



ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Leonardo Lima Fernandes

Satisfação e Liderança nas Unidades Navais

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares
Navais, na especialidade de Marinha**



**Alfeite
2025**



ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Leonardo Lima Fernandes

Satisfação e Liderança nas Unidades Navais

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na
especialidade de Marinha**

Orientação de: Comodoro Machado da Silva

O Aluno Mestrando

O Orientador

ASPOF M Lima Fernandes

COM M Machado da Silva

Alfeite

2025

Dedicatória

Este trabalho é-te dedicado com toda a admiração, amor e gratidão que tenho em mim.

És, sem dúvida, o maior exemplo que a vida me poderia ter dado. Não apenas pela forma como me apoias incondicionalmente, mas pela pessoa extraordinária que és. Sempre soubeste colocar-me em primeiro lugar, mesmo que isso implicasse ficares para segundo plano. Nunca hesitaste em abdicar de conforto ou tempo por mim e isso ensinou-me, mais do que qualquer outra coisa, o verdadeiro significado de amor.

És forte, mesmo nos momentos em que tudo parece desabar. Corajosa, mesmo quando tens todos os motivos para recuar. Sensata, mesmo quando o mundo à tua volta escolhe agir por impulso. És a amiga que ouve sem julgar, a mãe que acolhe sem pedir nada em troca, e a mulher que me inspira todos os dias.

Admiro profundamente o teu espírito trabalhador, não apenas no teu trabalho, onde dás sempre o teu melhor, mas também na maneira como conduzes a vida: com consistência, com estabilidade, com uma força incansável que dá estrutura a tudo e a todos ao teu redor. O teu exemplo não tem comparação.

Se hoje tenho a coragem de perseguir os meus objetivos, a serenidade para enfrentar dificuldades e a noção do que realmente importa, é porque cresci ao teu lado. Porque aprendi contigo que os maiores feitos não vêm da sorte, mas sim da consistência e da verdade com que se vive cada momento. Espero um dia conseguir ser metade daquilo que tu és e representas.

Com todo o meu amor e eterna gratidão,
Obrigado,
Mãe.

Agradecimentos

A realização desta tese não teria sido possível sem o contributo e o apoio de várias pessoas, a quem deixo aqui o meu mais sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, COM M Machado da Silva, pela orientação rigorosa, pela disponibilidade constante e pelas sugestões valiosas ao longo de todo o processo. O seu acompanhamento foi essencial para a concretização deste trabalho.

Agradeço também a todas as pessoas que colaboraram com esta investigação, respondendo ao questionário com atenção e empenho. A sua participação foi indispensável para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Aos meus pais, pelo maior e melhor exemplo que podia pedir, pelo apoio contínuo, por nunca deixarem de acreditar em mim e pelas vezes que se sacrificaram por mim. Ao meu irmão, pela amizade e dores de cabeça. E à minha avó, pelas suas perspetivas antiquadas e simplistas sobre a vida.

À Daniela, minha namorada, agradeço pelo amor, pela paciência e pelo apoio incondicional. A tua presença constante e encorajadora deu-me força nos momentos mais exigentes desde que estamos juntos.

Um agradecimento especial também aos meus grandes amigos André e Rasinhas, pela amizade, pelas conversas, pelas distrações nos momentos certos e por estarem sempre presentes ao longo da minha vida.

A todos, o meu profundo obrigado.

Resumo

A presente dissertação de mestrado tem como objetivo principal analisar a influência dos estilos de liderança, nomeadamente o transformacional e o transacional, na satisfação dos militares embarcados nas Unidades Navais da Marinha Portuguesa.

Numa época em que a redução dos efetivos representa um desafio para a operacionalidade das Forças Armadas, compreender os fatores que contribuem para a retenção dos militares torna-se essencial.

Para tal, foram utilizados dois questionários: o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) e o Questionário de Satisfação no Trabalho da Marinha. Através de uma abordagem quantitativa, foi aplicado um inquérito a 90 militares embarcados.

Os resultados obtidos revelam que o estilo de liderança transformacional tem uma correlação mais forte com os fatores de satisfação analisados, nomeadamente a satisfação com o líder, eficácia da liderança e esforço extra. No entanto, verificou-se também que fatores extrínsecos, como as condições de trabalho, têm também um impacto determinante na satisfação. Estes resultados sugerem que, apesar de uma liderança eficaz contribuir positivamente para a motivação dos militares, a sua permanência na instituição depende igualmente de melhorias estruturais e organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Satisfação, Estilos de Liderança.

Abstract

This study aims to assess the impact of leadership Styles, namely transformational and transactional leadership, on the job satisfaction of Navy personnel aboard Portuguese Naval Units.

In a context where the reduction in military personnel presents a challenge to the operational readiness of the Armed Forces, understanding the factors that contribute to personnel retention becomes crucial.

Two main instruments were used: the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and the Portuguese Navy's Work Satisfaction Questionnaire. Through a quantitative approach, 90 on-board military personnel participated in the study.

The results show that transformational leadership has a stronger correlation with satisfaction factors, particularly with satisfaction with the leader, leadership effectiveness, and extra effort. However, extrinsic factors, such as working conditions and predictability of assignments, also emerged as critical to overall satisfaction with the Navy. These findings suggest that although effective leadership positively influences motivation, long-term retention also requires structural and organizational improvements.

KEYWORDS: Leadership, Satisfaction, Styles of Leadership.

índice

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização do Estudo.....	1
1.2 Objetivos.....	4
1.3 Estrutura.....	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 Liderança	7
2.1.1 Estilos de Liderança	9
2.2 Eficácia da liderança	14
2.3 Satisfação no Trabalho.....	15
2.3.1 Teorias de Satisfação.....	16
2.4 Relações entre Estilos de liderança e Satisfação no trabalho	19
2.4.1 Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho.....	19
2.4.2 Liderança Transacional e Satisfação no Trabalho	20
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 Amostra e Procedimento de Recolha de Dados.....	23
3.2 Instrumentos de medida	26
3.2.1 Questionário Multifatorial de Liderança.....	26
3.2.2 Questionário de Satisfação no Trabalho	27
3.3 Análise da Fiabilidade dos Questionários.....	28
3.3.1 Fiabilidade dos Questionários	30
3.4 Hipóteses de Investigação.....	31
4 Apresentação e Discussão de Resultados	33
4.1 Análise descritiva.....	33
4.2 Nuvem de Palavras	35

4.3 Análise das Hipóteses	36
4.3.1 Análise Hipótese 1	37
4.3.2 Análise Hipótese 2	38
4.3.3 Análise Hipótese 3	39
4.4 Discussão dos Resultados	40
5 Conclusão	43
5.1 Conclusão da Dissertação	43
5.2 Limitações.....	44
5.3 Trabalhos Futuros	45
6 Bibliografia.....	47

Índice de figuras

Figura 1 - Relação causal entre as variáveis	8
Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow	17
Figura 3 - Distribuição por Categoria.....	24
Figura 4 - Distribuição pela Faixa Etária.....	25
Figura 5 - Distribuição pela Situação Contratual	25
Figura 6 - Nuvem de Palavras	36

Índice de tabelas

Tabela 1- Variáveis Chave (Yukl, 2013).....	8
Tabela 2 – Componentes principais da liderança transformacional. (Bass & Riggio, 2006)	11
Tabela 3 - Fatores da teoria de Herzberg (Alshmemri et al., 2017, p. 13)	18
Tabela 4 - Comparação entre os dois fatores da Teoria de Herzerberg (Alshmemri et al., 2017, p. 13).....	19
Tabela 5 - Análise de fiabilidade dos questionários compilados (Autor, 2025).....	30
Tabela 6 - Estatística Descritiva (Autor, 2025)	33
Tabela 7 - Índices de Satisfação (Autor, 2025)	34
Tabela 8 - Correlação de Spearman (H1) (Autor, 2025)	38
Tabela 9 - Correlação de Spearman (H2) (Autor, 2025)	39
Tabela 10 - Correlação de Spearman (H3) (Autor, 2025)	40

Abreviaturas, siglas e acrónimos

AOFA - Associação de Oficiais das Forças Armadas

DSL - Domain-Specific Language

IS - Índice de Satisfação

ISCargo - Índice de Satisfação com o Cargo

ISCarreira - Índice de Satisfação com a Carreira

ISChefia - Índice de Satisfação com a Chefia

ISCondições - Índice de Satisfação com as Condições de Trabalho

ISGeral - Índice de Satisfação Geral

ISMarinha - Índice de Satisfação com a Marinha

MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire

QML - Questionário Multifatorial de Liderança

QP-ACT - Quadros Permanentes Activo

R - Linguagem de programação R (software estatístico)

RC - Regime de Contrato

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Estudo

As Forças Armadas desempenham um papel essencial na segurança e soberania de um país, sendo responsáveis pela defesa do território nacional e pela manutenção da estabilidade interna e externa, tal como descrito no artigo 22º do capítulo V da lei de Defesa Nacional. No entanto, a redução do número de efetivos nas Forças Armadas tem se tornado uma preocupação crescente, especialmente no atual contexto mundial, marcado por grande instabilidade geopolítica. A necessidade de forças militares bem preparadas, com um contingente adequado e devidamente motivado, é fundamental para garantir a prontidão operacional e a eficácia no cumprimento das missões.

A Marinha, assim como as restantes forças militares, tem sofrido uma redução significativa no seu número de efetivos. Segundo dados divulgados pela Associação de Oficiais das Forças Armadas (AOFA), com base em informações da Direção-Geral da Administração e Emprego Público, entre 2011 e 2023, as Forças Armadas perderam um total de 10.956 militares. Este número corresponde a uma redução de 31,74% do efetivo no período analisado.

A presente pesquisa visa analisar os fatores que contribuem para a saída dos militares das Forças Armadas, em particular da Marinha, e avaliar o impacto da liderança na retenção de pessoal. A satisfação no trabalho é um elemento crucial para qualquer colaborador em qualquer organização, e, no ambiente militar, essa variável assume um papel ainda mais relevante, dado o nível de exigência e compromisso a que os militares são expostos. Assim, compreender as razões subjacentes ao decréscimo de efetivos e propor soluções para minimizar essa tendência é de extrema importância para o fortalecimento da defesa nacional.

A liderança tem um papel determinante no ambiente militar, sendo um fator essencial para a motivação e retenção dos profissionais das Forças Armadas. De acordo com Braz (2008), *"a liderança no meio militar diferencia da liderança que pode ser praticada na sociedade civil pelo nível de exigência requerido aos chefes na sua execução"* (p. 7). Essa afirmação destaca a singularidade da liderança no contexto militar, onde a disciplina, o comprometimento e a hierarquia desempenham papéis fundamentais.

A eficácia da liderança pode influenciar diretamente na permanência dos militares na instituição. Líderes que promovem um ambiente de trabalho saudável, que incentivam o crescimento profissional e que valorizam o esforço e dedicação de seus subordinados contribuem para a redução da insatisfação e, conseqüentemente, para a retenção do efetivo. De acordo com a agência Michael Page (1997), líder de consultoria de recrutamento, a falta de reconhecimento, condições inadequadas de trabalho e uma liderança ineficaz são fatores que podem desencadear a desmotivação e, conseqüentemente, o abate ao efetivo, comprometendo a continuidade e a eficiência da instituição.

O ambiente militar é caracterizado por desafios constantes, riscos inerentes à profissão, elevado nível de stress e necessidade de tomada de decisão sob pressão. Operações navais exigem um alto grau de preparação, coordenação de esforços e gestão eficiente de recursos humanos, pois cada militar desempenha um papel fundamental na segurança e eficiência da missão.

A satisfação no trabalho e a liderança eficaz são fundamentais para garantir um desempenho organizacional sólido nas Forças Armadas. Além disso, uma liderança que promove um ambiente organizacional positivo impacta diretamente o comprometimento dos militares, influenciando sua permanência na instituição (Bass & Riggio, 2006).

A satisfação dos membros de uma organização é essencial e a Marinha de Guerra Portuguesa não é exceção.

Se os militares da Marinha, neste caso de estudo os militares a bordo das Unidades Navais, estiverem satisfeitos isso vai fazer com que se esforcem e estejam comprometidos com as suas funções. Se os militares se sentirem valorizados tenderão a ser mais resilientes com as dificuldades que a sua profissão acarreta. Essa dedicação vai resultar em melhor desempenho e eficiência no seu trabalho.

Para além disto, a satisfação vai contribuir para o espírito de camaradagem e corpo dentro das unidades. Com o desenvolvimento destas relações, os militares irão apoiar-se entre si e trabalhar não como indivíduo, mas sim como um grupo coeso. Isto resultará em mais eficácia.

Como consequência os militares terão mais capacidade de resposta para fazer face às situações de crise com que podem ser deparados.

Uma organização sem pessoas não é nada. Assim, deve ser prioridade de qualquer organização reter efetivos. Pessoas satisfeitas com o seu trabalho irão permanecer na organização durante mais tempo. Isto resulta na manutenção de indivíduos qualificados e com experiência o que leva ao aumento da estabilidade das organizações e contribui para a continuidade da mesma.

A formação de militares na Marinha envolve um investimento significativo de recursos, incluindo meios materiais, pessoal qualificado para instrução, infraestruturas especializadas e tecnologia avançada. O processo de formação de um militar exige tempo e um elevado custo financeiro, abrangendo desde a formação inicial até o aperfeiçoamento contínuo ao longo da carreira. Assim, garantir a retenção desses profissionais torna-se essencial para maximizar o retorno desse investimento e assegurar a sustentabilidade operacional da instituição.

A saída prematura de militares representa uma perda financeira considerável, uma vez que os recursos alocados para a sua formação deixam de gerar benefícios para a organização. Além disso, a necessidade de recrutar e formar novos efetivos para substituir aqueles que deixam a Marinha implica custos adicionais, tanto em termos monetários quanto em tempo de adaptação e experiência operacional. A alta rotatividade de pessoal pode comprometer a continuidade das operações, reduzir a eficácia das unidades navais e impactar negativamente a moral.

Além dos custos diretos da formação, a perda de militares experientes pode gerar impactos secundários, como a necessidade de redistribuir funções entre os efetivos restantes, aumentando a carga de trabalho e o stress dentro das unidades. A falta de estabilidade no quadro de pessoal também pode afetar a coesão e a eficiência da equipa, prejudicando a capacidade da Marinha de responder de forma eficaz às exigências operacionais e estratégicas.

Diante desse cenário, torna-se crucial a implementação de políticas eficazes de retenção, garantindo que os militares permaneçam na instituição por períodos mais longos e possam contribuir com sua experiência e conhecimento para o fortalecimento da defesa nacional. Estratégias como planos de carreira bem estruturados, incentivos financeiros, reconhecimento profissional e melhoria das condições de trabalho podem desempenhar

um papel decisivo na minimização da evasão e na otimização dos recursos investidos na formação militar.

1.2 Objetivos

A definição clara dos objetivos da investigação constitui uma etapa fundamental no desenvolvimento desta dissertação, pois orienta toda a estrutura do estudo e permite a avaliação da sua concretização. Foram estabelecidos objetivos centrais e derivados que visam orientar a análise e a reflexão teórica e empírica ao longo do trabalho.

O objetivo central desta dissertação consiste em analisar a influência dos estilos de liderança na satisfação dos militares a bordo de Unidades Navais, procurando identificar as características e fatores que contribuem para um maior nível de satisfação no contexto militar.

Derivam deste objetivo principal diversos outros objetivos e questões, que complementam e aprofundam a investigação:

- Identificar e caracterizar os principais estilos de liderança presentes nas Unidades Navais;
- Avaliar o impacto de cada estilo de liderança na satisfação dos militares, através da análise das suas principais características e dos seus efeitos;
- Investigar a existência de outros fatores, para além dos estilos de liderança, que possam influenciar a satisfação dos militares, tais como condições de trabalho, relações interpessoais, ou fatores organizacionais;
- Comparar a relevância relativa dos estilos de liderança face a esses outros fatores, determinando quais têm maior peso na satisfação dos militares.

Estes objetivos e questões pretendem garantir uma abordagem abrangente e integrada do tema, combinando uma componente teórica com uma investigação científica. Assim, a presente dissertação pretende dar o seu contributo na área da liderança e da satisfação em contextos militares, como também pretende ter um impacto positivo na gestão e nas políticas das Unidades Navais.

1.3 Estrutura

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos, cada um com uma função específica que contribui para a concretização dos objetivos propostos.

O Capítulo 1, Introdução, apresenta o enquadramento do tema, a problemática da investigação, os objetivos do estudo e a justificação da sua relevância.

No Capítulo 2, Revisão da Literatura, são reunidos e analisados os principais contributos teóricos relacionados com liderança, teorias motivacionais e satisfação no trabalho, abordando-se os conceitos fundamentais dos estilos de liderança transformacional e transacional, bem como os fatores de satisfação laboral à luz de diversos modelos teóricos.

O Capítulo 3, Metodologia, descreve o desenho da investigação, os instrumentos de recolha de dados, nomeadamente os questionários aplicados, a amostra estudada e os procedimentos estatísticos utilizados para tratamento e análise dos dados, com especial destaque para o uso da linguagem R.

O Capítulo 4, Análise e Discussão dos Resultados, apresenta os resultados obtidos com base na análise estatística, incluindo estatísticas descritivas, índices de satisfação, correlações de *Spearman* e regressões lineares, discutindo-os à luz das hipóteses formuladas e da literatura existente.

Por fim, o Capítulo 5, Conclusão, resume as principais observações do estudo, apresenta considerações finais, limitações da investigação e sugestões para futuros estudos nesta área.

A dissertação inclui ainda anexos com os instrumentos utilizados e resultados adicionais, bem como índices de tabelas, figuras e siglas, conforme as normas em vigor.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Liderança

A liderança é um tópico que tem vindo a ser desenvolvido ao longo de várias décadas tornando a sua definição um pouco complexa, uma vez que a perspetiva sobre a mesma varia consoante o investigador.

No início do século XX, a liderança era concebida como uma imposição, baseada na expectativa de respeito e obediência inquestionáveis ao líder. Com o avanço do século, essa visão evoluiu, passando a enfatizar a capacidade do líder de influenciar e orientar um grupo na mesma direção e em prol de um objetivo comum. Já no início do século XXI, o líder passou a ser entendido como a figura responsável pelas ações e pelo desempenho da organização como um todo. (Bass B. B., 2009)

Isto deve-se a alguns autores terem em consideração fatores que influenciam uma empresa, ou grupo, a sua estrutura, relações interpessoais e objetivos que se pretendem alcançar. Outros vêm-na na perspetiva de processamento de informação ou do ponto de vista relacional, e ainda há quem acredite que seja apenas uma característica individual ou uma questão comportamental. (Northouse, 2013)

Na esteira do acima referido, dado o dinamismo e a natureza multifacetada do conceito de liderança, torna-se um desafio estabelecer uma definição única e objetiva. Tal como observa Rego (1997), existem quase tantas definições de liderança, como pessoas a tentar defini-la, o que evidencia a diversidade de abordagens e perspetivas sobre o tema.

De acordo com Gary Yukl (2013), um dos autores mais influentes na área da teoria da liderança, o conceito de liderança é também complexo e multifacetado, estando intrinsecamente ligado a três grandes variáveis: as características do líder, as características dos subordinados e as características da situação. Estas dimensões, segundo o autor, não são estáticas, mas sim altamente voláteis e sujeitas a influência mútua.

Tabela 1- Variáveis Chave (Yukl, 2013)

Características do líder	Características do subordinado	Características da situação/ambiente
• Traços de personalidade • Valores, integridade e desenvolvimento moral • Confiança e otimismo • Leque de competências • Comportamento • Forma de analisar os subordinados • Modelos mentais (crenças e costumes)	• Traços de personalidade • Confiança e otimismo • Leque de competências • Forma de analisar o líder • Identificação com o líder • Esforço e dedicação • Satisfação com o trabalho e líder • Cooperação e confiança mútua	• Tipo de organização • Tamanho da organização • Posição e autoridade do líder • Complexidade da estrutura e tarefas • Cultura organizacional • Incerteza do trabalho e ambiente de trabalho • Variáveis externas à organização • Valores e costumes do país

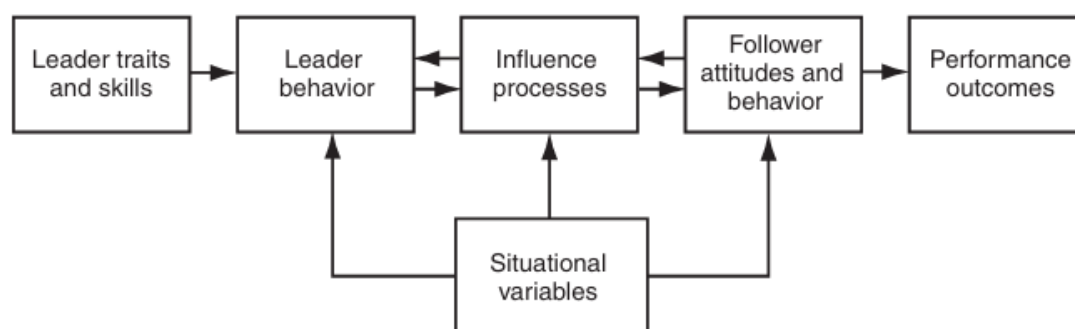


Figura 1 - Relação causal entre as variáveis (Yukl, 2013)

As organizações têm passado por uma transformação significativa na forma como percebem a importância da liderança no seu funcionamento e desempenho global. Se antes a estrutura organizacional como um todo era considerada o principal elemento para garantir estabilidade e eficácia das operações, atualmente, o foco tem sido cada vez mais direcionado para os líderes como principais agentes responsáveis pelo sucesso ou fracasso

da instituição. Essa mudança de perspectiva reflete a crescente complexidade e dinamismo do ambiente organizacional, onde a tomada de decisão ágil, a capacidade de adaptação e a visão estratégica se tornaram elementos fundamentais para a competitividade e sustentabilidade das organizações.

2.1.1 Estilos de Liderança

A liderança é um fenômeno complexo que se manifesta de diversas formas dentro de uma organização, variando conforme o contexto, as características do líder e a relação estabelecida com os subordinados.

De acordo com Kippenberger (2002), em um nível mais introdutório, este tema pode ser definido simplesmente pela forma que um líder escolhe para lidar com os seus subordinados. Reflete também que os estilos de liderança são formas de comportamento, que podem ser influenciado por diferentes fatores, incluindo maneirismos linguísticos, como o tom de voz utilizado pelo líder, que pode incitar maior ou menor obediência e respeito; também a linguagem corporal desempenha um papel fundamental, pois determinados gestos e posturas podem transmitir autoridade, proximidade ou confiança, influenciando a forma como os subordinados percebem a legitimidade das suas orientações; para além disso, a conduta do líder dentro da organização estabelece um padrão de comportamento esperado, criando uma cultura organizacional que impacta diretamente com a motivação e o desempenho dos membros da equipa.

Contudo, estilos de liderança não se restringem apenas a aspetos superficiais como a comunicação verbal e não verbal. Kippenberger (2002) argumenta que o comportamento do líder é um fator determinante no desenvolvimento das dinâmicas organizacionais e no envolvimento dos subordinados. A forma como um líder conduz as suas relações interpessoais e toma decisões no dia a dia pode gerar impactos profundos na equipa, influenciando tanto a percepção dos subordinados quanto a forma como estes respondem às suas orientações. Mais do que simplesmente dar ordens ou gerir tarefas, um líder eficaz tem o poder de inspirar aqueles que o rodeiam. Esse impacto ocorre muitas vezes de forma inconsciente, uma vez que os subordinados tendem a observar e assimilar as atitudes do líder, refletindo-as no seu próprio comportamento.

No presente trabalho, será dada maior ênfase à análise dos estilos de liderança transformacional e transacional, dada a sua relevância teórica e empírica no contexto das

organizações contemporâneas, nomeadamente no ambiente militar. A escolha destes dois estilos de liderança não é arbitrária, mas sim fundamentada na evolução da literatura científica sobre o tema e na sua predominância nos estudos mais recentes sobre liderança organizacional.

Desde a década de 1980, a distinção entre liderança transformacional e transacional tem sido amplamente debatida e aprofundada na investigação académica. E, a partir da publicação do livro *"Developing Potential Across a Full Range of Leadership"* de Bernard Bass e Bruce Avolio (2001), estes dois estilos passaram a constituir a base teórica mais recorrente nas análises sobre eficácia da liderança em diferentes contextos institucionais. A abordagem proposta por Bass e Avolio propõe um modelo contínuo – conhecido como *"Full Range Leadership Model"* que posiciona a liderança transacional e transformacional como elementos centrais da eficácia do comportamento do líder, sendo este modelo amplamente utilizado tanto na investigação como na formação de lideranças (Sosik & Jung, 2018).

De acordo com uma análise publicada na revista *"The Leadership Quarterly"*, em 2014, foi conduzido um estudo que evidenciou que os estilos de liderança transformacional e transacional continuam a dominar o panorama da investigação académica no domínio da liderança. O estudo concluiu que estes estilos lideram em número de publicações, citações e aplicações práticas, demonstrando a sua relevância e atualidade nos estudos sobre comportamento organizacional, nomeadamente em contextos que exigem liderança sob pressão, como o setor militar.

2.1.1.1 Liderança Transformacional

A liderança transformacional, não se baseia em elementos materiais, mas sim na justiça, liberdade e equidade. Esta revela o desenvolvimento, capacidade e competências das pessoas e tem como objetivo principal a transformação organizacional, havendo uma mudança rápida do ambiente. Quando aplicada, verifica-se que as pessoas são mais capazes de resolver problemas complexos, redefinindo assim a sua responsabilidade, objetivos e posição no seu posto de trabalho. Verifica-se também que, esta abordagem, quando aplicada os colaboradores sentem-se mais seguros e confiantes e por isso mesmo têm um papel mais ativo neste sistema, sendo encorajados a tomar iniciativa e a procurar obter melhores resultados., havendo assim maximização de desempenho.

Um líder transformacional tem como objetivo o aumento dos interesses da sociedade e do ambiente de trabalho, para além dos seus próprios interesses, proporcionando aos colaboradores uma atmosfera de lealdade e motivação.

Nesta Era onde o mundo do negócio experiência vários desafios, a liderança transformacional é considerada o caminho mais efetivo para ultrapassar estes desafios. (Demirtas & Karaca, 2020)

Um líder transformacional tem como objetivo maximizar o desempenho de todos, aplicando assim um ou mais dos quatro componentes principais da liderança transformacional, apresentados na Tabela 2. (Bass & Riggio, 2006)

Tabela 2 – Componentes principais da liderança transformacional. (Bass & Riggio, 2006)

Componentes	Características
Carismático Inspirador	Os líderes são vistos, pelos seguidores, como modelos a seguir e por isso são admirados, respeitados e confiáveis. Na componente Carismático Inspirador existem dois aspetos a ter em consideração: os comportamentos do líder e os elementos que são atribuídos a ele pelos seguidores. Estes são avaliados por subfactores separados do “ <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> ” (MLQ). Os líderes que se identificam com esta componente estão sempre dispostos a assumir riscos e muito consistentes, e são normalmente vistos como tendo padrões elevados de conduta ética e moral. No MLQ uma das questões relacionadas com esta componente é “O líder enfatiza a importância de ter um sentido coletivo de missão.”
Inspirador Motivacional	Os líderes são vistos como pessoas motivadoras e que inspiram os seus seguidores, dando assim mais significado e desafio ao trabalho. Para além disso promovem o espírito de equipa envolvendo os subordinados na visão do futuro e estabelecem expectativas claras de influência idealizada e motivação inspiradora, sendo agrupadas na liderança carismática-inspiradora. No MLQ uma das questões

	relacionadas com este componente é “O líder articula uma visão cativante do futuro.”
Estimulação Intelectual	Os líderes motivam os seus seguidores a serem criativos e inovadores, encorajando a reflexão crítica, a busca por novas soluções e a participação ativa na resolução de problemas. Eles valorizam e solicitam ideias dos seguidores, evitando críticas públicas e promovendo um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento. No MLQ uma das questões relacionadas com esta componente é “O líder faz com que os outros analisem os problemas sob várias perspectivas.”
Consideração Individualizada	Os líderes focam-se no crescimento individual de cada seguidor, agindo como mentores. Reconhecem e respeitam as diferenças individuais, promovendo a comunicação bidirecional, atribuindo tarefas para o desenvolvimento dos seguidores. No MLQ uma das questões relacionadas com este componente é “O líder dedica tempo à orientação e formação”.

2.1.1.2 Liderança Transacional

A liderança transacional constitui um dos modelos teóricos mais influentes no estudo da liderança organizacional. Este estilo de liderança assenta numa lógica de troca entre líder e liderado, sendo essencialmente orientado para a obtenção de resultados concretos e para o cumprimento de objetivos previamente definidos. Ao contrário da liderança transformacional, que procura inspirar e desenvolver os colaboradores, a liderança transacional não visa a construção de relações profundas ou de influência duradoura entre as partes envolvidas. (Burns, 1978; Bass, 1999)

Neste modelo, a relação entre líder e subordinado é predominantemente instrumental, ou seja, baseada numa lógica de recompensa-condição. O líder transacional compromete-se a fornecer determinados incentivos, geralmente de natureza extrínseca – como promoções, aumentos salariais ou outros bens tangíveis em troca do cumprimento de tarefas, metas e obrigações organizacionais (Burns, 1978; Bass, 1985).

Assim, os colaboradores não são incentivados a desenvolver um compromisso emocional ou ideológico com a organização, mas sim a responder racionalmente aos estímulos externos oferecidos. A motivação dos subordinados, nesse sentido, é orientada quase exclusivamente para a obtenção de benefícios imediatos.

De acordo com Cunha (2007), este estilo de liderança coloca ênfase quase exclusiva na eficácia operacional, em detrimento de fatores como a motivação intrínseca, o bem-estar psicológico ou a satisfação dos colaboradores. Os líderes transacionais tendem a visualizar os seus subordinados como recursos funcionais, cuja principal função é assegurar o cumprimento eficiente das metas organizacionais. A ênfase, portanto, recai mais sobre a performance e a produtividade do que sobre o desenvolvimento humano e profissional.

Este estilo de liderança é apoiado por duas componentes, a recompensa contingente e a gestão por exceção. (Bass & Riggio, Transformational Leadership, 2006)

A primeira componente consiste na capacidade do líder em estabelecer um contrato claro com os subordinados, no qual se definem as expectativas e as recompensas associadas ao seu cumprimento. Trata-se de uma relação orientada pela previsibilidade: os colaboradores sabem exatamente o que precisam de fazer para serem recompensados. No entanto, esta abordagem não contempla o crescimento pessoal ou a internalização de valores organizacionais. O líder transacional não procura transformar os subordinados, nem inspirá-los a desenvolver uma visão comum ou a pensar criticamente sobre o seu papel na organização (Burns, 1978; Avolio & Bass, 2004)

A segunda componente implica uma vigilância constante sobre o desempenho, na qual o líder intervém sempre que surgem desvios significativos em relação ao comportamento esperado. Esta gestão pode ser realizada de forma ativa, onde o líder procura antecipar potenciais erros antes que comprometam os resultados, ou de forma passiva, reagindo apenas quando os problemas já se tornaram evidentes. Em ambos os casos, o foco é colocado na correção de falhas, e não na prevenção através do desenvolvimento das competências dos subordinados.

2.1.1.3 Liderança Laissez-Faire

A liderança laissez-faire caracteriza-se por uma abordagem não interventiva, na qual o líder opta por manter uma supervisão mínima sobre os seus subordinados. Em vez de exercer um controlo direto ou impor orientações constantes, o líder adota uma postura de afastamento operacional, delegando aos seus colaboradores um elevado grau de autonomia e responsabilidade na tomada de decisões. Esta prática tem como pressuposto a crença sólida nas competências técnicas, intelectuais e relacionais dos membros da equipa, bem como na sua capacidade de se orientarem sozinhos e se manterem motivados mesmo na ausência de supervisão próxima. (Anónimo, 2023)

Neste estilo de liderança, é concedida liberdade significativa aos colaboradores para que estes possam definir as suas próprias estratégias de atuação, gerir os seus processos de trabalho e tomar decisões alinhadas com os objetivos organizacionais, sem a necessidade de constante validação ou interferência do superior hierárquico. Assim, o líder atua mais como um facilitador do que como uma figura diretiva, promovendo um ambiente onde autonomia e a confiança mútua se tornam pilares fundamentais da dinâmica organizacional.

2.2 Eficácia da liderança

Para se avaliar a eficácia de um líder ou de uma organização como um todo, é necessário, primeiramente, definir quais os critérios ou métricas que permitam qualificar a liderança como eficaz. Esta tarefa, longe de ser simples, requer a identificação de múltiplos indicadores que abrangem não apenas resultados mensuráveis, mas também dimensões subjetivas associadas ao comportamento organizacional. A literatura tem demonstrado que a eficácia da liderança não pode ser reduzida a um único fator ou indicador, sendo antes uma construção multidimensional que integra tanto aspetos individuais do líder como elementos contextuais da organização onde este se insere.

Neste sentido, Lacerda (2015) identifica quatro dimensões fundamentais que impactam diretamente a eficácia da liderança: os traços de personalidade, as competências desenvolvidas, os comportamentos demonstrados e os processos adotados. Cada uma destas dimensões assume um papel determinante na avaliação da liderança, funcionando como vetores de análise que, em conjunto, permitem uma leitura mais completa do desempenho do líder. Os traços referem-se às características pessoais e

disposições cognitivas e emocionais do indivíduo; as competências dizem respeito ao seu conhecimento técnico, capacidade de comunicação e gestão; os comportamentos relacionam-se com a forma como lidera, motiva, toma decisões e resolve conflitos; por fim, os processos aludem à estruturação das práticas de liderança no seio organizacional, nomeadamente na forma como são implementadas políticas, estratégias e dinâmicas de equipa.

Adicionalmente, a eficácia da liderança é aferida através de um conjunto de métricas que englobam tanto indicadores objetivos como subjetivos. Do ponto de vista objetivo, destacam-se variáveis como os resultados financeiros da organização, a produtividade das equipas, o cumprimento de metas operacionais e a taxa de retenção de talento. Já as métricas subjetivas incluem a satisfação dos colaboradores, a satisfação dos clientes, o nível de motivação interna, a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho, o grau de criatividade e inovação demonstrado pelos colaboradores, bem como o ambiente organizacional geral.

Assim, constata-se que as organizações modernas recorrem a uma combinação de métricas quantitativas e qualitativas para avaliar a eficácia dos seus líderes e organizações.

2.3 Satisfação no Trabalho

Satisfação no trabalho é, de uma forma canónica, o quanto um colaborador está contente e motivado com o trabalho. Atitudes positivas e favoráveis no trabalho indicam satisfação. Atitudes negativas e desfavoráveis no trabalho indicam insatisfação. (Armstrong, 2003)

A satisfação no trabalho é uma componente crítica do comportamento organizacional, que reflete os sentimentos e atitudes gerais dos colaboradores relativamente ao ambiente, e relações no trabalho, e as suas tarefas, ou seja, tem implicações significativas para o bem-estar dos mesmos, desempenho e resultados organizacionais. Abrange vários fatores, desde características individuais, natureza do trabalho em si, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A satisfação no trabalho, segundo Locke (1976), é definida como "um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação do próprio trabalho

ou experiências de trabalho” (p. 1302). Ou seja, no contexto organizacional a satisfação no trabalho é influenciada pelas percepções e experiências individuais.

Estudos indicam que níveis baixos de satisfação no trabalho estão associados a mais rotatividade no trabalho, menores níveis de desempenho no trabalho, aumento de stress, *burnout* e atitudes negativas em relação ao trabalho. Portanto, compreender os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho é crucial para as organizações que visam promover um ambiente de trabalho positivo e melhorar o envolvimento e colaboradores. (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Wright & Cropanzano, 2000)

Adicionalmente, fatores organizacionais, incluindo estilos de liderança, cultura organizacional e sistemas de recompensa, também contribuem para a satisfação geral dos colaboradores. Ao abordar esses fatores, as organizações podem criar um ambiente de trabalho que promova a satisfação no trabalho e melhora o bem-estar e o desempenho destes. (Bakker *et al.*, 2008)

A satisfação no trabalho reflete a avaliação geral dos colaboradores sobre as suas experiências de trabalho e tem implicações significativas para o seu bem-estar e os resultados organizacionais. Ao compreender os determinantes deste conceito e implementar estratégias para uma melhoria contínua, as organizações podem criar um ambiente de trabalho positivo que promova o envolvimento e a produtividade dos seus colaboradores.

2.3.1 Teorias de Satisfação

2.3.1.1 Hierarquia de Necessidades de Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, proposta por Abraham Maslow em 1954, constitui uma das abordagens mais influentes e amplamente discutidas no campo da psicologia organizacional e da motivação humana. Esta teoria procura compreender, estruturar e categorizar as necessidades humanas fundamentais, oferecendo um modelo explicativo para a forma como os indivíduos se motivam no trabalho e em outros domínios da vida. De acordo com Maslow (1954), as necessidades humanas estão organizadas em uma estrutura hierárquica, frequentemente representada sob a forma de uma pirâmide, na qual as necessidades mais básicas e urgentes situam-se na base e, à medida que estas são satisfeitas, surgem outras de ordem mais elevada.

A pirâmide é tradicionalmente composta por cinco níveis de necessidades. No primeiro nível, encontram-se as necessidades fisiológicas, que dizem respeito à sobrevivência biológica, tais como alimentação e descanso. Uma vez satisfeitas estas necessidades, emergem as necessidades de segurança, que envolvem a estabilidade no emprego, segurança física, proteção contra riscos e previsibilidade no ambiente laboral. Em seguida, no terceiro nível, surgem as necessidades sociais ou de pertença, que dizem respeito ao relacionamento interpessoal, integração em grupos e sentimento de aceitação por parte dos colegas e superiores hierárquicos. O quarto nível corresponde às necessidades de estima, onde se incluem o reconhecimento, a autoestima, o respeito dos pares e a valorização profissional. Por fim, no topo da hierarquia, estão as necessidades de autorrealização, que representam o desejo do indivíduo de alcançar o seu pleno potencial, de desenvolver-se pessoal e profissionalmente, e de realizar-se através das suas atividades. (Rahman, 2022)

Por conseguinte, as necessidades mais básicas devem ser prioritariamente satisfeitas para que o indivíduo possa progredir rumo à satisfação das necessidades superiores, e, consequentemente, atingir satisfação no trabalho. Ou seja, um trabalhador cujo salário não garante a sua subsistência dificilmente estará motivado a procurar reconhecimento ou autorrealização no trabalho. Esta lógica hierárquica oferece uma explicação plausível para a motivação no contexto organizacional, indicando que a satisfação no trabalho depende do grau de satisfação das diversas necessidades humanas em diferentes níveis.



Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow

2.3.1.2 Teoria dos 2 fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores, também conhecida como teoria da Motivação-Higiene, foi originalmente desenvolvida em 1959 por Frederick Herzberg, Bernard Mausner e Barbara Snyderman. Esta teoria representa uma contribuição para a compreensão dos motivos que levam à satisfação no trabalho. O seu pressuposto fundamental assenta na ideia de que os fatores que conduzem à satisfação no trabalho são distintos daqueles que causam insatisfação, contrariando a visão tradicional que considerava esses fenómenos como opostos dentro do mesmo espetro.

Segundo Herzberg et al. (1959), a motivação no trabalho resulta de dois conjuntos de fatores independentes: os fatores motivacionais e os fatores de higiene, também referidos de fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, respetivamente. Os fatores motivacionais estão diretamente relacionados com o conteúdo do trabalho e incluem elementos como o reconhecimento, a responsabilidade, a realização pessoal, o crescimento profissional e a própria natureza das tarefas desempenhadas. Estes fatores, quando presentes, promovem elevados níveis de satisfação, estimulam o desenvolvimento do trabalhador com a organização e contribuem para o aumento do desempenho individual.

Por outro lado, os fatores extrínsecos dizem respeito ao contexto no qual o trabalho é realizado, incluindo aspetos como condições do local de trabalho, a remuneração, políticas organizacionais, as relações interpessoais e a segurança no trabalho. Embora que estes fatores não sejam geradores de satisfação por si mesmos, a sua ausência pode causar insatisfação entre colaboradores. Assim, mesmo quando todos os fatores de higiene estão presentes de forma adequada, isso não garante automaticamente a satisfação dos trabalhadores; apenas evita que estes se sintam insatisfeitos.

Tabela 3 - Fatores da teoria de Herzberg (Alshmemri et al., 2017, p. 13)

Fatores Motivacionais	Fatores de Higiene
Responsabilidade	Remuneração
Reconhecimento	Políticas Organizacionais
Possibilidade de Crescimento	Supervisão
Conquistas	Condições de Trabalho
Progresso	Relações Interpessoais

Tabela 4 - Comparação entre os dois fatores da Teoria de Herzberg (Alshmemri et al., 2017, p. 13)

	Fatores Motivacionais	Fatores de Higiene
Ausentes	Resultado: Não há Satisfação	Resultado: Insatisfação
Presentes	Resultado: Satisfação	Resultado: Não há Insatisfação
Descrição de Herzberg	Intrínsecos ao Trabalho	Extrínsecos ao Trabalho
Importância para a Satisfação no Trabalho	Mais importante	Menos importante

Com base neste modelo, entende-se que a ausência de insatisfação não equivale automaticamente à presença de Satisfação. Em outras palavras, o simples cumprimento de condições mínimas de trabalho não é suficiente para garantir o comprometimento dos colaboradores, sendo necessário, para tal, investir também em fatores que promovam um verdadeiro sentimento de valorização e propósito.

2.4 Relações entre Estilos de liderança e Satisfação no trabalho

2.4.1 Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho

A liderança é reconhecida como um dos fatores mais determinantes no que diz respeito à criação de ambientes de trabalho saudáveis e à promoção da satisfação profissional entre os colaboradores, existindo uma relação significativa entre os estilos de liderança transformacional e transacional com a satisfação no trabalho. (Malik, 2018)

De acordo com diversas investigações empíricas, a liderança transformacional tem demonstrado uma correlação positiva e significativa com a satisfação no trabalho. Estudos como os de Bass & Avolio (1993) e Chen, Ding, & Li (2022) evidenciam que este estilo de liderança, ao promover um ambiente de trabalho saudável e ao incentivar a motivação dos colaboradores, contribui substancialmente para o aumento da sua satisfação no trabalho. Os líderes transformacionais assumem um papel ativo na inspiração, orientação e desenvolvimento dos seus subordinados, reforçando o sentido de propósito e pertença na organização. Este tipo de liderança promove relações de confiança, reconhece as necessidades individuais dos colaboradores e estimula a criatividade. Como resultado, os trabalhadores sentem-se mais valorizados, mais

motivados e mais comprometidos com os objetivos organizacionais, o que se traduz em níveis mais elevados de bem-estar e satisfação.

Tal como anteriormente abordado, o estilo de liderança transformacional caracteriza-se por promover o respeito mútuo, a responsabilidade e a capacidade de inspiração por parte do líder. O objetivo central deste estilo de liderança é, portanto, desenvolver uma cultura organizacional em que os colaboradores se sintam valorizados, comprometidos com os objetivos da instituição e estimulados.

Neste contexto, parece plausível estabelecer uma relação direta entre os princípios da liderança transformacional e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Os elementos centrais da liderança transformacional integram-se claramente no grupo de fatores motivacionais identificados por Herzberg (1959), os quais contribuem diretamente para o aumento da satisfação profissional.

Do mesmo modo e à luz da literatura analisada, esta abordagem de liderança procura assegurar que as necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores são satisfeitas e tidas em conta. Este padrão parece alinhar-se com os pressupostos e premissas da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954). Ao assegurar condições de trabalho dignas e justas, o líder satisfaz as necessidades básicas e de segurança dos seus colaboradores. Através da promoção de um espírito de equipa, camaradagem e coesão social, responde às necessidades de pertença. O reconhecimento e valorização do desempenho individual contribuem para a satisfação das necessidades de estima, enquanto as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, juntamente com a possibilidade de participar ativamente na construção dos objetivos organizacionais, respondem às necessidades de autorrealização. Pressupondo, de acordo com a lógica, que este estilo satisfaz os colaboradores no trabalho.

2.4.2 Liderança Transacional e Satisfação no Trabalho

No que diz respeito à liderança transacional, diversos estudos também apontam para uma associação positiva entre este estilo de liderança e a satisfação no trabalho, especialmente em contextos onde as relações laborais são pautadas por objetivos bem definidos e recompensas claramente estipuladas. A liderança transacional baseia-se na lógica da troca, ou seja, estabelece-se um acordo entre líder e subordinado em que o cumprimento das tarefas ou metas previamente definidas resulta em recompensas

tangíveis, como incentivos financeiros, reconhecimento formal ou progressão na carreira. (Lumbantoruan, Kurniawan, Christi, & Sihombing, 2020)

De acordo com Govender (2013), o estilo de liderança transacional, que se baseia na premissa de que os subordinados recebem recompensas pelo cumprimento de metas e objetivos organizacionais, pode exercer um impacto significativo na forma como os colaboradores percebem o seu ambiente de trabalho. A proposta de recompensas específicas, frequentemente associadas a incentivos extrínsecos como bônus, reconhecimento ou promoções, contribui para o aumento do respeito e do sentimento de valorização por parte dos trabalhadores. Esta dinâmica pode não só atenuar a insatisfação, como também promover uma maior competência e dedicação, uma vez que os colaboradores passam a visualizar um retorno direto e imediato do seu desempenho.

Ao correlacionar este estilo de liderança com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), parece razoável destacar que os elementos característicos da liderança transacional operam, essencialmente, ao nível dos fatores de higiene, ou seja, aqueles que, quando ausentes, geram insatisfação, mas cuja presença não garante, por si só, a satisfação. No entanto, dependendo do contexto e da forma como os incentivos são percebidos, é possível que algumas práticas transacionais também desempenhem um papel como fatores motivacionais, sobretudo quando promovem o reconhecimento ou contribuem para o desenvolvimento profissional.

3 METODOLOGIA

A escolha de uma abordagem metodológica adequada é um dos pilares fundamentais para garantir a validade, a fiabilidade e a relevância científica de qualquer investigação académica. (Breviário, 2024).

Assim, este capítulo tem como objetivo apresentar e justificar as opções metodológicas adotadas na presente investigação, que se debruça sobre a relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho no contexto das Unidades Navais da Marinha Portuguesa.

3.1 Amostra e Procedimento de Recolha de Dados

De acordo com Vergara (2010), uma amostra ou população-alvo corresponde a um subconjunto de indivíduos selecionados da população total, com base em características específicas que os tornam pertinentes para o estudo em questão. Essa seleção não ocorre de forma aleatória ou arbitrária, mas sim fundamentada em critérios previamente definidos, que asseguram a relevância e a adequação dos participantes face ao fenómeno a ser investigado.

Optou-se por uma abordagem quantitativa, por se considerar a mais adequada aos objetivos propostos, nomeadamente à identificação e análise de possíveis relações entre variáveis, neste caso, os estilos de liderança e os níveis de satisfação dos militares embarcados nas Unidades Navais. A metodologia quantitativa permite a recolha de dados objetivos, mensuráveis e suscetíveis de análise estatística, proporcionando uma visão mais sistemática, rigorosa e generalizável dos fenómenos em estudo. (Bernauer, 2014; Meissel & Brown, 2023)

Assim, sendo o objetivo principal desta dissertação compreender a relação entre os estilos de liderança praticados e os níveis de satisfação dos militares embarcados nas Unidades Navais da Marinha Portuguesa, procedeu-se à seleção de uma amostra que procurasse satisfazer a premissa anterior.

A amostra foi composta por militares pertencentes às categorias de Oficiais, Sargentos e Praças, integrados tanto nos Quadros Permanentes (QP-ACT) quanto no Regime de Contrato (RC), todos embarcados em Unidades Navais.

Considerando que o número exato de militares embarcados constitui informação classificada, recorreu-se aos dados disponibilizados no site oficial da Marinha Portuguesa para a definição do universo de referência.

Os questionários foram divulgados a um total de 825 militares, distribuídos da seguinte forma: 104 Oficiais, 181 Sargentos e 540 Praças.

O instrumento de recolha de dados, elaborado em formato digital (*Google Forms*), foi estruturado em três etapas: inicialmente, solicitava-se o preenchimento de questões sociodemográficas (situação contratual, faixa etária e categoria); em seguida, aplicava-se o questionário de liderança, direcionado à avaliação do superior hierárquico; por fim, era proposto o questionário relativo à satisfação no trabalho na Marinha Portuguesa.

Foram obtidas 90 respostas desde o dia 3 de abril de 2025, dia da divulgação do questionário, até ao dia 20 de maio de 2025, totalizando uma amostra de aproximadamente 11 %.

No que se refere à caracterização sociodemográfica da amostra, apresentam-se, a seguir, as tabelas de distribuição que contemplam as variáveis categoria, faixa etária e posto, respetivamente.

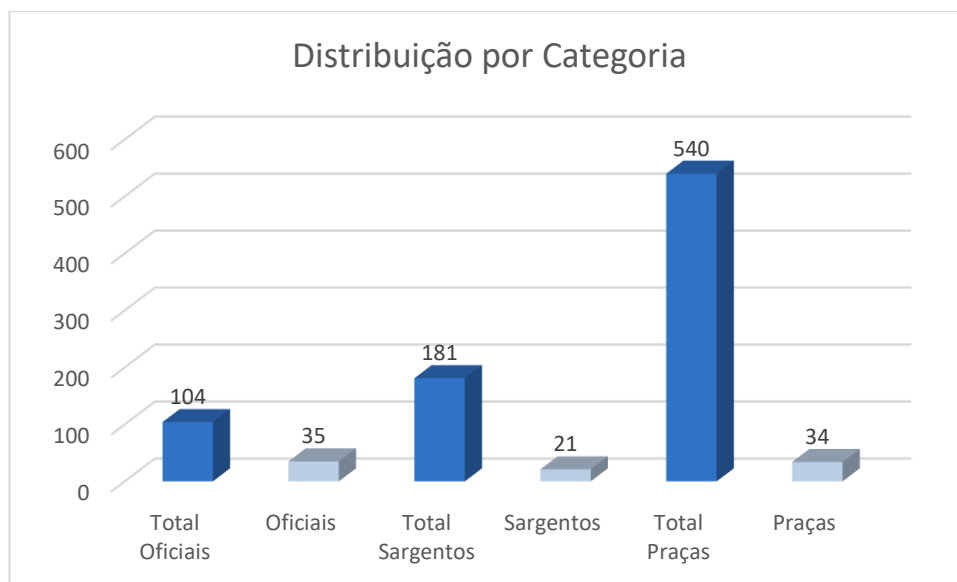


Figura 3 - Distribuição por Categoria

Da figura anterior, podemos observar que as categorias de Oficiais e Praças foram as que aderiram mais ao presente estudo, totalizando, respetivamente, 39% e 38% da amostra.

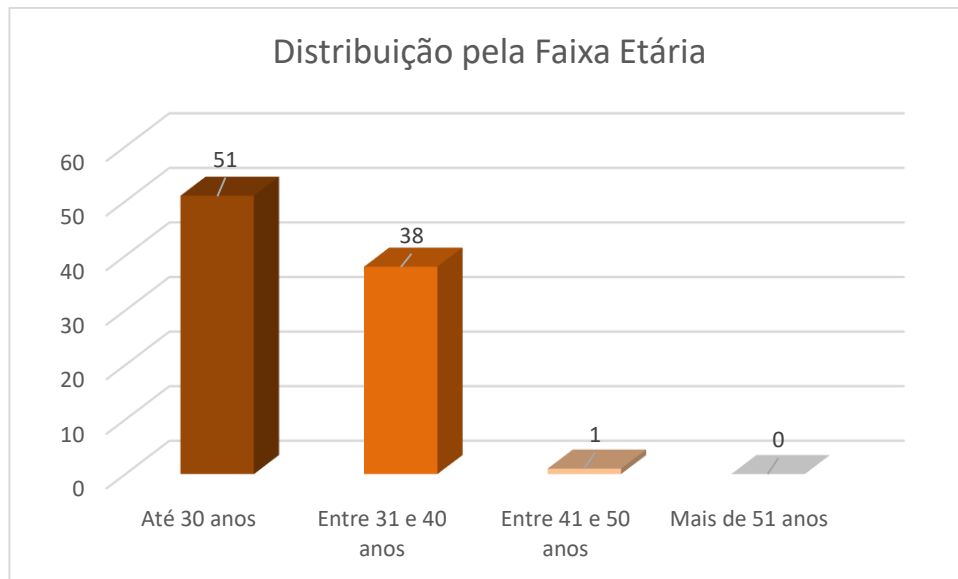


Figura 4 - Distribuição pela Faixa Etária

Como se pode observar da figura acima, a maioria dos inquiridos tem até 30 anos, representando 57% da amostra.

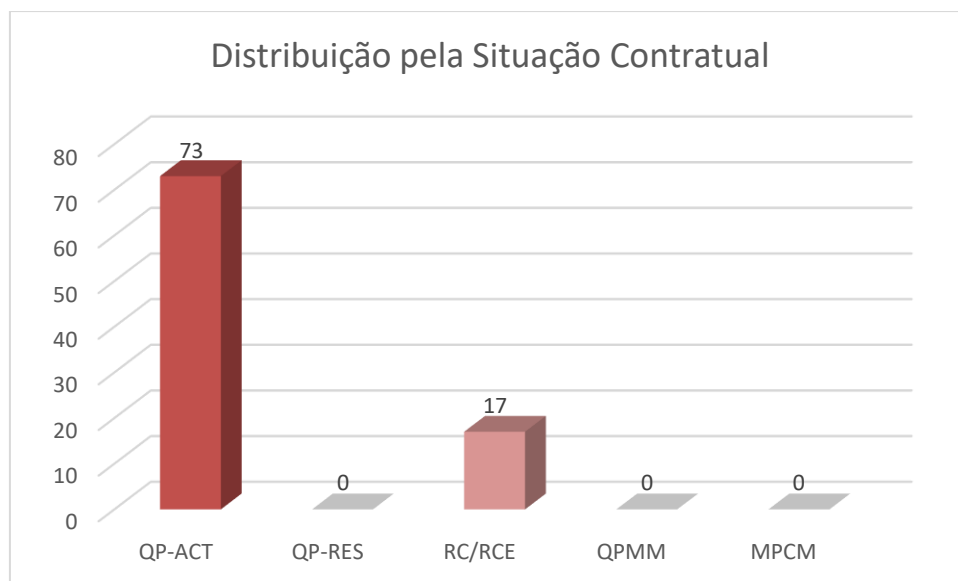


Figura 5 - Distribuição pela Situação Contratual

A figura 5 mostra que 73 militares (81%) encontram-se nos quadros permanentes da Marinha Portuguesa.

3.2 Instrumentos de Medida

3.2.1 Questionário Multifatorial de Liderança

Para obter dados em relação ao tipo de liderança praticada nas Unidades Navais foi utilizado o QML (Questionário Multifatorial de Liderança) ou MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass (1985), traduzido e validado para a população portuguesa por Heitor (1996), adaptado por Gabriel (2016). O objetivo deste questionário é determinar o estilo de liderança baseado nos sentimentos e percepções dos subordinados em relação ao Líder.

Este questionário é composto por 5 escalas com 41 itens, onde 3 dessas escalas compreendem as dimensões da Liderança transformacional, nomeadamente: Carisma (dividido em duas sub-dimensões: carismático inspirador e inspiração motivacional), Consideração individualizada e estimulação intelectual, totalizando 28 itens. As outras 2 escalas medem as dimensões da Liderança transacional, nomeadamente: Recompensa contingente e Gestão por exceção, totalizando 13 itens.

É utilizada uma escala do tipo *Likert*¹ em que se avalia o líder desde “Nunca” a “Frequentemente se não sempre”, cotados, respetivamente, de 1 a 5.

Explicado por Gabriel (2016) que, “*Embora o questionário tenha vindo a ser apresentado em várias versões, todas elas refletem os mesmos comportamentos e estilos na liderança, sendo que uma classificação de menor pontuação num determinado item reflete uma menor exibição desse comportamento por parte do líder avaliado.*” (p. 22)

Foram também acrescentadas 3 escalas ao questionário que pretendem verificar o nível de “Satisfação com o líder”, avaliar o “Esforço extra” e aferir a “Eficácia do líder”.

¹ A escala tipo Likert é uma forma de questionário que permite medir opiniões e atitudes, utilizando perguntas fechadas com opções de resposta que variam de um extremo de concordância a um extremo de discordância. É uma escala ordinal que mede o grau de concordância ou discordância de uma pessoa com uma determinada afirmação. (Norman, 2010)

3.2.2 Questionário de Satisfação no Trabalho

Na Marinha Portuguesa existe um sistema que visa aferir o nível de satisfação no trabalho dos militares, realizado todos os anos. O objetivo do questionário é perceber se as práticas e diretivas da organização estão a ir de encontro à resolução dos problemas dos militares, determinando as prioridades para o futuro e, posteriormente, alcançar a satisfação do pessoal.

“As organizações devem monitorizar a perceção das pessoas que nela colaboram por forma a aferir em que medida as suas necessidades e expetativas são satisfeitas. As organizações devem determinar os métodos para obter, monitorizar e rever esta informação.” (Norma Portuguesa 4427, 2018, p.25)

No relatório de Avaliação da Satisfação Interna de 2023 é referido que *“A motivação e a satisfação dos militares, militarizados e civis que prestam serviço na Marinha é um dos aspetos essenciais para "servir Portugal no e através do mar" para o qual contribuem "um tratamento humano e justo da componente humana, onde se criem oportunidades para o desenvolvimento e motivação dos seus elementos", conforme explanado na Diretiva Estratégia da Marinha 2022 (DEM 2022).”* (p.1).

A avaliação da satisfação do SGPM (Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha) é aplicada anualmente, através de um questionário, a todos os que prestam serviço na Marinha Portuguesa exceto aos que integram os Mapas de Pessoal Civil do Instituto Hidrográfico, do Instituto de Socorros a Náufragos e da Escola Naval (docentes civis) e os elementos do Quadro do Pessoal Militarizado da Polícia Marítima, os quais se encontram fora do âmbito da certificação do sistema.

Na presente dissertação este mesmo questionário foi aplicado, no entanto, apenas aos militares a prestar serviço a bordo dos navios de superfície.

O questionário de satisfação interna do SGPM referente a 2023 é composto por 25 itens divididos em 7 dimensões (Anexo C):

1. Dimensão A: Satisfação com o cargo (itens 1 a 7) (p. ex. "Sinto-me realizado com o cargo que ocupo");
2. Dimensão B: Satisfação com a chefia (itens 8 a 11) (p. ex. "Considero que o meu chefe direto se preocupa com as pessoas");

3. Dimensão C: Satisfação com o reconhecimento (itens 12 e 13) (p. ex. "A frequência com que recebe feedback do seu trabalho");
4. Dimensão D: Satisfação com a carreira (itens 14 a 16) (p. ex. "A utilização do mérito relativo na progressão da carreira");
5. Dimensão E: Satisfação com a formação (itens 17 e 18) (p. ex. "A oferta educativa/formativa proporcionada pela Marinha");
6. Dimensão F: Satisfação com as condições de trabalho (itens 19 a 21) (p. ex. "Considero adequadas as medidas existentes para a promoção da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal");
7. Dimensão G: Satisfação com a Marinha (itens 22 a 25) (p. ex. "Recomendaria a Marinha a familiares e amigos").

A escala de resposta do questionário é uma escala do tipo *Likert* de quatro níveis, variável entre "Nada satisfeito" e "Muito satisfeito". Adicionalmente os respondentes dispõem da possibilidade de complementar as suas respostas num campo para sugestões de melhoria, num máximo de 3 sugestões.

*“Para determinação do Índice de Satisfação (IS) de cada uma das dimensões do questionário³ com recurso à seguinte fórmula ($IS = ("Satisfeito" + "Muito satisfeito") / respondentes * 100$), sendo os resultados obtidos de acordo com os seguintes níveis: $IS < 50\%$ - Pontos a melhorar, $IS > 70\%$ - Pontos fortes”* (Relatório de Avaliação da Satisfação Interna, 2023, p. 3)

O questionário de satisfação no trabalho da Marinha Portuguesa, referente ao ano de 2023, que é igual ao ano de 2024, pode encontra-se disponível no anexo B.

3.3 Análise da Fiabilidade dos Questionários

A fiabilidade representa uma dimensão fundamental da qualidade de um instrumento de investigação, referindo-se à sua capacidade de produzir resultados consistentes, confiáveis e precisos ao longo do tempo e em diferentes contextos de aplicação. (Karnia, 2024)

Nesta dissertação de mestrado, foi verificada a fiabilidade dos questionários através da análise da consistência interna² utilizando o índice de *Alfa Cronbach*.

O coeficiente de *Alfa Cronbach*, proposto por Lee J. Cronbach em 1951, constitui uma das medidas estatísticas mais utilizadas para avaliar a consistência interna de instrumentos de medição, como questionários e testes (Cronbach, 1951). Este coeficiente tem como objetivo verificar o grau de correlação entre os itens que compõem uma determinada dimensão ou escala.

O valor do coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que valores mais próximos de 1 indicam uma elevada consistência interna, enquanto valores mais próximos de 0 sugerem fraca consistência entre os itens. Sendo que o valor de $\alpha = 0,70$ é considerado, para a maioria dos autores, como referência do mínimo aceitável. De forma geral, considera-se que:

- $\alpha \geq 0,90$ indica uma consistência interna excelente;
- $0,80 \leq \alpha < 0,90$ é considerado bom;
- $0,70 \leq \alpha < 0,80$ é considerado aceitável;
- $0,60 \leq \alpha < 0,70$ pode ser questionável;
- $0,50 \leq \alpha < 0,60$ é considerado fraco;

Fonte: (George & Mallery, 2003; p.231)

Com o objetivo de aumentar a fiabilidade dos dados recolhidos e de potenciar a análise integrada das variáveis em estudo, optou-se pela compilação dos questionários num único ficheiro. Esta decisão metodológica visa garantir uma maior consistência, facilitando a identificação de padrões, correlações e interdependências entre as diferentes dimensões analisadas. Ao centralizar os dados numa única base, reduz-se o risco de erros decorrentes da desorganização dos dados, assegurando simultaneamente uma maior robustez estatística e coerência na interpretação dos resultados.

² Consistência interna, em estatística, é uma forma avaliar a correlação de vários itens ou perguntas num teste ou questionário. (Tang, Cui, & Babenko, 2014)

3.3.1 Fiabilidade dos Questionários

Procedeu-se, assim, à análise da fiabilidade dos questionários utilizados, com especial atenção nas diferentes dimensões e componentes que os compõem. Conforme ilustrado na tabela apresentada abaixo, relativamente aos questionários, a dimensão “Estímulo Intelectual” e “Gestão por exceção”, do MLQ, e as componentes “Satisfação com o Reconhecimento”, “Satisfação com a Formação” e “Satisfação com a Marinha”, do Questionário de Satisfação no Trabalho de Marinha, apresentaram um valor do coeficiente *Alfa Cronbach* inferior ao limiar geralmente considerado aceitável ($\alpha \geq 0,70$)

Face a este resultado, em conformidade com os critérios de consistência interna habitualmente adotados e quais os objetivos deste estudo, optou-se pela exclusão das dimensões “Estímulo Intelectual”, “Satisfação com o Reconhecimento” e “Satisfação com a Formação” das análises subsequentes, mas não das dimensões “Gestão por exceção” e “Satisfação com a Marinha”. Prosseguiu-se desta forma devido a estas dimensões serem de bastante relevância para o estudo e também por terem um coeficiente muito próximo de 0,70, não parecendo comprometer a fiabilidade do estudo.

Tabela 5 - Análise de fiabilidade dos questionários compilados (Autor, 2025)

Dimensões	Componentes	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
Liderança Transformacional	Carismático inspirador	9 itens	0,85
	Inspiração motivacional	9 itens	0,88
	Consideração individualizada	7 itens	0,8
	Estímulo intelectual	3 itens	0,62
Liderança Transacional	Recompensa contingente	7 itens	0,73
	Gestão por exceção	6 itens	0,68
	Satisfação com o líder	2 itens	0,77
	Eficácia do líder	4 itens	0,73
	Esforço extra	3 itens	0,78
	Satisfação com o Cargo	7 itens	0,83

Satisfação no Trabalho	Satisfação com a Chefia	4 itens	0,82
	Satisfação com o Reconhecimento	2 itens	0,58
	Satisfação com a Carreira	3 itens	0,82
	Satisfação com a Formação	2 itens	0,63
	Satisfação com as Condições de Trabalho	3 itens	0,75
	Satisfação com a Marinha	4 itens	0,68

3.4 Hipóteses de Investigação

H1- O Estilo de liderança Transformacional está positivamente relacionado com:

- a) Satisfação no Trabalho.
- b) Satisfação com a Marinha.
- c) Satisfação com o Líder.
- d) Satisfação com a Chefia.
- e) Eficácia do Líder.
- f) Esforço Extra.

H2- O Estilo de liderança Transacional está positivamente relacionado com:

- a) Satisfação no Trabalho.
- b) Satisfação com a Marinha.
- c) Satisfação com o Líder.
- d) Satisfação com a Chefia.
- e) Eficácia do Líder.
- f) Esforço Extra.

H3- A Satisfação com a Marinha está positivamente relacionada com outros fatores:

- a) Satisfação com o Cargo.
- b) Satisfação com a Chefia.

- c) Satisfação com a Carreira
- d) Satisfação com as Condições de trabalho.

4 Apresentação e Discussão de Resultados

Para a realização da análise estatística e posterior discussão dos resultados, foi utilizado o software R. Este recorre a uma linguagem de programação considerada uma *Domain-Specific Language* (DSL), pela sua especificidade e adequação à análise estatística. A escolha do R prende-se com a sua robustez, flexibilidade, vasta oferta de pacotes dedicados ao tratamento de dados, à análise estatística e excelente representação gráfica, bem como pela sua ampla aceitação na comunidade académica e científica.

4.1 Análise Descritiva

Foi realizada a análise descritiva e obteve-se o explanado na tabela 6.

Tabela 6 - Estatística Descritiva (Autor, 2025)

Dimensão	Componente	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Liderança Transformacional	Carismático-Inspirador	90	2,11	4,67	3,45	0,50
	Inspiração Motivacional	90	1,89	4,67	3,35	0,51
	Consideração Individualizada	90	2,14	4,43	3,42	0,48
Liderança Transacional	Recompensa Contingente	90	2,14	4,57	3,27	0,46
	Gestão por Exceção	90	2,17	4,67	3,26	0,46
Fatores de Resultado	Satisfação com o Líder	90	2	5	3,45	0,60
	Eficácia do Líder	90	2	5	3,51	0,53
	Reforço Extra	90	2	5	3,38	0,59
Satisfação no trabalho	Satisfação com o Cargo	90	1,86	3,86	2,88	0,40
	Satisfação com a Chefia	90	1,75	4	3,04	0,40
	Satisfação com a Carreira	90	1	4	2,76	0,55
	Satisfação com as Condições de Trabalho	90	1	3,67	1,94	0,60
	Satisfação com a Marinha	90	1	3,5	2,47	0,50

Com base nas médias obtidas, verifica-se que os valores médios das componentes da liderança transformacional são superiores aos da liderança transacional, evidenciando uma predominância do estilo transformacional nas Unidades Navais.

Destaca-se, dentro das componentes avaliadas, a dimensão *carismático-inspirador*, com uma média de 3,45, como a mais expressiva. Em contraste, a componente *gestão por exceção* apresentou a média mais baixa (3,26), sendo, por conseguinte, a menos predominante.

No que respeita aos fatores de resultado, observa-se uma maior satisfação no domínio da *eficácia do líder*, que registou uma média de 3,51. No questionário de Satisfação no Trabalho, a componente *Satisfação com a chefia* obteve o valor médio mais elevado (3,04) entre as restantes dimensões avaliadas.

Adicionalmente, procedeu-se à análise do questionário de Satisfação no Trabalho com base no método atualmente adotado pela Marinha, cujos resultados se encontram sintetizados na tabela abaixo.

Tabela 7 - Índices de Satisfação (Autor, 2025)

Dimensão	Nº Itens	Nº Respostas 3 e 4	Índice de Satisfação (IS)
Índice Satisfação com o Cargo (IS _{Cargo})	7	497	78,8%
Índice Satisfação com a Chefia (IS _{Chefia})	4	240	88,8%
Índice Satisfação com a Carreira (IS _{Carreira})	3	190	70,3%
Índice Satisfação com as Condições de Trabalho (IS _{Condições})	3	95	35,2%
Índice Satisfação com a Marinha (IS _{Marinha})	4	180	50%
Índice Satisfação Geral (IS _{Geral})	21	1202	60,2%

Conforme anteriormente mencionado na secção metodológica, o questionário de Satisfação no Trabalho é analisado de forma particular pelo Gabinete da Qualidade do Sistema de Gestão das Pessoas da Marinha (GQSGPM). A metodologia consiste em calcular o índice de satisfação (IS) com base na proporção de respostas nas categorias "Satisfeito" (3) e "Muito Satisfeito" (4), em relação ao número total de respostas válidas

para cada dimensão avaliada. De acordo com os parâmetros definidos para o ano de 2023, um índice inferior a 60% é considerado insatisfatório, sendo classificado como um ponto a necessitar de melhoria.

Tal como apresentado na Tabela 7, a dimensão Satisfação com a Chefia (IS_{Chefia}) revelou o valor mais elevado (88,8%), refletindo um elevado nível de satisfação. Em contraste, a dimensão Satisfação com as Condições de Trabalho ($IS_{\text{Condições}}$) registou o valor mais baixo (35,2%), indicando um ponto crítico a considerar.

Adicionalmente, foi calculado o Índice de Satisfação Geral (IS_{Geral}), que resultou num valor de 60,2%, obtido através da média ponderada das várias componentes, de forma a garantir que todas contribuem equitativamente para o resultado. Este valor situa-se 0,2 pontos percentuais acima do limiar considerado satisfatório.

4.2 Nuvem de Palavras

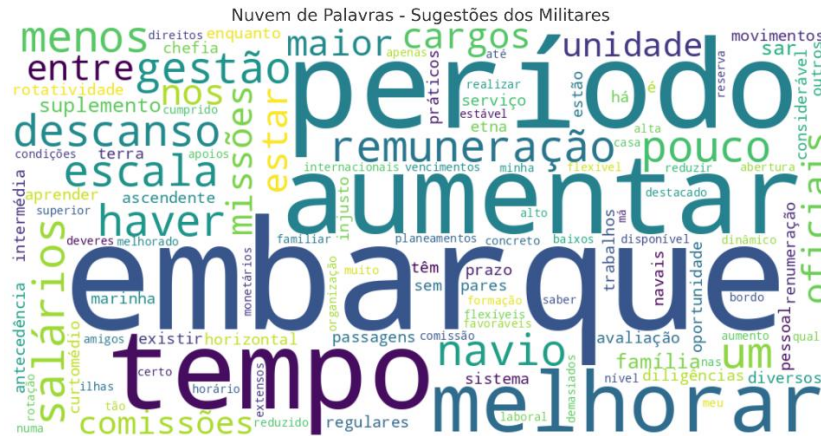
No questionário de Satisfação no Trabalho foi incluída uma pergunta de resposta aberta, cujo intuito era identificar, segundo a perceção dos respondentes, quais os fatores que mais contribuiriam para o aumento da sua satisfação.

A Figura 3 apresenta uma representação visual (meramente ilustrativa) sob a forma de nuvem de palavras, ferramenta que permite evidenciar, de forma imediata, os termos mais recorrentes nas respostas dadas. Quanto maior a frequência de uma palavra, maior será a sua dimensão nesta representação gráfica.

Através da análise da figura e das respostas obtidas, destaca-se a ênfase atribuída ao tempo de embarque e às comissões, com várias menções à necessidade de um planeamento mais eficaz, à redução da duração dos períodos embarcados e a um maior cumprimento do planeamento anual.

Adicionalmente, foi frequentemente referida a questão da remuneração e dos suplementos associados, evidenciando-se uma insatisfação generalizada relativamente aos vencimentos e uma clara solicitação por revisões e aumentos salariais.

Por fim, surgem ainda sugestões relacionadas com as condições de trabalho, onde é pedido um aumento do tempo disponível para estar com a família e para descanso e a necessidade de melhores condições a bordo, fatores estes que, de acordo com os participantes, impactam a sua satisfação no desempenho das funções.



4.3 Análise das Hipóteses

Relativamente à análise de regressão linear, exige-se o cumprimento de pressupostos adicionais, nomeadamente: linearidade entre as variáveis, independência dos resíduos (erros), homoscedasticidade (isto é, variância constante dos erros) e normalidade dos mesmos. Após a realização dos testes de diagnóstico adequados, concluiu-se que os pressupostos exigidos não foram, na sua maioria, verificados.

No que respeita à correlação de *Spearman*, esta tem como principal finalidade aferir a força e a direção da relação monotónica entre duas variáveis. Os valores do coeficiente de correlação de *Spearman* (ρ) (primeiro valor identificado nas tabelas 8, 9 e 10) variam entre -1 e 1. Valores positivos próximos de 1 indicam uma forte associação positiva, ou seja, à medida que uma variável aumenta, a outra tende igualmente a aumentar. Por outro

lado, valores negativos próximos de -1 indicam uma associação negativa, significando que o aumento de uma variável está associado à diminuição da outra. Os valores do coeficiente de *Spearman* representam uma correlação positiva fraca de 0 a 0,3, moderada de 0,3 a 0,6 e acima de 0,6 é considerada forte. Um coeficiente igual a zero indica a ausência de qualquer relação monotônica entre as variáveis em análise.

Desta análise é igualmente obtido o *p-value* (p) (segundo valor identificado nas tabelas 8, 9 e 10), que tem como finalidade avaliar a importância estatística da correlação observada. Este valor varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de zero, mais significado estatístico terá. De forma geral, considera-se que um *p-value* inferior a 0,05 indica uma correlação estatisticamente significativa.

4.3.1 Análise Hipótese 1

Com a presente análise estatística, pretendeu-se compreender de que forma o estilo de liderança transformacional, bem como as suas componentes, influencia positivamente os fatores de resultado, nomeadamente: a satisfação com o líder, a eficácia do líder e o esforço extra. Ao mesmo tempo, procurou-se também analisar a relação entre este estilo de liderança e a Satisfação no Trabalho, bem como, mais especificamente, a Satisfação com a Marinha e a Satisfação com a Chefia.

De acordo com os resultados obtidos, expostos na tabela 8, o estilo de Liderança Transformacional apresentou uma correlação positiva e estatisticamente significativa com todas as variáveis em questão, exceto com a componente Satisfação com a Marinha, onde não apresentou correlação positiva nem relevância estatística.

É possível observar que este estilo de liderança se encontra mais expressivamente associado à Satisfação com o Líder, contrastando com a ligeira tendência negativa relativamente à Satisfação com a Marinha.

No que concerne às componentes da Liderança Transformacional, estas apresentam padrões de correlação semelhantes aos da dimensão global, embora com menor intensidade. Destaca-se, ainda que de forma fraca, a Consideração Individualizada, que demonstra a maior força de correlação com a Satisfação no Trabalho, dentro das componentes individuais.

Assim, esta análise permite validar as hipóteses 1a, 1c, 1d, 1e e 1f, e refutar a hipótese 1b, sendo importante salientar o baixo grau de correlação com a Satisfação no Trabalho, apesar de estatisticamente significativo.

Tabela 8 - Correlação de *Spearman* (H1) (Autor, 2025)

	Satisfação no Trabalho	Satisfação com a Marinha	Satisfação com o Líder	Satisfação com a Chefia	Eficácia do Líder	Esforço extra
Transformacional	$\rho = 0.248$ $p = 0.018$	$\rho = -0.027$ $p = 0.799$	$\rho = 0.721$ $p < 0.050$	$\rho = 0.494$ $p < 0.050$	$\rho = 0.581$ $p < 0.050$	$\rho = 0.625$ $p < 0.050$
Carismático Inspirador	$\rho = 0.163$ $p = 0.125$	$\rho = -0.062$ $p = 0.561$	$\rho = 0.688$ $p < 0.050$	$\rho = 0.487$ $p < 0.050$	$\rho = 0.589$ $p < 0.050$	$\rho = 0.570$ $p < 0.050$
Inspiração Motivacional	$\rho = 0.257$ $p = 0.015$	$\rho = -0.017$ $p = 0.876$	$\rho = 0.715$ $p < 0.050$	$\rho = 0.486$ $p < 0.050$	$\rho = 0.589$ $p < 0.050$	$\rho = 0.600$ $p < 0.050$
Consideração Individualizada	$\rho = 0.296$ $p = 0.005$	$\rho = -0.009$ $p = 0.934$	$\rho = 0.619$ $p < 0.050$	$\rho = 0.439$ $p < 0.050$	$\rho = 0.474$ $p < 0.050$	$\rho = 0.566$ $p < 0.050$

4.3.2 Análise Hipótese 2

Apesar de agora se abordar o Estilo de Liderança Transacional, o procedimento adotado seguiu a mesma linha do subcapítulo 4.2.1.

De acordo com os resultados obtidos, apresentados na Tabela 9, o estilo de Liderança Transacional revelou uma correlação positiva e estatisticamente significativa com todas as variáveis analisadas, com exceção da componente Satisfação com a Marinha, na qual não se verificou qualquer correlação relevante ($\rho = 0,050$), nem significância estatística.

Importa destacar que, ao contrário do estilo transformacional, este estilo evidenciou uma correlação mais acentuada com a Satisfação no Trabalho, sugerindo uma associação mais forte nesta dimensão. À semelhança do observado anteriormente, a relação mais forte manteve-se com a Satisfação com o Líder.

Relativamente às componentes do estilo transacional, estas revelaram, de forma geral, correlações positivas com todas as variáveis, à exceção, novamente, da Satisfação com a Marinha. É ainda de salientar que a componente Recompensa Contingente apresentou um coeficiente de correlação superior ao da dimensão agregada, no que diz respeito à Satisfação com o Líder, evidenciando o seu contributo particular para essa relação.

Com base nestes resultados, é possível validar as hipóteses 2a, 2c, 2d, 2e e 2f, sendo necessário refutar a hipótese 2b.

Tabela 9 - Correlação de Spearman (H2) (Autor, 2025)

	Satisfação no Trabalho	Satisfação com a Marinha	Satisfação com o Líder	Satisfação com a Chefia	Eficácia do Líder	Esforço extra
Transacional	$\rho = 0.380$ $p < 0.050$	$\rho = 0.050$ $p = 0.642$	$\rho = 0.613$ $p < 0.050$	$\rho = 0.524$ $p < 0.050$	$\rho = 0.527$ $p < 0.050$	$\rho = 0.512$ $p < 0.050$
Recompensa Contingente	$\rho = 0.361$ $p < 0.050$	$\rho = 0.000$ $p = 1.000$	$\rho = 0.666$ $p < 0.050$	$\rho = 0.501$ $p < 0.050$	$\rho = 0.477$ $p < 0.050$	$\rho = 0.464$ $p < 0.050$
Gestão por Exceção	$\rho = 0.327$ $p < 0.050$	$\rho = 0.139$ $p = 0.191$	$\rho = 0.379$ $p < 0.050$	$\rho = 0.426$ $p < 0.050$	$\rho = 0.434$ $p < 0.050$	$\rho = 0.441$ $p < 0.050$

4.3.3 Análise Hipótese 3

Com esta panóplia de hipóteses, pretendeu-se averiguar se a satisfação dos respondentes estaria positivamente associada a fatores distintos dos estilos de liderança adotados nas Unidades Navais.

A análise centrou-se na componente Satisfação com a Marinha, atendendo ao seu carácter conclusivo, na medida em que traduz a opinião global dos inquiridos relativamente à sua experiência institucional. Esta opção revelou-se particularmente adequada, uma vez que, conforme sustentado na revisão da literatura, níveis elevados de satisfação com a organização tendem a traduzir-se numa maior probabilidade de permanência na mesma, bem como na sua recomendação a terceiros.

Após a realização da análise estatística, os resultados obtidos encontram-se apresentados na Tabela 10.

De acordo com os dados apurados, verifica-se que a variável Satisfação com a Marinha apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa com todas as variáveis consideradas.

Entre estas, a Satisfação com o Cargo evidenciou a correlação mais forte e significativa. Em contraste, as dimensões Satisfação com a Chefia e Satisfação com as Condições de Trabalho revelaram correlações positivas, embora de baixa intensidade.

Com base nestes resultados, consideram-se validadas todas as hipóteses formuladas no âmbito desta análise.

Tabela 10 - Correlação de *Spearman* (H3) (Autor, 2025)

	Satisfação com o Cargo	Satisfação com a Carreira	Satisfação com a Chefia	Satisfação com as Condições de Trabalho
Satisfação com a Marinha	$\rho = 0.616$ $p < 0.050$	$\rho = 0.568$ $p < 0.050$	$\rho = 0.265$ $p = 0.011$	$\rho = 0.242$ $p = 0.021$

4.4 Discussão dos Resultados

Após a realização da análise estatística, procurou-se dar resposta à questão central que orienta esta dissertação:

- Compreender a influência dos estilos de liderança na satisfação dos militares a bordo de Unidades Navais.

Subsequentemente, foram também abordadas as questões derivadas da problemática principal, tal como definidas no subcapítulo 1.2, nomeadamente:

- Identificar e caracterizar os principais estilos de liderança presentes nas Unidades Navais;
- Avaliar o impacto de cada estilo de liderança na satisfação dos militares, através da análise das suas principais características e dos seus efeitos;
- Investigar a existência de outros fatores, para além dos estilos de liderança, que possam influenciar a satisfação dos militares, tais como condições de trabalho, relações interpessoais, ou fatores organizacionais;
- Comparar a relevância relativa dos estilos de liderança face a esses outros fatores, determinando quais têm maior peso na satisfação dos militares.

Assim, tornou-se possível afirmar que os estilos de liderança exercem, efetivamente, um impacto significativo nas perceções de satisfação dos militares.

Entre os estilos analisados, o estilo de liderança transformacional revelou-se o mais influente e relevante no que diz respeito à promoção da satisfação dos subordinados. Este estilo, caracterizado por uma liderança orientada para a inspiração, motivação, desenvolvimento individual e criação de uma visão partilhada, demonstrou ter uma associação estatisticamente significativa com diversos fatores de satisfação,

nomeadamente com a satisfação com o líder, a eficácia percebida da liderança e o esforço extra por parte dos colaboradores.

Estes resultados sugerem que os militares percecionam como mais eficaz um estilo de liderança que valorize a motivação e o alinhamento com objetivos comuns. O estilo transformacional parece, assim, responder melhor às expectativas e necessidades dos subordinados, promovendo uma relação de confiança, reconhecimento e envolvimento mútuo.

Assim, a evidência empírica reunida ao longo deste trabalho corrobora a literatura anteriormente revista, reforçando a ideia de que líderes transformacionais tendem a promover ambientes de trabalho mais positivos e colaborativos, o que, por sua vez, contribui para níveis mais elevados de satisfação.

Adicionalmente, a análise individual dos resultados obtidos através do Questionário de Satisfação no Trabalho permitiu identificar que a satisfação com o trabalho e, consequentemente, com a Marinha, é também influenciada por fatores extrínsecos, os quais não estão diretamente ligados ao estilo de liderança. Estes fatores parecem, na minha perspetiva, assumir um peso considerável na formação da perceção de satisfação dos militares, por vezes até superior ao impacto de variáveis como a relação com a chefia ou o cargo desempenhado.

À luz da literatura analisada, importa recordar que os fatores de higiene propostos por Herzberg, bem como os níveis mais básicos da hierarquia de necessidades de Maslow - nomeadamente as condições de trabalho, descanso e bem-estar - são determinantes para a satisfação dos indivíduos em contexto organizacional. Os dados recolhidos vêm confirmar esta linha de pensamento. Apesar de se registarem elevados índices de satisfação com a chefia (88,8%) e com as funções desempenhadas (78,8%), essas dimensões não se revelaram suficientes para compensar a insatisfação associada às condições de trabalho, uma vez que obteve um índice de satisfação de 35,2%.

Esta insatisfação refletiu-se de forma clara nos resultados obtidos: o índice de Satisfação com a Marinha situou-se nos 50% e, de forma ainda mais expressiva, na resposta à questão “Planeio ficar na Marinha?”, 46 dos 90 respondentes afirmaram não ter essa intenção. Estes dados demonstram que, apesar de uma liderança eficaz e de um

bom relacionamento com a chefia direta, os aspetos estruturais e organizacionais continuam a representar um desafio importante para a retenção e motivação dos militares.

A análise das respostas abertas ao questionário de Satisfação permitiu, igualmente, retirar algumas conclusões relevantes relativamente aos fatores que, na perceção dos participantes, poderiam contribuir para um aumento da satisfação no desempenho das suas funções. Entre os aspetos mais mencionados encontram-se, de forma expressiva, fatores relacionados com as condições de trabalho.

Tal como é possível observar no subcapítulo 4.2, destacam-se, em particular, a falta de cumprimento do planeamento anual previamente estabelecido, as remunerações consideradas insuficientes face à carga horária a que os militares a prestar serviço numa Unidade Naval estão sujeitos, bem como a limitação dos períodos de descanso e do tempo disponível para o apoio e convívio familiar. Estes elementos surgem como dimensões críticas no discurso dos inquiridos, evidenciando a importância que os militares atribuem ao equilíbrio entre exigência profissional e bem-estar pessoal.

5 Conclusão

5.1 Conclusão da Dissertação

Com a presente Dissertação de Mestrado, cujo objetivo central consistiu em compreender de que forma os estilos de liderança influenciam a satisfação dos subordinados, foi possível concluir que os diferentes estilos de liderança exercem, de facto, um impacto nas perceções de satisfação dos militares a bordo das Unidades Navais, influenciando diretamente o seu nível de motivação, desempenho e compromisso institucional. Esta relação evidencia que a liderança não é apenas um fator organizacional acessório, mas sim um elemento fundamental para o funcionamento eficaz e harmonioso das equipas militares.

Além disso, verificou-se que a satisfação no trabalho não é um fenómeno linear nem unidimensional, sendo influenciada por múltiplas variáveis, entre as quais se destaca a satisfação com as condições de trabalho. Tal como referido na discussão dos resultados, este é, possivelmente, o fator que mais contribui para o baixo índice de satisfação com a Marinha.

Posto isto, a satisfação dos militares não depende exclusivamente das práticas de liderança, mas também da forma como a organização estrutura as suas políticas internas e proporciona um ambiente propício ao bem-estar.

Conclui-se, portanto, que a promoção da satisfação no trabalho na Marinha Portuguesa exige uma abordagem integrada. Esta deve contemplar não apenas o desenvolvimento e a implementação de estilos de liderança eficazes, que estimulem o envolvimento e a valorização dos subordinados, mas também a melhoria das condições organizacionais e estruturais. A combinação destes fatores é essencial para assegurar o equilíbrio entre as necessidades dos militares e as exigências institucionais, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável, motivador e sustentável.

Finalmente, é importante destacar que o bem-estar e a satisfação dos militares têm um impacto direto na sua permanência e compromisso com a instituição, aspetos cruciais para a sustentabilidade e o sucesso da Marinha Portuguesa. A aposta numa liderança consciente e numa organização que valorize o seu capital humano revela-se, assim, um caminho imprescindível para enfrentar os desafios atuais e futuros, promovendo um

contexto de trabalho que favoreça não só o desempenho, mas também a realização pessoal dos seus membros.

5.2 Limitações

Durante o desenvolvimento da presente investigação, foram identificadas diversas limitações e obstáculos que condicionaram, em certa medida, o planeamento e a execução do trabalho.

Uma das primeiras dificuldades prendeu-se com o processo de distribuição dos questionários, que não decorreu com a celeridade inicialmente prevista. Este atraso na recolha dos dados comprometeu o avanço das etapas seguintes da investigação.

De acordo com as orientações metodológicas da *St. Olaf College* (College, 2025), em estudos que envolvem populações com dimensão inferior a 1000 indivíduos, recomenda-se que a amostra represente, no mínimo, 30% do total. Esta diretriz justifica-se pelo facto de, em universos mais reduzidos, a variabilidade estatística tender a ser maior, aumentando o risco de comprometer a validade dos resultados quando se utilizam amostras muito pequenas.

Assim, ao assegurar uma amostra equivalente a pelo menos um terço da população-alvo, é possível obter estimativas mais fiáveis, garantindo maior representatividade. Esta prática metodológica contribui para reforçar a credibilidade dos dados recolhidos e para sustentar a análise estatística subsequente.

No presente estudo, a amostra obtida corresponde a apenas 11% da população, valor substancialmente inferior ao mínimo acima recomendado. Esta discrepância pode comprometer a representatividade dos dados recolhidos e, consequentemente, a viabilidade do estudo poderá ser considerada baixa.

A substituição da componente que visava estabelecer a satisfação no trabalho do MLQ pelo Questionário de Satisfação no Trabalho da Marinha poderá ter introduzido algumas limitações de natureza estatística. Embora o instrumento alternativo esteja validado, a sua utilização pode comprometer a consistência teórica do modelo original, conduzindo potencialmente a correlações mais fracas entre variáveis.

Por último, a realização de toda a análise estatística recorrendo à linguagem R representou dificuldade adicional. O facto de não possuir experiência prévia com esta

ferramenta implicou um esforço acrescido de aprendizagem autónoma, aumentando a complexidade técnica do trabalho. Apesar de enriquecedor do ponto de vista formativo, este fator contribuiu para um aumento do tempo necessário à execução das análises e à interpretação rigorosa dos resultados.

5.3 Trabalhos Futuros

Para trabalhos futuros proponho 3 diferentes temas:

1. Análise Comparativa entre Ramos das Forças Armadas
 - a. Comparar os níveis de satisfação dos militares embarcados na Marinha com outras forças armadas (Exército e Força Aérea), verificando também se os estilos de liderança impactam da mesma forma os diferentes ramos.
2. Estudo Focado nas Condições de Trabalho e Retenção
 - a. Dado o peso negativo das condições de trabalho sobre a satisfação com a Marinha (apontado nesta tese), um estudo focado apenas nesta variável poderia investigar mais profundamente o seu impacto sobre a retenção e satisfação dos militares.
3. Associação entre Satisfação e Desempenho Operacional
 - a. Avaliar se existe correlação entre os níveis de satisfação e indicadores de desempenho em missões ou exercícios.

6 Bibliografia

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ackermann, M. (2015). Leadership Effectiveness in Global Teams .
- Alshmemri, M., & Maude, L. S.-A. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory.
- Anónimo. (2023). Different Types of Leadership. Autocratic, Democratic, Transactional, Transformational, Laissez-faire and Coaching. pp. 8-14. Obtido de <https://ereader.perlego.com/1/book/4862715>
- Armadas, A. d. (2023). Efetivos Globais das Forças Armadas.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bass, B. B. (2009). *The Bass Handbook of Leadership*.
- Bass, B. J. (2001). Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, M. B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London: Free Press.
- Bass, M. B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

- Bass, M. B., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. (M. Chermers, & R. Ayman, Edits.) New York: Academic Press.
- Bernauer, L. M. (2014). *Quantitative Research for the Qualitative Researcher*. SAGE Publications, Inc.
- BETHANY BADGETT SEWELL, C. G. (2015). What Makes Access Services Staff Happy? A Job Satisfaction Survey. p. 49.
- Braz, C. J. (2008). A liderança nas Forças Armadas e o Processo de Formação de Líderes Militares. p. 7.
- Breviário, Á. G. (2024). THE THREE PILLARS OF SCIENTIFIC RESEARCH METHODOLOGY: THE STATE OF THE ART.
- Bryman, A. (2013). Leadership and Organizations (RLE: Organizations). 160-178.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Relations Climate and the Moderating Role of Subordinate Gender. *Glorious Sun School of Business and Management*.
- College, S. O. (22 de 06 de 2025). *Sample size*. Obtido de <https://wp.stolaf.edu/iea/sample-size/>
- College, S. O. (s.d.). *Sample size*. Obtido de <https://wp.stolaf.edu/iea/sample-size/>
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Debela, B. A. (2024). Leadership effectiveness: A systematic literature review. 38(2).
- Demirtas, O., & Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. pp. 16-27.
- Frederick Herzberg, B. M. (1959). *The Motivation to Work*.
- Gabriel, A. P. (2016). Impacto dos estilos de liderança na satisfação com o trabalho – Caso da banca. p. 48.
- Gabriel, A. P. (2016). *Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação com o Trabalho - Caso da Banca*. Lisboa: School of Economics & Management.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step : a simple guide and reference, 11.0 update*. Boston : Allyn and Bacon.
- Govender, J. P., Garbharran, H. L., & Loganathan, R. (2013). LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION: A DEVELOPING ECONOMY PERSPECTIVE . *Corporate Ownership & Control / Volume 10, Issue 4*.
- H.MASLOW, A. (1954). *MOTIVATION and PERSONALITY*. Harper & Row, Publishers, Inc.
- Heitor, M. I. (1996). *Satisfação Salarial e Liderança Transformacional*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- J. Sosik, & D. (2018). Full Range Leadership Development (2nd ed.). Routledge.
- job, E. t. (2016). Exploring the relationships between leadership styles and job. *School of Business & Leadership*.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Karnia, R. (2024). Importance of Reliability and Validity in Research.
- Kippenberger, T. (2002). Leadership Styles. 14-15.
- Lacerda, T. M. (2015). UNDERSTANDING LEADERSHIP EFFECTIVENESS IN ORGANIZATIONAL SETTINGS: AN INTEGRATIVE APPROACH. pp. 8-15, 336-340.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. (M. D. Dunnette, Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1343.

- Lumbantoruan, S., Kurniawan, L., Christi, & Sihombing, J. B. (2020). Impact of Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction. *TAZKIYA (Journal of Psychology)*.
- M. Moradi Korejan, a. H. (2016). AN ANALYSIS OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY.
- Malik, S. K. (2018). Leadership Styles and Employee Satisfaction: A Correlation Study. *Journal of Research in Social Sciences*.
- Meissel, K., & Brown, G. T. (2023). Quantitative Research Methods.
- Michael Page. (s.d.). *Seven reasons for employee demotivation*. Obtido de Michael Page: <https://www.michaelpage.co.uk/advice/management-advice/development-and-retention/seven-reasons-employee-demotivation>
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education*.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership - Theory and Practice* (6th ed.). Michigan: SAGE.
- O'Reilly, C. A. (s.d.). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The leadership quarterly*.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Portugal. (2009). Lei n.º 31/2009, de 29 de julho. Lei de Defesa Nacional. Diário da República.
- Qualidade, I. P. (2018). Norma Portuguesa 4427. p. 25.
- Rahman, N. L. (2022). The Impact of Employees' Motivation Factors toward Job Satisfaction.
- Relatório de Avaliação da Satisfação Interna. (2023).
- Storey, J. (2016). Leadership in Organizations. 54-60.

Tang, W., Cui, Y., & Babenko, O. (2014). Internal Consistency: Do We Really Know What It Is and How to Assess It?

Wright, T., & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* 8th ed. 9-19.

ANEXO A – Questionário Multifatorial de Liderança de Bernard Bass e Bruce Avolio, adaptado por Ana Gabriel e Questionário de Satisfação no Trabalho



Este questionário integra-se na dissertação de mestrado em Ciências Militares Navais – especialidade Marinha no âmbito do estudo de liderança. Este tem como propósito analisar e compreender as percepções e experiências dos participantes relativamente às práticas de liderança no contexto organizacional nas Unidades Navais.

As suas respostas são fundamentais para ajudar a compreender como diferentes estilos de liderança influenciam o desempenho e a satisfação no trabalho. Não existem respostas certas ou erradas neste questionário; estamos interessados apenas na sua percepção pessoal. Por favor, leia atentamente cada pergunta e responda com sinceridade, com base em suas próprias experiências e observações.

Este questionário é anónimo, as suas respostas serão tratadas de forma confidencial e não serão associadas a qualquer identificação pessoal.

Muito obrigado pela atenção,

ASPOF M Lima Fernandes

Assinale com um 'X' a opção que o caracteriza:

Quadro[‡]: QP-ACT ☐ QP-RES ☐ RC/RCE ☐ QPMM ☐ MPCM ☐
Categoria: Oficial ☐ Sargento ☐ Praça ☐
Idade: Até 30 anos ☐ Entre 31 e 40 anos ☐ Entre 41 e 50 anos ☐ Mais de 50 anos ☐

Questionário Multifatorial de Liderança (Gabriel, 2016)

Multifactor Leadership Questionnaire desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio, adaptado por Ana Gabriel.

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

Das questões 1 a 46, responda utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente se não sempre

	1	2	3	4	5
1. Sinto-me bem junto dele	☐	☐	☐	☐	☐
2. Fica satisfeito quando alcanço os padrões acordados	☐	☐	☐	☐	☐
3. Faz-me sentir que podemos alcançar os nossos objetivos sem a sua ajuda	☐	☐	☐	☐	☐
4. Com ele adquire credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas	☐	☐	☐	☐	☐

[‡] QP-ACT – Quadro Permanente de Militares no Ativo

QP-RES – Quadro Permanente de Militares na Reserva

QPMM – Quadro Permanente de Militares do quadro de Militarizados da Marinha

MPCM – Mapa de Pessoal Civil da Marinha

Satisfação e Liderança nas Unidades Navais
22019 ASPOF M Lima Fernandes

5. Garante-me que posso obter aquilo que desejo em troca do meu esforço	☐	☐	☐	☐	☐
6. Descobre aquilo que eu desejo e ajuda-me a consegui-lo	☐	☐	☐	☐	☐
7. Quando se faz um bom trabalho, pode-se contar com o seu reconhecimento	☐	☐	☐	☐	☐
8. Impõe respeito a toda a gente	☐	☐	☐	☐	☐
9. Dá atenção pessoal aos indivíduos que parecem marginalizados	☐	☐	☐	☐	☐
10. É, para mim, um modelo a seguir	☐	☐	☐	☐	☐
11. Representa para mim um símbolo de êxito e de realização	☐	☐	☐	☐	☐
12. Transmitiu-me novas formas de encara as coisas que costumavam ser um enigma para mim	☐	☐	☐	☐	☐
13. Refere-se bastante às perspectivas de promoção resultantes de um bom trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
14. Estou pronto a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo	☐	☐	☐	☐	☐
	A	B	C	D	E
15. Aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz	☐	☐	☐	☐	☐
16. É uma fonte de inspiração	☐	☐	☐	☐	☐
17. Sinto orgulho em estar associado a ele	☐	☐	☐	☐	☐
18. Tem um jeito especial para ver aquilo que é, de facto, importante que eu tenha em conta	☐	☐	☐	☐	☐
19. As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão	☐	☐	☐	☐	☐
20. Torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras	☐	☐	☐	☐	☐

Satisfação e Liderança nas Unidades Navais
22019 ASPOF M Lima Fernandes

21. Inspira lealdade	☐	☐	☐	☐	☐
22. Aumenta o meu otimismo quanto ao futuro	☐	☐	☐	☐	☐
23. Inspira lealdade para com a organização	☐	☐	☐	☐	☐
24. Tenho uma fé absoluta nele	☐	☐	☐	☐	☐
25. Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta	☐	☐	☐	☐	☐
26. Trata cada subordinado individualmente	☐	☐	☐	☐	☐
27. Eu decido o que quero e ele ajuda-me a consegui-lo	☐	☐	☐	☐	☐
28. Encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões	☐	☐	☐	☐	☐
29. Sempre que necessário, posso negociar com ele quanto aos meios para obter aquilo que desejo realizar	☐	☐	☐	☐	☐
30. Não me exige mais do que o essencial	☐	☐	☐	☐	☐
31. Apenas me transmite aquilo que devo saber para desempenhar as minhas funções	☐	☐	☐	☐	☐
32. Encoraja-me a ter em conta o ponto de vista do outro	☐	☐	☐	☐	☐
33. Desde que as coisas corram bem, ele não tenta mudar o que quer que seja	☐	☐	☐	☐	☐
34. Transmite-me um sentido de objetivo global	☐	☐	☐	☐	☐
35. Diz-me o que devo fazer se desejo ser gratificado pelo meu esforço	☐	☐	☐	☐	☐
36. É sensível ao meu apoio expresso	☐	☐	☐	☐	☐
37. Sabe transmitir-me sentido de missão	☐	☐	☐	☐	☐
38. Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar	☐	☐	☐	☐	☐

Satisfação e Liderança nas Unidades Navais
22019 ASPOF M Lima Fernandes

39. Desde que não vá além da rotina, manifesta satisfação pelo meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
40. Posso tomar iniciativas, mas ele não me encoraja a tal	☐	☐	☐	☐	☐
41. Há um acordo definido acerca do esforço que se espera que eu coloque no grupo e o que posso obter a partir dele	☐	☐	☐	☐	☐
42. Na generalidade, até que ponto está satisfeito com o seu superior hierárquico	☐	☐	☐	☐	☐
43. Na generalidade, até que ponto está satisfeito com os métodos de liderança utilizados pelo seu superior hierárquico	☐	☐	☐	☐	☐
	A	B	C	D	E
44. Leva-me a fazer mais do que julgaria ser capaz	☐	☐	☐	☐	☐
45. Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperaria poder fazer	☐	☐	☐	☐	☐
46. Aumenta a minha motivação para o sucesso	☐	☐	☐	☐	☐

Das questões 47 a 50, responda utilizando a seguinte escala:

1	2	3	2	5
Insatisfeito	De certo modo insatisfeito	Indiferente	Relativamente satisfeito	Muito satisfeito

	1	2	3	4	5
47. Como classificaria a eficácia da sua agência	☐	☐	☐	☐	☐
48. Como classificaria a eficácia do seu serviço, comparando com outros que até agora conhece	☐	☐	☐	☐	☐
49. Até que ponto o seu superior hierárquico é eficaz a motivar as pessoas	☐	☐	☐	☐	☐
50. Até que ponto o seu superior hierárquico é eficaz em organização	☐	☐	☐	☐	☐

ANEXO B – Questionário de Satisfação no Trabalho

Para cada pergunta selecione uma das seguintes opções:

1 - Nada satisfeito 2 - Pouco satisfeito 3 - Satisfeito 4 - Muito satisfeito

Responda utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4
Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

A. Satisfação com o cargo

	1	2	3	4
1. As funções atribuídas	☐	☐	☐	☐
2. O nível de dificuldade e responsabilidade inerente ao seu cargo	☐	☐	☐	☐
3. O tempo que está obrigado a permanecer no cargo (duração da comissão)	☐	☐	☐	☐
4. A diversidade de tarefas inerente às das suas funções	☐	☐	☐	☐
5. As oportunidades de aprendizagem e valorização pessoal	☐	☐	☐	☐
6. Fui bem enquadrado para o desempenho das funções que atualmente exerço	☐	☐	☐	☐
7. Sinto-me realizado com o cargo que ocupo	☐	☐	☐	☐

B. Satisfação com a chefia

	1	2	3	4
8. O acompanhamento e apoio do chefe direto no desempenho do cargo	☐	☐	☐	☐
9. As capacidades de relacionamento interpessoal do seu chefe direto	☐	☐	☐	☐
B. Satisfação com a chefia	1	2	3	4
10. A forma como o seu trabalho é avaliado formalmente (sistema de avaliação)	☐	☐	☐	☐
11. Considero que o meu chefe direto se preocupa com as pessoas	☐	☐	☐	☐

Satisfação e Liderança nas Unidades Navais
22019 ASPOF M Lima Fernandes

C. Satisfação com o reconhecimento

1 2 3 4

12. A frequência com que recebe feedback do seu trabalho.

☐ ☐ ☐ ☐

13. A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente (louvor)

☐ ☐ ☐ ☐

D. Satisfação com a Carreira

1 2 3 4

14. As oportunidades que lhe são oferecidas para progressão na carreira

☐ ☐ ☐ ☐

15. As possibilidades que tem para intervir na progressão na carreira

☐ ☐ ☐ ☐

16. A utilização do mérito relativo na progressão da carreira

☐ ☐ ☐ ☐

E. Satisfação com a Formação

1 2 3 4

17. A adequação da formação proporcionada pela Marinha às funções que desempenha

☐ ☐ ☐ ☐

18. A oferta educativa/formativa proporcionada pela Marinha

☐ ☐ ☐ ☐

F. Satisfação com as condições de trabalho

1 2 3 4

19. Os períodos de descanso que lhe são permitidos usufruir

☐ ☐ ☐ ☐

20. A adequação e o nível dos equipamentos disponíveis para o desempenho das suas funções

☐ ☐ ☐ ☐

21. Considero adequadas as medidas existentes para a promoção da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal

☐ ☐ ☐ ☐

G. Satisfação com a Marinha

1 2 3 4

22. Considero que a Marinha se preocupa com os seus colaboradores

☐ ☐ ☐ ☐

23. Os apoios proporcionados pela Marinha aos seus colaboradores (Social, Cultura, Desporto, entre outras áreas) ☐ ☐ ☐ ☐

24. Planeio ficar na Marinha ☐ ☐ ☐ ☐

25. Recomendaria a Marinha a familiares e amigos ☐ ☐ ☐ ☐

Indique até um máximo de 3 sugestões para melhorar a satisfação nas diversas áreas:

• • •

ANEXO C – Tabela Escalas MLQ

Escalas MLQ	Componentes		Itens
Liderança Transformacional	Carisma	Carismático inspirador	1, 8, 14, 17, 18, 21, 23, 32, 34, (9 itens)
		Inspiração motivacional	10, 11, 16, 22, 24, 25, 28, 37, 38 (9 itens)
	Consideração individualizada		2, 3, 4, 6, 7, 9, 26 (7 itens)
	Estímulo intelectual		12, 19, 20 (3 itens)
Liderança Transacional	Recompensa contingente		5, 13, 27, 29, 35, 36, 41 (7 itens)
	Gestão por exceção		15, 30, 31, 33, 39, 40 (6 itens)
	Satisfação com o líder		42, 43 (2 itens)
	Eficácia do líder		47, 48, 49, 50 (4 itens)
	Esforço extra		44, 45, 46 (3 itens)

Fonte: Adaptado de Gabriel (2016, p. 48).

Impacto dos estilos de liderança na satisfação com o trabalho – Caso da banca

ANEXO D – Tabela de Dimensões Questionário de Satisfação

Dimensões	Itens
A- Satisfação com o Cargo	1 a 7 (7 itens)
B-Satisfação com a Chefia	8 a 11 (4 itens)
C-Satisfação com o Reconhecimento	12 e 13 (2 itens)
D-Satisfação com a Carreira	14 a 16 (3 itens)
E- Satisfação com a Formação	17 e 18 (2 itens)
F- Satisfação com as Condições de Trabalho	19 a 21 (3 itens)
G- Satisfação com a Marinha	22 a 25 (4 itens)

Fonte: Relatório de Avaliação da Satisfação Interna de Marinha 2023 (2023, p. 2)

ANEXO E – Regressão linear

H1:

	Satisfação no Trabalho	Satisfação com a Marinha	Satisfação com o Líder	Satisfação com a Chefia	Eficácia do Líder	Esforço extra
Carismático	$R^2 = 0.058$ $pR = 0.022$	$R^2 = 0.001$ $pR = 0.760$	$R^2 = 0.630$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.349$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.513$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.530$ $pR < 0.050$
Inspirador	$R^2 = 0.081$ $pR = 0.007$	$R^2 = 0.000$ $pR = 0.885$	$R^2 = 0.621$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.389$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.516$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.566$ $pR < 0.050$
Inspiração	$R^2 = 0.118$ $pR = 0.001$	$R^2 = 0.000$ $pR = 0.910$	$R^2 = 0.498$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.303$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.365$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.40$ $pR < 0.050$
Motivacional	$R^2 = 0.095$ $pR = 0.003$	$R^2 = 0.000$ $pR = 0.986$	$R^2 = 0.665$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.395$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.529$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.571$ $pR < 0.050$
Consideração						
Individualizada						
Transformacional						

H2:

	Satisfação no Trabalho	Satisfação com a Marinha	Satisfação com o Líder	Satisfação com a Chefia	Eficácia do Líder	Esforço extra
Recompensa	$R^2 = 0.138$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.000$ $pR = 0.980$	$R^2 = 0.492$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.324$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.377$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.355$ $pR < 0.050$
Contingente	$R^2 = 0.157$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.027$ $pR = 0.119$	$R^2 = 0.180$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.282$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.381$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.299$ $pR < 0.050$
Gestão por	$R^2 = 0.186$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.009$ $pR = 0.377$	$R^2 = 0.402$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.383$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.480$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.413$ $pR < 0.050$
Exceção						
Transacional						

H3:

	Satisfação com o Cargo	Satisfação com a Carreira	Satisfação com a Chefia	Satisfação com as Condições
Satisfação com a Marinha	$R^2 = 0.393$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.354$ $pR < 0.050$	$R^2 = 0.077$ $pR = 0.030$	$R^2 = 0.071$ $pR = 0.011$