



**ACADEMIA MILITAR**

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**Liderança Partilhada na Guarda Nacional Republicana:  
Implicações no Empenhamento e na Satisfação Organizacional**

**Autor: Germano José de Alves Oliveira**

**Orientador: Professor Doutor, Tenente-Coronel de Artilharia  
António José Esteves Rosinha**

**Lisboa  
2019**





**ACADEMIA MILITAR**  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**Liderança Partilhada na Guarda Nacional Republicana:  
Implicações no Empenhamento e na Satisfação  
Organizacional**

**Autor: Germano José de Alves Oliveira**

**Orientador: Professor Doutor, Tenente-Coronel de Artilharia  
António José Esteves Rosinha**

**Lisboa  
2019**

*Liderança Partilhada na Guarda Nacional Republicana:  
Implicações no Empenhamento e na Satisfação Organizacional*

## **Epígrafe**

*“Só é quem pensa ser”  
Norberto  
(em memória)*

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a todos os que tentam falar e tarde ou nunca são ouvidos.

## **Agradecimentos**

Todos os que se proponham a frequentar um ciclo de estudos de mestrado, sabem o quão difícil é esta fase pelas inúmeras barreiras que se levantam, mas só concluiu quem se propõe a saltá-las.

Deste modo, quero assim agradecer:

Ao Exmo. Major Salvado pelo apoio e disponibilidade sempre demonstrada, na atitude sempre positiva na nomeação de que foi alvo de supervisão da recolha de dados.

Ao Exmo. Sr. Tenente-Coronel António Rosinha da Academia Militar, pela confiança e por ter aceite ser o meu orientador.

Ao camarada Válder Teixeira.

A todos os meus camaradas da GNR, em especial, aos que contribuíram na recolha de dados.

A todos os senhores professores que contribuíram com a sua dedicação, direta ou indiretamente, para o alcançar desta meta.

Aos meus colegas e amigos do mestrado,

À minha família e amigos.

A todos o meu muito obrigado por tudo.

## **Resumo**

Esta investigação teve por objetivo verificar se existe relacionamento entre a Liderança Partilhada, o Empenhamento e a Satisfação Laboral num contexto muito peculiar como é a organização Guarda Nacional Republicana.

Neste sentido, procedeu-se a uma breve apresentação da instituição. Procedeu-se à revisão de literatura das temáticas de liderança para chegar à variável de Liderança Partilhada. Continuou-se com a revisão de Empenhamento e finalizou-se a parte exploratória com a temática de Satisfação Laboral.

Procedeu-se à recolha de dados pelo método inquérito por questionário fechado ao qual se deu lugar ao tratamento estatístico, com recurso à determinação do Coeficiente de correlação de *Pearson*, foi possível verificar a existência de associação positiva e estatisticamente significativa, entre as variáveis em estudo, nomeadamente entre a Liderança Partilhada, Empenhamento e Satisfação Laboral. Por não existirem estudos conhecidos para a população portuguesa procedeu-se à validação do questionário de Liderança Partilhada, enquanto que as dimensões de Empenhamento e Satisfação por já estarem validadas para a população portuguesa permitiram correlacionar de imediato as variáveis.

Constata-se que existe correlação entre as variáveis em estudo e que a Liderança Partilhada produz efeitos positivos sobre o Empenhamento e Satisfação Laboral.

**Palavras-Chave:** Liderança Partilhada; Empenho; Satisfação Organizacional

## **Abstract**

The goal in this research was to verify whether there is a link between shared leadership, commitment and job satisfaction in a peculiar context as is the Guarda Nacional Republicana organization.

In this sense, a brief presentation of the institution was performed. The literature review of leadership themes was proceeded to reach the variable of shared leadership.

The review of commitment was continued and the exploratory part with the theme of labor satisfaction as the final issue.

Data were collected by the survey method with a closed questionnaire to which the statistical treatment was given, with the determination of the person correlation coefficient, it was possible to verify the existence of a positive and statistically significant association between the variables under study inter alia between shared leadership, commitment and job satisfaction.

Because there are no known studies for the Portuguese population, we proceeded to validate the shared leadership questionnaire, while the dimensions of commitment and satisfaction were already validated for the Portuguese population which allowed to correlate the variables immediately.

It appears that there is a correlation between the variables under study and that shared leadership produces positive effects on commitment and job satisfaction.

**Key Words:** Shared Leadership; Commitment; Job Satisfaction

## **Lista de Abreviaturas**

AL – Auto liderança  
AM – Academia Militar  
APA – Arranjo Posterior ao Acordo  
CDF – Comando de Doutrina e Formação  
CJM – Código de Justiça Militar  
CRP – Constituição da República Portuguesa  
DRH – Direção de Recursos Humanos  
EA – Empenhamento Afetivo  
EC – Empenhamento de Continuidade  
EMGNR – Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana  
EN – Empenhamento Normativo  
FS – Forças de Segurança  
GNR – Guarda Nacional Republicana  
GR – Gestão de Recursos  
LE – Liderança de Equipas  
LP – Liderança Partilhada  
OPC – Órgão de Polícia Criminal  
QC – Questão Central  
Qd – Questão derivada  
QEO – Questionário de Empenhamento Organizacional  
QSL – Questionário de Satisfação Laboral  
RCHM – Regulamento de Continências e Honras Militares  
RDGNR – Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana  
RDM – Regulamento de Disciplina Militar  
RMMMCFA – Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das  
Forças Armadas  
SAF – Satisfação com o Ambiente Físico  
SB – Satisfação com os Benefícios  
SI – Satisfação Intrínseca  
SLQ – Shared Leadership Questionnaire  
SPO – Satisfação com as Políticas Organizacionais  
SS – Satisfação com a Supervisão  
UE – União Europeia

## Índice Geral

<b>Epígrafe</b>	<b>iv</b>
<b>Dedicatória</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>vi</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>viii</b>
<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice Geral</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>xiv</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1</b> .....	<b>5</b>
<b>Enquadramento Conceptual</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Enquadramento Teórico</b> .....	<b>5</b>
1.1. Apresentação da Organização Guarda Nacional Republicana (GNR).....	5
Enquadramento Histórico da Guarda Nacional Republicana.....	7
1.1.1. Guarda Real de Polícia .....	7
1.1.2. Guarda Municipal.....	7
1.1.3. Guarda Republicana .....	7
1.1.4. Guarda Nacional Republicana.....	7
1.1.5. Os elementos que compõem a GNR de hoje.....	8
Missão, Visão e Valores.....	8
1.1.6. Missão .....	8
1.1.7. Visão.....	9
1.1.8. Valores .....	9
1.1.9. Atribuições .....	9
1.1.10. Missões Policiais.....	9
1.1.11. Missões de Proteção e Socorro .....	9
1.1.12. Missões Honoríficas e de Representação de Estado .....	9
1.1.13. Missões Militares Internacionais.....	10
1.2. Introdução à Liderança.....	10
1.2.1. A Liderança .....	11
1.2.2. Teoria dos Traços .....	12
1.2.3. Teoria Comportamental.....	14
1.2.4. Teoria da Liderança Situacional ou Contingencial .....	16
1.2.5. Teoria da Liderança Carismática.....	17

1.2.6. Teoria da Liderança Transformacional .....	18
1.2.7. Auto liderança .....	18
1.2.8. Liderança Partilhada.....	19
1.3. Empenhamento .....	21
1.3.1. Empenhamento Afetivo.....	23
1.3.2. Empenhamento de Continuidade ou Instrumental .....	23
1.3.3. Empenhamento Normativo .....	24
1.4. Satisfação Organizacional .....	25
1.4.1. Importância da Satisfação Organizacional .....	27
1.4.2. Teorias sobre satisfação no trabalho .....	29
1.4.3. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	29
1.4.4. Teoria dos Fatores Higiénicos e Motivacionais de Herzberg.....	30
1.4.5. Teoria da Adaptação ao Trabalho .....	31
1.4.6. Teoria da Discrepância.....	32
1.4.7. Teoria do Processamento Social da Informação .....	32
1.4.8. Teoria dos Eventos Situacionais .....	33
1.4.9. Causas e Consequências.....	34
Causas .....	34
Consequências.....	35
<b>Capítulo 2.....</b>	<b>37</b>
<b>Método.....</b>	<b>37</b>
2.1. Participantes .....	37
2.2. Instrumentos .....	37
2.2.1. Shared Leadership Questionnaire (SLQ) .....	38
2.2.2. Questionário Empenhamento Organizacional (QEO).....	41
2.2.3. Questionário de Satisfação Laboral (QSL) .....	44
2.3. Natureza da investigação.....	49
2.4. Quanto aos objetivos .....	49
2.5. Lógica da investigação .....	49
2.6. Procedimento.....	49
2.7. Desenho da investigação .....	51
2.8. Modelo da Investigação .....	52
<b>Capítulo 3.....</b>	<b>53</b>
<b>Apresentação de Resultados.....</b>	<b>53</b>
3.1. Estatística Descritiva – Caracterização da amostra.....	53
3.1.1. Estatística Descritiva – Comparação de Médias - Liderança de Partilhada..	58
3.1.2. Estatística descritiva – Empenhamento.....	60

3.1.3. Estatística descritiva – Satisfação Laboral .....	63
3.2. Inferências estatísticas.....	66
3. 2. 1. Correlação entre as variáveis em estudo .....	66
3. 2. 1. 1. Correlação entre as dimensões da variável Empenhamo .....	66
3. 2. 1. 2. Correlação entre as dimensões da variável Satisfação Laboral.....	67
3. 2. 1. 3. Correlação entre a Liderança Partilhada, Empenhamo e Satisfação Laboral.....	67
<b>Capítulo 4..</b> .....	<b>69</b>
<b>Discussão de resultados.....</b>	<b>69</b>
<b>Conclusões.....</b>	<b>75</b>
<b>Limitações. ....</b>	<b>78</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS... ..</b>	<b>86</b>
Anexo A – Pedido de Autorização para efetuar a recolha de dados. ....	87
Anexo B – Questionário.....	88

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Mapa de Efetivos da GNR em 31 de dezembro de 2017.....	8
Figura 2: Características Pessoais da Teoria dos Traços .....	13
Figura 3: Características Comportamentais da Teoria Comportamental .....	15
Figura 4: Quadrantes dos Estudos de liderança de Ohio.....	16
Figura 5: Modelo de Necessidades de Satisfação de Salancik & Pfeffer.....	33
Figura 6: Causas da Satisfação Laboral .....	34
Figura 7: Gráfico de Distribuição.....	39
Figura 8: Modelo Teórico .....	51
Figura 9: Dispersão por Género .....	54
Figura 10: Dispersão por idade .....	54
Figura 11: Dispersão por Habilitações Literárias.....	55
Figura 12: Dispersão por Estado Civil .....	55
Figura 13: Descendentes dos Militares da GNR .....	56
Figura 14: Dispersão por Funções de Comando .....	56
Figura 15: Dispersão por Tempo de Serviço Militar.....	57
Figura 16: Dispersão por regime de Horário de Serviço.....	58

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Teste de Normalidade.....	39
Tabela 2: Análise Factorial SQL.....	40
Tabela 3: Teste de confiabilidade SQL.....	41
Tabela 4: Teste Confiabilidade QEO - EA.....	41
Tabela 5: Teste Confiabilidade QEO - EC.....	42
Tabela 6: Teste Confiabilidade QEO - EN.....	43
Tabela 7: Teste Confiabilidade QEO.....	44
Tabela 8: Teste Confiabilidade QSL - SI.....	45
Tabela 9: Teste de Confiabilidade QSL - SS.....	46
Tabela 10: Teste Confiabilidade QSL - SAF.....	46
Tabela 11: Teste Confiabilidade QSL - SPO.....	47
Tabela 12: Teste Confiabilidade QSL - SB.....	47
Tabela 13: Tabela Confiabilidade QSL.....	48
Tabela 14: Estatística descritiva - Liderança Partilhada.....	58
Tabela 15: Diferenças de género em relação à variável Liderança Partilhada.....	59
Tabela 16: Diferenças entre militares que têm funções de comando em confronto com os que não têm funções de comando, em relação à variável Liderança Partilhada.....	59
Tabela 17: Liderança Partilhada.....	60
Tabela 18: Estatística descritiva - Empenhamento.....	61
Tabela 19: Comparação de médias quanto ao género para a variável Empenhamento.....	61
Tabela 20: Comparação de médias quanto à Função de Comando para a variável Empenhamento.....	62
Tabela 21: Comparação de médias quanto aos anos de serviço para a variável Empenhamento.....	62
Tabela 22: Estatística Descritiva - Comparação de Médias - Satisfação Laboral.....	63
Tabela 23: Diferenças de género em relação à variável Satisfação Laboral.....	64
Tabela 24: Comparação de Médias quanto à Função de Comando para a variável Satisfação Laboral.....	64
Tabela 25: Comparação de Médias por anos de serviço quanto à Satisfação.....	65
Tabela 26: Correlações para a variável Empenhamento.....	67
Tabela 27: Correlação entre as dimensões da variável Satisfação Laboral.....	67
Tabela 28: Correlação entre a Liderança Partilhada, Empenhamento e Satisfação Laboral.....	68

## **Introdução**

A investigação foi desenvolvida no âmbito do curso de mestrado em Liderança, Pessoas e Organizações da Academia Militar (AM) procurando estudar de que modo os processos de Liderança de Partilhada, em contexto muito específico como se reconhece à organização, Guarda Nacional Republicana (GNR), e que influência esta tem sobre o Empenhamento e Satisfação Organizacional dos interlocutores.

A temática da Liderança é uma constante preocupação nas organizações, tendo um especial significado numa instituição composta por militares em que, em última *rácio*, são chamados a por em risco a própria vida em prol do cumprimento da missão que lhes é confiada. E não se pense que isso é apenas letra morta, pois todos os dias os militares são chamados para: fazer resgates de montanhas, apagar fogos, terminaram barricados, sequestros, assaltos, e um cem números de situações em que muitos têm nos deixado mais pobres, pela sua ausência.

Aprofundando a temática da Liderança numa investigação de Morgeson et al. (2010) onde é analisada a literatura existente sobre o tema, conclui-se que a generalidade dos estudos recaem na figura isolada do líder, pouco se debruçando sobre a temática da Liderança Partilhada, menosprezando o papel das equipas onde estes se inserem e das interações que se estabelecem entre o líder e os outros membros da equipa.

Neste sentido, explorando a temática da Liderança, e procurando alcançar a Liderança Partilhada procura-se compreender a relação endógena da instituição.

No mesmo sentido, procura-se relacionar a temática do empenhamento organizacional, porque o militar da GNR, não deixa de ser um funcionário público, porém com características especiais, que precisa de uma suplementar robustez física, mental, social e em muitos casos espiritual. As suas competências específicas para lidar com as missões do dia-a-dia, transportam-no para a exigência de níveis de eficiência muito superiores ao comum dos transeuntes.

Por tudo isto, existe a necessidade dos militares estarem comprometidos com a organização, o que se revela fundamental para um funcionamento mais perfeito e mais harmonioso. Trabalhar com os problemas da população, acarreta muitas vezes um esforço físico e mental que exigem o bem-estar psicológico.

Assim, segundo Drucker (1994), o sucesso ou o fracasso das organizações depende decisivamente da capacidade de reter pessoas comprometidas.

Por outro lado, a Satisfação no Trabalho advém de um ambiente psicossocial que engloba a organização. Locke propõem como elemento crucial para a satisfação laboral a limitação da discrepância entre os valores e anseios pessoais, com os fomentados pela organização, parametrizado com a expectativa recíproca, que é percecionada pouco tempo após ultrapassar o período de integração, sem prejuízo, da necessidade de constante dialética para o equilíbrio mútuo convergente, (Locke E. A., 1969), citado por (Neves, Caetano, & Ferreira, 2011).

Considerando a finalidade do estudo e o contexto da sua aplicação, formulou-se a bipartida Questão Central (QC) de investigação:

QC – A Liderança na GNR é Partilhada?

Quais as implicações da satisfação e desempenho, dos militares da GNR?

Partindo da questão central e do ponto de vista teórico, foram construídas questões derivadas (Qd), que isolam as variáveis em estudo e conduzem a investigação, tendo por base os objetivos gerais e específicos da mesma. Construímos assim as seguintes questões derivadas:

Qd 1. Será que maiores anos de serviço contribuem para maiores níveis de Liderança Partilhada?

Qd 2. Será que maiores anos de serviço contribuem para maiores níveis de Empenhamento?

Qd 3. Será que maiores anos de serviço contribuem para maiores níveis de Satisfação Laboral?

Qd 4. A Liderança Partilhada contribui para maiores níveis de Empenhamento?

Qd4.1. A Liderança Partilhada contribui para maiores níveis de Empenhamento Afetivo?

Qd 5. A Liderança Partilhada contribui para maiores níveis de Satisfação Laboral?

Qd5.1. A Liderança Partilhada contribui para maiores níveis de Satisfação Intrínseca com o trabalho?

Qd5.2. A Liderança Partilhada contribui para maiores níveis de Satisfação com a supervisão da chefia?

Qd 6. O empenhamento afetivo contribui para a Satisfação Laboral?

O objetivo geral da investigação, é verificar se existe direta relação entre a variável, Liderança Partilhada com as variáveis Empenhamento e Satisfação Organizacional, nos militares da GNR.

Tendo em conta o objetivo geral da investigação, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Compreender a relação existente entre a Liderança Partilhada e Empenhamento Organizacional.
- Compreender a relação existente entre os Liderança Partilhada e Satisfação Organizacional.

Resultante das questões derivadas e tendo em conta os objetivos gerais e específicos, foram também construídas as seguintes hipóteses (H) a verificar:

H1. Militares com mais anos de serviço apresentam maiores níveis de Liderança Partilhada.

H2. Militares com mais anos de serviço apresentam maiores níveis de Empenhamento.

H3. Militares com mais anos de serviço apresentam maiores níveis de Satisfação Laboral.

H4. A Liderança Partilhada relaciona-se positivamente com o Empenhamento.

H 4.1. A Liderança Partilhada relaciona-se positivamente com o Empenhamento Afetivo?

H5. A Liderança Partilhada relaciona-se positivamente com a Satisfação Laboral?

H 5.1. A Liderança Partilhada relaciona-se positivamente com a Satisfação Intrínseca com o trabalho.

H 5.2. A Liderança Partilhada relaciona-se positivamente com a Satisfação com a supervisão da chefia.

H6. O empenhamento afetivo contribui positivamente para a Satisfação Laboral.

A estrutura da investigação segue as normas apresentadas pela *American Psychological Association* (APA) 6ª edição.

No primeiro capítulo, será efetuada explicitação de apresentação sucinta da organização em análise e um enquadramento conceptual dos constructos, relacionando os mesmos entre si.

No segundo capítulo, abordamos a metodologia aplicada à investigação, com foco nos objetivos propostos e por forma a responder à QC e às Qd, através da confirmação ou anulação das hipóteses colocadas.

No terceiro capítulo, prossegue-se com a demonstração dos resultados obtidos, por via da aferição de resultados médios obtidos, dos constructos em análise.

No quarto capítulo, procede-se à discussão dos resultados, com base nos fundamentos teóricos e em resultados obtidos por estudos semelhantes.

## **Capítulo 1**

### **Enquadramento Conceptual**

#### **1. Enquadramento Teórico**

Como é apanágio nas ciências, a teorização é o conhecimento especulativo, racional e independente de aplicação. Neste sentido é uma visão abstrata das coisas e uma explicação lógica e abstrata de um problema. Sendo a experiência a forma de comprovação (Mário Dias Correia, 1996) e aperfeiçoamento, que, autêntica a validação ou negação da teoria, como forma de evolução científica. Requer demonstração sistémica hipotético-dedutiva que dispensa a correlação empírica. A Teoria é, portanto, a soma dos conhecimentos adquiridos e dos problemas levantados num determinado momento da investigação. Trata-se sobretudo de saber se as representações que temos da realidade são conforme essa realidade, independentemente de só possuímos uma imagem distorcida ou limitada pela nossa forma particular de perceção ou pensamento (Fernando Guedes et al, 2006). Assim, associado aos termos de liderança, partilha, empenhamento e satisfação, desde os primórdios do estudo destas temáticas, proliferam teorias, pelo que, se procura fazer uma evolução e explicitação das mais conhecidas.

Os autores mais reconhecidos nas diversas áreas do saber, procuraram introduzir e validar as suas definições para os diversos objetos em análise, porém, procurar uma definição é sempre perigoso, porque delimita o objeto, correndo-se o risco de olvidar características essenciais do mesmo, visto que, a delimitação teórica busca a abstração de aplicabilidade de forma transversal aos mais diversos setores da vida, quer em contexto profissional ou particular, militar ou civil, organizacional ou não.

Assim, tendo em consideração que as palavras são polissémicas, induz-se conscientemente a restrição do sentido e alcance das palavras, impondo-lhes os correspondentes parâmetros temáticos.

#### **1.1. Apresentação da Organização Guarda Nacional Republicana (GNR)**

A GNR é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa<sup>1</sup>, com jurisdição em todo o território nacional e no mar territorial.

---

<sup>1</sup> Nos termos do n.º 1 do artigo 1.º da Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana, aprovada pela Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

Em termos de enquadramento jurídico, a GNR, tem a sua fundamentação e parametrização de atuação na Constituição da República Portuguesa<sup>2</sup> (CRP), na Lei em termos latos<sup>3</sup>, na Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana (LOGNR), o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana<sup>4</sup> (EMGNR), sendo por força deste normativo diretamente incorporado<sup>5</sup> a Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar<sup>6</sup>, a Lei de Defesa Nacional<sup>7</sup> (LDN), a Lei de Segurança Interna<sup>8</sup> (LSI), o Código de Justiça Militar<sup>9</sup> (CJM), o Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana<sup>10</sup> (RDGNR), o Regulamento de Disciplina Militar<sup>11</sup> (RDM), o Regulamento de Continências e Honras Militares<sup>12</sup> (RCHM), o Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas<sup>13</sup> (RMMMCF), o Regulamento das Medalhas de Segurança Pública<sup>14</sup> e o Código Deontológico do Serviço Policial<sup>15</sup>, com os ajustamentos adequados às características estruturais deste corpo especial de tropas e constantes dos respetivos diplomas legais ou em outros regulamentos.

Atendendo à sua matriz de natureza militar, a GNR encontra-se sujeita a uma dupla e subsidiária dependência hierárquica. Isto é, depende, primordialmente, do membro do Governo responsável pela área da administração interna, e, em casos excecionais, os recursos da GNR são colocadas na dependência operacional do Chefe do Estado-Maior- General das Forças Armadas, através do seu Comandante-Geral, nos casos e termos previstos nas Leis de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA) e do regime do estado de sítio<sup>16</sup> e do

---

<sup>2</sup> Texto oficial aprovado pelo Decreto de Aprovação da Constituição publicado no Diário da República n.º 86, I Série, de 10 de abril de 1976, com as alterações introduzidas pela Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto de 2005, que aprovou a sétima revisão constitucional. CRP como parâmetro de toda a atividade legiferante e condão da compressão dos direitos fundamentais dos cidadãos, isto é, só a CRP poderá restringir os direitos fundamentais dos cidadãos, que a título de exemplo, os militares da GNR têm constitucionalmente restringido o direito a greve, nos termos do artigo 270.º da CRP.

<sup>3</sup> Nos termos do n.º 1 do artigo 112.º da CRP.

<sup>4</sup> Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março.

<sup>5</sup> Nos termos do artigo 10.º do EMGNR.

<sup>6</sup> Aprovada pela Lei n.º 11/89, de 1 de junho.

<sup>7</sup> Aprovada pela Lei n.º 31-A/2009, de 7 de julho, com a Declaração de Retificação n.º 52/2009, de 20 de julho, que introduziu o exigido estatuto de Lei Orgânica.

<sup>8</sup> Aprovada pela Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto.

<sup>9</sup> Aprovado pela Lei n.º 100/2003, de 15 de novembro.

<sup>10</sup> Aprovado pela Lei n.º 145/99, de 1 de novembro, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 66/2014, de 28 de agosto.

<sup>11</sup> Aprovado pela Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho.

<sup>12</sup> Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 331/80, de 28 de agosto.

<sup>13</sup> Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 316/2002, de 27 de dezembro.

<sup>14</sup> Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 177/82, de 12 de maio.

<sup>15</sup> Redigido e introduzido na formação dos elementos das forças de segurança, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2002, de 7 de Fevereiro.

<sup>16</sup> Nos termos definidos no artigo 19.º da CRP.

estado de emergência<sup>17</sup>, e depende do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional, no que respeita à uniformização, normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento<sup>18</sup>.

## **Enquadramento Histórico da Guarda Nacional Republicana**

### **1.1.1. Guarda Real de Polícia**

Embora se descortine afloramentos policiais anteriores, como seja o Corpo de Quadrilheiros de 1383, época em que se destaca o Condestável D. Nuno Álvares Pereira, fundador do Convento do Carmo. Edifício que serviu de comando à Guarda Real de Polícia<sup>19</sup>, que é tida como o embrião da atual Guarda Nacional Republicana, criada pelo Príncipe Regente D. João, corria o ano de 1801. Constitui o embrião que, dará origem à hodierna Guarda Nacional Republicana e a congénere brasileira, a Polícia Militar<sup>20</sup>.

### **1.1.2. Guarda Municipal**

Na senda dos movimentos liberais, numa ótica de reforma administrativa a Guarda Real de Polícia é dissolvida, dando lugar à Guarda Municipal de Lisboa e do Porto. Acompanhando os ideais então vigentes, de separação de poderes, a corporação constituída nessa ocasião fica na dependência do Ministério do Reino.

### **1.1.3. Guarda Republicana**

Com a queda da Monarquia, fruto do advento Republicano, as Guardas Municipais são extintas pelo poder constituído, dando lugar à denominada Guarda Republicana, uma força provisória que perdurou até à organização de uma força unificada para todo o território nacional.

### **1.1.4. Guarda Nacional Republicana**

Em 3 de maio de 1911 sedimentou-se a criação da organização Guarda Nacional Republicana (GNR), perdurando una, apesar de contantes ajustes fruto da orientação, maioritariamente política, que conferiu à instituição novas atribuições e desafios. Neste parco afloramento histórico, realça-se a constância da organização em ocupar o centenário

---

<sup>17</sup> Idem

<sup>18</sup> Nos termos do artigo 2.º da LOGNR.

<sup>19</sup> Plano Estratégico da GNR, com elaboração coordenada pela Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais da GNR, plano tendo como referência 2020.

<sup>20</sup> [https://pt.wikipedia.org/wiki/Divis%C3%A3o\\_Militar\\_da\\_Guarda\\_Real\\_de\\_Pol%C3%ADcia](https://pt.wikipedia.org/wiki/Divis%C3%A3o_Militar_da_Guarda_Real_de_Pol%C3%ADcia)

Quartel do Carmo, sendo desde tempos imemoriais o local de eleição para edifício de Comando.

Neste parco afloramento histórico, realça-se a constância da organização em ocupar o centenário Quartel do Carmo, sendo desde tempos imemoriais o local de eleição para edifício de Comando.

### 1.1.5. Os elementos que compõem a GNR de hoje

/Grupo/Cargo/Carreira Modalidades de vinculação	Nomeação definitiva		Contrato trabalho por tempo indeterminado		Nomeação transitória por tempo determinado		Total p/ género		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	T	%
Assistente Operacional			10	280			10	280	290	1,24%
Assistente Técnico			11	62			11	62	73	0,31%
Docente			1	9			1	9	10	0,04%
Enfermeiro				1				1	1	0,004%
Forças Armadas - Oficiais	23						23		23	0,10%
Informatica			3	2			3	2	5	0,02%
Médico			6	6			6	6	12	0,05%
Militares - Oficiais	732	64					732	64	796	3,41%
Militares - Sargentos	2.493	142					2.493	142	2.635	11,29%
Militares - Guardas	17.638	1.191			276	49	17.914	1.240	19.154	82,10%
Outro Pessoal de Segurança	302	6					302	6	308	1,32%
Técnico de Diagnóstico e Terapêutica				6				6	6	0,03%
Técnico Superior			3	15			3	15	18	0,08%
Total por vínculo e género	21.188	1.403	34	381	276	49	21.498	1.833	23.331	100,00%
	22.591		415		325		23.331			
	96,83%		1,78%		1,39%		100,00%			

**Figura 1: Mapa de Efetivos da GNR em 31 de dezembro de 2017**

**Fonte:** Relatório de Atividades do ano 2017

Os dados numéricos ora apresentados, foram recolhidos no relatório de atividades do ano de 2017. O efetivo ora apresentado guarneceu os 580 quartéis, utilizou as 5.573 viaturas, dando corpo às 1.092.472 ações de patrulhamento, percorrendo 88.926.775 quilómetros.

## Missão, Visão e Valores

### 1.1.6. Missão

No âmbito, dos sistemas nacionais de segurança e proteção, a GNR tem como missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da Lei.

### **1.1.7. Visão**

Ser uma Força de Segurança humana, próxima e de confiança que se distinga pela excelência do serviço que presta e seja reconhecida como referência nacional e internacional no domínio da segurança.

### **1.1.8. Valores**

União; disciplina; conhecimento e Inovação; competência e Isenção; lealdade e responsabilidade.

A constância de uma Força Policial de cariz Militar, o que a diferencia de qualquer outra organização a nível nacional, sendo ÚNICA.

### **1.1.9. Atribuições**

A GNR, como qualquer órgão administrativo vê o corolário de admissibilidade de atuação no princípio da legalidade, integrando o sistema nacional de segurança e proteção.

### **1.1.10. Missões Policiais**

A missão policial, corporiza a aceção do Órgão de Polícia Criminal (OPC), sendo a essência da organização, constituindo-se como uma força de fiscalização de competência genérica, à exceção da vertente fiscal, ao qual detém competência específica.

### **1.1.11. Missões de Proteção e Socorro**

Nas crescentes atribuições de que a organização é incumbida, já constava o auxílio às populações e a promoção do socorro necessário a cada situação. Porém, com a criação do Grupo de Intervenção, Proteção e Socorro (GIPS), corria o ano de 2005, a GNR, através desta unidade ganhou um novo espectro de atuação com valências desde a constituição de uma força rápida de combate a fogos florestais helitransportadas e terrestre, bem como a busca e salvamento de pessoas desaparecidas.

### **1.1.12. Missões Honoríficas e de Representação de Estado**

Composto por um grupo de militares vocacionados a prestar a Guarda e Escoltas de Honra a Altas Entidades nacionais, em permanência, e Altas Entidades estrangeiras em visita a Portugal, aos embaixadores acreditados, abrangendo a representação nacional entre portas e no estrangeiro em cerimónias militares.

De realçar a Charanga a Cavallo, integrada na Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE), a única no mundo a arriscar a atuação cerimonial, tocando os seus instrumentos musicais, a galope.

### **1.1.13. Missões Militares Internacionais**

Como força de forte cariz militar desde a sua fundação, intervindo sistematicamente em situações de crise e de guerra, sendo indubitavelmente uma mais valia em caso hipotético de estado de sítio fruto do elevado conhecimento do terreno e das populações locais, tem vindo a prestar apoio continuo em missões internacionais de apoio à paz.

## **1.2. Introdução à Liderança**

A liderança, posiciona-se, desde tempos imemoriais, como inata à condição social da humanidade. O Homem, organizado em pequenas tribos, isto é como *“Sociedade rudimentar que congrega clãs, gens, frátrias, etc., descendentes de um tronco comum, sob a autoridade de um chefe; constitui, politico-socialmente, um grupo autónomo que reclama a posse de um território e perfeitamente individualizado nos domínios da cultura, dialeto e normas sociais. Podem ser nómadas ou sedentários.”* (Mário Dias Correia, 1996) ou, *“Entre os povos antigos e primitivos era a unidade social mais importante. Constituía-na clãs, sendo estes formados por famílias. Nem sempre as tribos eram centralizadas, isto é, possuidoras da única autoridade, fosse ela exercida por um rei, concelho ou outra forma de administração”* (Fernando Guedes et al, 2006).

Nas tribos seguramente encontramos o embrião da forma de organização social contemporânea, e, conseqüentemente, os primeiros sinais identitários dos líderes. Com efeito, a liderança no seio de um grupo, manifesta-se desde os primórdios da vida em sociedade. A partir do momento que dois seres se organizam para partilhar vivência, um deles terá de liderar o processo de decisão e decidir. Porque, se não houver consensos, a opinião do líder terá de prevalecer. Se assim não for, as divergências da decisão, causarão ao líder complicações, que o fragilizam no seio do grupo, por não lhe reconhecerem autoridade bastante. O que gera conflitos insanáveis que, amiudadas vezes alteram a paz social.

A assunção da liderança originária consuma-se com a naturalidade das circunstâncias, pela constituição de um grupo, por uma revolta, sem grande preocupação com o modo como se procede à escolha do líder e conseqüente aceitação dos pares.

Por outro lado, em termos sucessórios, atribuiu-se a passagem de testemunho em termos hereditários consanguíneos, constituindo formalmente como líderes: Reis, Cavaleiros, Nobres, que recebiam em termos de linhagem os títulos e correspondentes poderes. Eram meramente bafejados à nascença pelo berço. Resquícios que, se mantêm hodiernamente, nas sociedades que preservam a Monarquia, mesmo que democrática, mas primordialmente em sistemas totalitários.

Porém, com as revoluções liberais, propiciadas pelas correntes de pensamento oriundas do humanismo e iluminismo, o Homem teve a oportunidade de ter maior consciência sobre si, procurando, neste contexto, querer ter os mais capazes para líder, e, voltar a poder escolhê-los.

Contudo, na maioria das vezes, em contextos organizacionais, os líderes (comandantes, diretores ou chefes) irremediavelmente são empossados no cargo, sem que os liderados prestem qualquer contributo para a escolha ou ascensão do líder.

É neste paradigma que a sociedade organizacional, pós-moderna, se depara. A nomeação para um cargo de chefia, confere ao visado a legitimidade formal para exercer o Comando. Mas, será ele capaz de dar lugar a cada momento ao mais capaz para lidar com as adversidades, isto é, de partilhar a liderança.

### **1.2.1. A Liderança**

A liderança é um fenómeno social que tem ganho um relevo crucial no seio das organizações. Embora seja uma temática inata à condição do ser humano, como ser social. Só muito recentemente, tem sido objeto de estudo exaustivo, onde os autores que refletem sobre o tema, o delimitam por intermédio de incremento da sua definição, sendo que, até à presente data não se vislumbra uma unanimemente aceite na comunidade científica.

Etimologicamente, a palavra liderança, deriva da palavra líder, como sendo aquele que assume o processo da liderança.

O líder é aquele que ocupa posição de relevo numa sociedade, o chefe, condutor, representante de bancada parlamentar no parlamento, já a liderança é a função do líder, exercer a autoridade através da imposição do prestígio pessoal (Fernando Guedes et al, 2006).

O conceito de líder é primeiramente consciencializado nos inícios do século XIII, em Inglaterra, contudo, em termos continentais, apenas no final do século XIX o termo é introduzido nas temáticas relacionadas com a ação política e a influência e controlo de massas (Bass, 1990).

Porém, o estudo da liderança cingia-se à observação e caracterização dos grandes líderes, os nominados grandes Homens. Apenas no século XIX, o estudo ganhou maior sistematicidade e cientificidade, o que permitiu a teorização diferenciada da temática. Contudo, só após a segunda guerra mundial, se intensificou o estudo científico da liderança (Rouco J. C., 2012) com uma crescente preocupação com o outro, na implementação do Estado-providência, indicando a evidência que a tecnologia que acompanha o homem está sempre a prazo, enquanto que este é sucedaneamente intemporal. Pelo que, hodiernamente se procura exaustivamente a explicitação científica da liderança.

Nesta senda, procura-se expor alguns exemplos da divergência dogmática (Bass & Bass, 2008), replicando aqui algumas das definições propostas:

- No âmbito do projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que pertencem” (House & Mansour, 2004).
- Mais complexa é a proposta por (Yulk, 2009), segundo o autor, “a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar objetivos, a manutenção e fomentação das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de exteriores ao grupo”.
- “A liderança é um processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, de recursos económicos, políticos entre outros, num contexto de competição e conflito, a fim de realizar objetivos prosseguidos, independente ou mutuamente, tanto pelos líderes como liderados” (Burns, 1978).

As definições, parametrizam o sentido interpretativo, realçando o processo de influência que ocorre dentro de um sistema social, que é partilhado entre os seus membros. Nesta visão do estado da arte, qualquer membro do grupo pode em determinado momento histórico ou sobre determinadas temáticas, liderar o processo ou procedimento, esbatendo a clarividência de papéis, ofuscando assim a diferenciação entre líderes e liderados.

### **1.2.2. Teoria dos Traços**

Esta teoria, tem como ponto de partida, os traços de personalidade, que são características inatas e particulares de cada indivíduo, isto é, as particularidades físicas,

psicológicas e aptidões que diferenciam os líderes dos liderados, e, dos líderes eficazes dos incapazes. Neste enquadramento, estes atributos ou competências são designados por traços de personalidade.

Nos primeiros estudos sobre a liderança, os autores partiam do estereótipo de que os líderes exerciam a liderança como algo intrínseco. O líder possui um conjunto de características ou traços de personalidade que os tornam melhores líderes do que outros (Nunes, 2014). Segundo esta teoria, os líderes nascem para o ser, como algo inato ao seu destino, os chamados de predestinados. Foi o nominado período do – Great Man – no qual se crê que os líderes nascem, não se produzem (*Leaders are born and not made*) (Jesuíno J. C., 2005).

Assim, os diversos autores que se debruçaram sobre o estudo e explicitação desta teoria, identificaram um conjunto de características de que o líder eficaz deveria possuir. Contudo, existe uma avultada divergência, entre autores, no que se refere à fixação dessas características. Porém, nesta senda, um dos autores mais citados sobre a matéria (Stogdill, 1974), citado por (Parreira, 1996), identifica as seguintes características, como as mais relevantes nos traços de personalidade de um líder:

<b>Inteligência</b>	Deverá evidenciar um quociente de inteligência moderadamente superior ao verificado na harmonia do grupo (Jesuíno J. C., 2005). Capacidade de julgamento e decisão.
<b>Fluência Verbal</b>	Facilidade em comunicar com o seu auditório.
<b>Adaptabilidade</b>	Capacidade de reação às situações, em permanente dinâmica (Mário Dias Correia, 1996).
<b>Assertividade</b>	Caráter e capacidade de ter a atitude correta em cada ocasião. (Kerr, 2016)
<b>Ascendência</b>	Capacidade de se elevar e de influenciar positivamente (Fernando Guedes et al, 2006).
<b>Extroversão</b>	Capacidade e carácter para exteriorizar os valores, objetivos, emoções e tendências (Fernando Guedes et al, 2006).
<b>Equilíbrio Emocional</b>	Capacidade de domínio endógeno, temporalmente invariável, sobre a reação irrefletida a que, o comum dos humanos responde perante certas situações, ameaças ou oportunidades (Fernando Guedes et al, 2006).
<b>Autoconfiança</b>	Elemento que exprime a ideia sobre si mesmo de segurança íntima na atuação, estar à vontade e com destemor (Fernando Guedes et al, 2006).
<b>Sociabilidade</b>	Capacidade de saber viver em sociedade (Fernando Guedes et al, 2006).

**Figura 2: Caraterísticas Pessoais da Teoria dos Traços**

**Fonte:** Adaptado pelo autor.

A conclusão a tirar será que, embora determinados traços de personalidade possam estar frequentemente ligados às funções de liderança - visto que estes têm o dever de inspirar confiança, lidar com os liderados com inteligência, perçetividade e decisão (Chiavenato, 2004), na realidade são características que só por si, são manifestamente insuficientes para a variedade de desempenhos necessários de situação para situação. Este aspeto, progressivamente, desacreditou a teoria dos traços de personalidade como justificadores da eficácia dos líderes (Jesuíno J. C., 2005).

### **1.2.3. Teoria Comportamental**

A teoria comportamental surgiu como uma evolução da teoria dos traços, esgotado o estudo subjacente à crença de que os líderes eram inatos e definidos por traços fisionómicos. Esta, abriu espaço para o incremento de novas ideias, em que, os comportamentos do líder receberam especial enfoque. Assim, o estilo comportamental do líder é agora o principal objeto de estudo da liderança.

Os primeiros estudos sobre esta matéria são levados a cabo pelas escolas Norte Americanas de Ohio e Michigan.

Na Universidade de Michigan, tendo como ponto de partida um trabalho efetuado por Lewin (1938) que incidiu sobre adolescentes, procuraram testá-lo, em contexto empresarial, socorrendo-se do método de entrevista. Tendo como premissas, a focalização bipartida, dos líderes, entre a produção versus pessoa (Parreira, 1996). Assim, os líderes focalizados na produção, são mais impessoais e diretivos, concentrando em si a decisão, deixando pouca margem de execução fora do padronizado aos liderados. Já os que se centram nas pessoas, exercem um controlo mais abstrato, delegando a execução e concedendo maior liberdade na forma de execução das tarefas (Jesuíno J. C., 2005). Neste desenvolvimento académico notabilizou-se Likert (1967), com o quadro de estilos comportamentais dos líderes em relação aos subordinados, identificando quatro Sistemas de interação Figura 3:

Sistema	Confiança nos Liderados	Objetivos	Decisão	Controlo
1	Baixa	Concentrados no líder, sem debate.	Concentrada no líder	Concentrado no Líder
2	Moderada	Concentrados no líder, sem debate.	Concentrada no líder, delegando minudências.	Maioritariamente concentrada.
3	Alta	Concentrada com debate moderado.	Delegação significativa.	Delegados com sentido de responsabilidade interativo.
4	Muita Alta	Liderados motivados a participar.	Abundante e dispersa delegação.	Exercida pelos delegados

**Figura 3: Características Comportamentais da Teoria Comportamental**

**Fonte:** (Jesuíno J. C., 2005) Adaptado pelo autor.

Lickert, acreditava que os líderes eram tão mais eficazes quanto conseguissem exercer a sua liderança dentro dos sistemas 3 e 4 (Jesuíno J. C., 2005).

A liderança é um comportamento que modifica o comportamento dos outros, definição sugerida por Bowers e Seashore (1966) (Jesuíno J. C., 2005). Empiricamente exalta-se o brocardo de que “comportamento gera comportamento”. Deste modo, embrenha-se a ideologia de que o líder poder ser educado/treinado. Sendo de facto, uma evolução, ou, rompimento ideológico com a teoria precedente. A partir deste momento, passa-se a crer que os comportamentos do líder são o pináculo da relação com os liderados. E, os comportamentos, podem ser apreendidos, o que equivale a dizer que, os líderes podem ser educados e preparados para a função de liderar. O que denota só por si, a antinomia de perspectiva analítica da abordagem do tema da liderança. Doravante, qualquer um pode ser líder, apenas terá de se preparar para o efeito.

Os estudos de Ohio, visaram a mesma finalidade da escola de Michigan, divergindo no método de investigação ao utilizarem a análise fatorial de questionários, aplicados em contexto militar e industrial. Assim, as variáveis nominadas pelos autores eram a Estrutura (tarefa) e a Consideração (pessoa) (Figura 4) (Jesuíno J. C., 2005).

<b>Consideração</b>	Consideração Elevada e Estrutura Baixa	Consideração Elevada e Estrutura Elevada
	Consideração Baixa e Estrutura Baixa	Consideração Baixa e Estrutura Elevada
	<b>Estrutura</b>	

**Figura 4: Quadrantes dos Estudos de liderança de Ohio**

Tendo uma abordagem distinta em metodologia e terminologia, as conclusões são substancialmente convergentes na medida que identificam dois grandes grupos de dimensão do líder, o que privilegia a orientação para a tarefa a realizar e o que por seu turno dá maior relevo às relações interpessoais, sendo que propendem para considerar mais eficaz a liderança cujo comportamento é direcionado ao empregado, na medida em que recorrentemente obtinham melhor empenhamento e satisfação do grupo, o que gerava uma melhor produtividade e com mais qualidade (Parreira, 1996).

O treino do líder não consiste em mecanizar comportamentos endógenos e exógenos, mas sim, em saber diagnosticar o meio e os condicionamentos dos liderados, e, identificadas as contrariedades, saber proceder em conformidade, incrementando reforços positivos ou negativos que alterem cirurgicamente os comportamentos, para os efetivamente pretendidos (Jesuino J. C., 2005).

#### **1.2.4. Teoria da Liderança Situacional ou Contingencial**

Tendo por base os trabalhos científicos decorrentes da teoria dos traços de personalidade, corrigidos pelo incremento dado com a teoria do comportamento, então desenvolvido pelas escolas de Michigan e Ohio, numa ótica crítica evolutiva a esse trabalho, os investigadores desenvolvem uma nova teoria de liderança tendo em conta múltiplos fatores descuidados pelas teorias precedentes.

Decorrente do insucesso de explicitação, das precedentes teorias, de como um mesmo líder, com o mesmo estilo de liderança, integrado em organizações diferentes, deambula

entre o sucesso de uma e insucesso de outra, surge o espaço necessário à alvorada de uma nova teoria.

Neste contexto, são incluídos fatores como: a situação, o tipo de tarefa a realizar, o *status quo* do líder e dos liderados, a relação de confiança existente entre os interlocutores e o meio ambiente em que estão inseridos (Bass, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership - Theory, Research, & Managerial Applications, 1990). Assim, a eficácia do líder é a conjugação de fatores pessoais, grupais e contextuais, não podendo ser tratada de forma linear padronizada. Para se poder considerar eficaz um estilo de liderança, importará caracterizar a situação com que o líder se depara (Parreira, 1996).

A caracterização da situação, incrementa um avanço ideológico e científico nas teorias de liderança que, determina o modo de atuação do líder, que consoante o autor, realça diferentes aspetos premonitórios na tomada de decisão. Fiedler privilegia a favorabilidade da posição do líder em relação ao grupo; Reddin considera primordial a condição estrutural; Hersey e Blanchard emancipam a maturidade do grupo; Vroom e Yetton a posse da informação. Porém, face aos contributos elencados, o importante a reter será a consciência da complexidade multidimensional com que o líder se poderá deparar, tendo presente as variáveis, importará saber identificar e contextualizar, para que o líder obtenha a melhor e mais esclarecida tomada de decisão (Parreira, 1996).

#### **1.2.5. Teoria da Liderança Carismática**

Como uma outra linha orientadora de relação entre os líderes e os liderados, a Teoria Carismática situa-se numa ótica de racionalidade em confronto com a irracionalidade, da relação como o líder se relaciona com os liderados. Fanatismo ou fascínio pessoal que legitima a ascensão a líder, muitos crêem-se iluminados por inspiração divina (Fernando Guedes et al, 2006). Weber (1947) enfatiza o lado irracional, identifica o líder como detentor de um Dom de personalidade de origem sobrenatural, inacessível ao comum dos mortais, o que por si só, torna o dotado como um líder. Contudo, em estudos mais recentes, este estereótipo é densificado com posições académicas mais hodiernas.

Assim, o líder carismático pode ser construído ao longo do tempo, antecipando os acontecimentos e envolvendo os liderados nesse processo de modernização precoce. Esta sedimentação de carisma é assente em três pilares fundamentais: a antevisão, empatia e o “*empowerment*” (fortalecimento) (Rouco & Sarmiento, Liderança Carismática: Um factor estratégico para o sucesso organizacional, 2012).

É neste contexto, que a doutrina mais recente procura uma teorização e caracterização, de forma a que o carisma perca a áurea ancestral e seja acessível aos líderes quotidianos, alicerçado nas características identificadas de capacidade para antever os acontecimentos e encontrar o antídoto adequado para a superação das dificuldades, gerar consensos no grupo, focalizando e determinando o rumo sem contestação, levando a que os liderados acatem voluntariamente as decisões. Esses, dois fatores aliados ao fortalecimento do grupo, criam um forte sentimento de pretensa, fazendo com que os liderados se identifiquem com a ideologia incrementada pelo líder.

Nesta senda, a capacidade de proceder de tal modo, associado a um momento de crise social, pode levar a que o grupo se mantenha coeso e que atinja objetivos satisfatórios (geralmente os mesmos sucessos que em tempos de bonança ou superiores), contudo sem nunca perder o elo de dependência do líder, reúnem condições ideais para que emergja o líder carismático. Na ótica que o carisma, primordialmente, é reconhecido dos liderados para com o líder (Rouco & Sarmiento, 2012).

#### **1.2.6. Teoria da Liderança Transformacional**

Na paulatina evolução das Teorias de Liderança, a perspetiva Transformacional situa-se em linha da Teoria precedente, contudo deslocando o foco centrado no líder, para as necessidades da organização. A Teoria é descrita por Burns (1978), como um processo que pretende especificar a necessidade permanente de reinvenção das organizações, envolvendo os liderados no processo, criando laços fortes sem pretensão de criação de dependência. A organização que não evolui, acompanhando as necessidades próprias dos tempos, rapidamente fica ultrapassada e obsoleta. Claramente o que caracteriza a Teoria da Liderança Carismática, quando a organização centra o seu foco no líder, ficando-lhe muito dependente. Neste contexto, a Teoria da Liderança Transformacional incumbe o líder no desenvolvimento da exponenciação individual dos liderados, tendo como objetivo que o desempenho individual sirva os propósitos do coletivo. Contudo, todos os interlocutores do processo coletivo, são estimulados a participar, fomentando o sentimento de pertença. O líder, depois de desenvolver e maturar o seu trabalho é importante, mas não crucial. A organização liderada neste registo, depois de maturada, seguramente ficará com ferramentas para prosseguir com confiança mesmo que perca uma pessoa tão importante como o líder. O processo de substituição do líder torna-se uma tarefa mais facilitada, se o novo ator estiver aberto à integração no processo.

### **1.2.7. Autoliderança**

A importância hodierna deste conceito é determinada pela sociedade contemporânea, na crescente dinâmica social onde o individualismo está sempre presente. Por outro lado, como é que se pode almejar ser líder de outros se não se conseguir dominar a si mesmo. Neste contexto, a auto liderança consiste num processo através do qual cada indivíduo se lidera a si próprio, recorrendo a um conjunto de estratégias comportamentais culturalmente aceites, nomeadamente, quando direcionadas para a atuação no seio de uma organização, determinando a eficácia e eficiência individual e influenciando o coletivo que o rodeia.

A teorização da autoliderança surge numa ótica de evolução dos conceitos de autogestão e autorregulação em contexto organizacional, tendo por base as teorias do autocontrolo e da aprendizagem social. Assim, a autoliderança implica o autojulgamento das atitudes e comportamentos, aferido pela perceção da reação da sociedade perante a exteriorização das atitudes e comportamentos, visando a autorregulação.

Podemos assim afirmar, que a autoliderança é determinada por influências externas que atingem e moldam os referenciais pessoais para comportamentos socialmente aceites e desenvolvimento positivo, isto é, quando pelo contrário o indivíduo segue referenciais desviantes estamos fora do conceito aqui exposto.

Em suma, a autoliderança posiciona-se no sentido da motivação endógena para a realização de tarefas por si consideradas motivantes, bem como as menos apelativas, porém, sempre efetuadas com elevados níveis de padrões de qualidade.

### **1.2.8. Liderança Partilhada**

A liderança partilhada, acontece no seio de um grupo ou comunidade, onde a liderança é partilhada entre os membros da equipa ao invés de se focar num único e designado líder. A liderança é considerada crucial para potenciar a eficácia da equipa. Alguns “pesquisadores” consideram a partilha o ingrediente mais importante. Contudo, as pesquisas existentes em liderança de equipas focam-se sobretudo na influência de um membro (normalmente um chefe empossado como líder formal) negligenciando, portanto, a liderança informal, emergente nos membros da equipa (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007).

A complexidade e a ambiguidade que as equipas experienciam exigem a coordenação entre os diversos líderes. As formas de trabalho de equipa que se focam no conhecimento, dependem de funcionários qualificados com níveis de conhecimento elevados que procuram autonomia na forma como aplicam a sua sabedoria e aptidões. Desejando assim uma oportunidade de inferir e participar em funções de liderança nas suas equipas, consistindo

na necessidade de liderança vindo de dentro da equipa, opondo-se à que eleva um membro hierarquicamente, o que gera inquietação recíproca. Apesar da delegação da responsabilidade de liderança, de líderes formais para outros membros da equipa, poucas pesquisas revelam as implicações desta mudança evolucionária nas formas internamente distribuídas de liderança nas equipas (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007).

A Liderança é melhor entendida e aceite como uma qualidade do grupo, do que um conjunto de funções que devem ser realizadas pelo grupo. Este conceito de liderança distribuída é bastante importante quando os membros da equipa oferecem voluntária e espontaneamente a sua influência aos outros, orientada para objetivos comuns.

Estas perspetivas desafiam os protocolos que definem a liderança como sendo somente um fenómeno individual, mas existe pouco trabalho empírico em formas de liderança partilhada até à atualidade. Definimos liderança partilhada, como uma propriedade emergente numa equipa que resulta da distribuição de influência de liderança nos vários membros da equipa. Isso representa uma condição de influência mútua integrada nas interações entre os membros da equipa que podem melhorar significativamente a equipa e a performance organizacional (Day, Gronn, & Salas, 2004).

A liderança partilhada contrasta com o paradigma convencional denominado de liderança vertical por que enfatiza o papel do líder formal que está na posição cimeira da hierarquia. Em processos partilhados, o líder é habitualmente externo à equipa, tem autoridade formal sobre o grupo, assumindo também as responsáveis pelos processo da equipa e pelos seus resultados (Pearce & Sims Jr., 2002).

Estudos recentes têm demonstrado elos entre a liderança partilhada e a performance da equipa. A reflexão sobre a liderança nas equipas como um processo dinâmico envolvendo interações entre membros da equipa e líderes de equipa externos, considerando as condições tanto internas como externas numa equipa, mostram a emergência de dois fatores próximos que provavelmente influenciam o desenvolvimento da temática da liderança partilhada que são: em primeiro lugar o ambiente interno da equipa incluindo um propósito partilhado, suporte social, voz e nível de formação externo. Estas condições são consideradas anteriores à liderança partilhada. Um segundo fator, será providenciar uma conceptualização e operacionalização melhorada do constructo de liderança partilhada que reflita a sua teoria. Investigadores exaltam uma maior atenção aos modelos teóricos de liderança em equipas que são desenvolvidos aos níveis da equipa, ao invés de meras extrapolações de abordagens existentes em lideranças com os pares e subordinados (Kozlowski & Bell, 2003).

Trabalhos preliminares em liderança partilhada apoiaram-se primariamente em agregar membros da equipa avaliando o nível em que responsabilidades de liderança são partilhadas, ou alguns comportamentos são exibidos dentro da equipa, procedimento que pode falhar em capturar a relação natural dos padrões de influência partilhada nas equipas. Daqui decorreu uma conceptualização da relação natural de liderança partilhada suportada por duas formas de liderança em equipas: (i) Distribuída; (ii) Focada. Assim, a liderança focada ocorre quando a liderança reside apenas num individuo enquanto, que liderança distribuída ocorre quando dois ou mais indivíduos partilham “papeis”, responsabilidades e funções de liderança. (Gibb, 1954)

Desenvolvendo mais o conceito de como a liderança é partilhada entre os membros da equipa, agrega o processo de influência nos procedimentos, envolvendo determinação do grupo ou organização objetiva, tarefas de motivação e comportamento em busca do objetivo, influência de grupo, preservação e fomento da sua cultura (Yulk, 2009).

Destarte, ousando propor uma definição dir-se-á que a liderança partilhada consiste em permitir a liderança a quem melhor sabe liderar o processo e procedimento a cada momento.

### **1.3. Empenhamento**

O termo empenhamento, embora permitindo emprego mais lato, parametriza-se no presente estudo na linha interpretativa terminológica de, ato de se comprometer ou obrigar, de se interessar por alguma coisa, de a desejar obter ou de se esforçar pelo êxito de um empreendimento, dedicação e esforço máximo. O conjunto concatenado de ações para alcançar os objetivos (Academia das Ciências, 2001).

Assim, um elemento empenhado está intrinsecamente ligado pelo compromisso, empenhando a sua honra em prol da organização. Sendo a organização social um produto de Ato legal de constituição de uma instituição, corporação, organismo, sociedade comercial, etc..., corporizando a ideologia, visão e valores de um (ou mais) mentor(es) que fomenta uma estrutura ordenada de gestão dos recursos endógenos com fins e objetivos definidos (Academia das Ciências, 2001). Consistindo-se aqui relevante a aplicação deste empenhamento no seio de uma determinada organização social, que consiste num conjunto concatenado de posições funcionais e hierárquicas orientada para alcançar os objetivos institucionalmente definidos (Chiavenato, 2004).

Portanto, os termos conjugados de empenhamento com organização, são explicitados como sendo a relação de coordenação e coerência entre os diversos elementos que visam

formar um todo. Neste sentido, o empenhamento organizacional constitui-se como uma ligação desenvolvida entre a pessoa e a organização (Mathieu & Zajac, 1990), citado por (Vaz, 2012).

O empenhamento apenas pode ser percecionado exogenamente, através do comportamento (Besser, 1993) ou atitude (Mowday, Steers, & Porter, 1979) do indivíduo.

A temática do empenhamento ao nível organizacional tem gradualmente ganho maior atenção no seio da sociedade, bem como na comunidade científica que a integra. Com a falência da visão de Taylor onde o homem era conduzido à superespecialização que “robotiza” o funcionário, leva à decadência do homem no seio da organização, reduzindo-o a mero apêndice da máquina, cingindo-se a um recurso indiferenciado (Chiavenato, 2004).

Há muito que o trabalho é reconhecido como uma necessidade profunda para o enriquecimento pessoal e societário, devendo-se constituir como uma atividade social que proporcione satisfação, bastando para o efeito o alinhamento de condições de ordem psicológica, moral e social para a sua realização. Alfredo Krupp replicava aos seus funcionários para os motivar as palavras da sua avó *“Quando líderes e liderados trabalham lado a lado, com o mesmo entusiasmo e para o mesmo fim, o trabalho torna-se uma prece”*. Porém, em contraponto alerta Dostoievki que *“Para reduzir um homem a nada, basta dar ao seu trabalho um caracter de inutilidade”*. Pois que, o homem é por natureza ativo e só foge do trabalho monótono e prolongado, (ideias e citações retiradas da obra de (Jaccard, 1959)).

Paulatinamente, a preocupação dos líderes das instituições, recaiu sobre o empenhamento que os recursos humanos empregam em prol da organização, constatando-se que a falta de focalização das pessoas provoca baixos níveis de performance em toda a organização, sendo importante a identificação e envolvimento do individuo com a organização, provocando um enraizado sentimento de pertença (Steers, 1977). Constituindo-se como parte fundamental da melhoria efetiva das condições de vida. As dificuldades e privações próprias da função têm que ser compensadas e superadas no reconhecimento individual, no sentimento de dignidade humana e igualdade relativa de todos (Jaccard, 1959).

Nem todas as formas de empenhamento são semelhantes e as organizações tendem a reforçar o empenhamento dos funcionários, devendo percecionar e aprimorar a natureza do empenhamento que neles pretendem incutir.

Meyer & Allen propõem três variáveis na identificação de empenhamento organizacional (Meyer & Allen, 1993).

- 1.º Empenhamento como vínculo **afetivo** à organização;
- 2.º Empenho como um custo percebido associado a deixar a organização, nominado como de **continuidade** ou instrumental;
- 3.º Empenho como uma obrigação para permanecer na organização, apelidado de **normativo**.

Interlocutores com um forte empenhamento afetivo, mantem-se na organização porque querem, aqueles que têm um empenho de continuidade ficam porque precisam, e os que revelam um forte empenho normativo ficam porque sentem que devem fazê-lo.

### **1.3.1. Empenhamento Afetivo**

O empenhamento afetivo é fomentado e exteriorizado nos empregados cuja experiência dentro da organização é consistente com as suas expectativas e satisfações básicas. Tendem a desenvolver um vínculo afetivo à organização, contrastando com os que cuja experiência não é tão satisfatória. Aquele que está afetivamente comprometido tem maior propensão para acompanhar os avanços da função, para ter participação nos processos de decisão junto dos pares. Têm maior propensão para permanecer na organização por vontade própria. (Meyer & Allen, 1993).

Por outro lado, o empenhamento alienador é visto como o antónimo, uma consequência negativa do Empenhamento Afetivo em consequência da falta de qualidade do ambiente físico, tendo baixos níveis de envolvimento com o papel que desempenham na organização (Jernigan, Beggs, & Kohut, 2002)

Neste sentido, os elementos fortemente ligados à organização não precisam de mais estímulos do que os que já ostentam para permanecer na organização (Meyer & Allen, 1993).

### **1.3.2. Empenhamento de Continuidade ou Instrumental**

Hipoteticamente, desenvolve-se quando os empregados reconhecem que acumularam investimentos ou “apostas paralelas” que seriam perdidas se estivessem para sair da organização. Também nesta variável os funcionários tendem a demonstrar preocupação para fomentar positivamente o processo evolutivo da cadeia de valor, porém, estão menos propensos a se comprometerem para além do exigível para o exercício da função. Desenvolve-se quando o indivíduo adquire pela experiência da formação, um saber fazer, que será perdido se este alterar o ramo de atividade (Meyer & Allen, 1993).

Neste sentido, a manutenção na organização é fruto da conjuntura endógena (Meyer & Allen, 1993).

### **1.3.3. Empenhamento Normativo**

Desenvolve-se como o resultado de experiências de socialização que enfatizam a oportunidade de se manterem leais à entidade patronal ou através da receção de benefícios que criam no funcionário, uma sensação de obrigação recíproca. Trata-se de um processo de internalização de interdependência com fusão de ação valorativa, isto é, uma ligação duradoura que valora as partes (Meyer & Allen, 1993).

Destarte, fomentam um sentimento de dívida para com a organização (Meyer & Allen, 1993).

Contudo, crescentemente diversas organizações condicionam o êxodo dos colaboradores através de cláusulas contratuais impositivas, limitativas da atividade profissional do trabalhador, após a cessação do vínculo contratual, nomeadamente, quando da duração da ligação laboral resulta a aquisição de conhecimentos e competências técnicas, o nominado saber fazer ou o acesso a conhecimentos de agentes económicos, como fornecedores e clientes, que pode ser acautelado pelas partes através de pacto de não concorrência (Fernandes, 2012).

A liberdade de escolha e exercício da atividade laboral, encontra o seu embrião nos ideais iluministas e despóticos polidos e esclarecidos que presidiram à Revolução Francesa, encetada por Napoleão, que banuiu a hereditariedade das profissões. Entre nós, obteve consagração plagiada, através dos nominados estrangeiros, isto é, os portugueses que viviam na Europa mais desenvolvida, onde os ideais filosóficos fervilhavam mais rápido e com maior intensidade. Preconizavam a introdução desse despotismo mais esclarecido que conduziram por cá às revoluções liberais, sendo uma das ideias nucleares a livre escolha da profissão (Silva, 2016). Mesmo a reserva de género de determinadas atividades insere-se no conteúdo essencial do direito, como sendo equitativo, o que hodiernamente mereceu dignidade constitucional. Assim, qualquer alusão a afetação de determinada profissão ou atividade, como sendo exclusivo de um determinado género é inadmissível, isto é, sentido interpretativo não conforme à lei fundamental portuguesa, nos termos do artigo 47.º da Constituição da Republica portuguesa (CRP)<sup>21</sup> (Canotilho & Moreira).

Porém, não significa, de tal desiderato, que as partes não possam estipular limitações temporais no que concerte à cessação da atividade do trabalhador, para iniciar nova atividade de idêntico conteúdo. Significa isto que a liberdade de trabalho não é plena, podendo sofrer

---

<sup>21</sup> Aprovada pela Lei n.º 1/82, de 30 de setembro, com as alterações introduzidas pela 8ª revisão constitucional, aprovada pela Lei n.º 1/2005, de 12 de agosto.

de determinadas restrições ao seu livre exercício. Neste contexto, os pactos de não concorrência são admissíveis na contratualização laboral, com consagração legal nos termos do artigo 136.º do Código do Trabalho<sup>22</sup> (CT), fundado no saber adquirido, sempre com aferição objetiva, subordinado ao fundamento que, noutra contexto exterior à correspondente atividade, o trabalhador não adquiriria esses conhecimentos ou ser-lhe-ia muito difícil alcançá-los. De igual modo, são admissíveis pactos de permanência na organização, sempre como meio de compensação de despesas que a organização despendeu para formar o trabalhador, nos termos do artigo 137.º do CT (Marecos, 2012).

Denote-se que estas limitações são normas de conteúdo máximo, isto é, não poderá a organização limitar a liberdade de escolha e exercício de atividade para além do legalmente previsto, podendo acordar hiato temporal inferior.

Versando sobre a GNR, organização alvo do presente estudo, esta limitação está consagrada de forma objetiva em termos de pacto de permanência, impondo hiatos temporais conforme a categoria do trabalhador e correspondente dispêndio formativo, positivado nos termos do artigo 78.º do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana<sup>23</sup> (EMGNR)

#### **1.4. Satisfação Organizacional**

A satisfação é um sentimento endógeno, podendo ser aferido pelo contentamento que se manifesta nas pessoas e que resulta da realidade do que se espera ou deseja ou do bom êxito de qualquer atividade (Academia das Ciências, 2001).

Nem sempre foi uma preocupação das organizações a satisfação no trabalho dos recursos humanos. A visão pura de *homo economicus* do modelo Taylorista do final do século XIX e princípios do século XX (Chiavenato, 2004), constituiu o apogeu dos princípios liberais, considerando que os homens são na sua essência todos iguais, podendo negociar a força do trabalho em pé de igualdade com o topo da hierárquica das organizações. Momento histórico liberal que tinha a memória do Estado totalitário, pelo que, defendiam o Estado minimalista, um Estado de intervenção mínima na sociedade, primordialmente na intervenção económica, que a deveria deixar em exclusivo para os particulares, pois que se considerava como sendo um elemento de desequilíbrio na balança comercial, estes não lhe poderiam concorrer nos diversos setores de atividade. Devendo o Estado atuar no papel de mero árbitro.

---

<sup>22</sup> Aprovado pela 7/2009, de 12 de fevereiro, com 16 alterações legislativas introduzidas, última das quais efetuada pela Lei n.º 14/2018, de 19 de março.

<sup>23</sup> Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março.

Pensamento ideológico, que fruto dos inúmeros e grosseiros desequilíbrios sociais, conheceu a sua falência, sendo objeto de inúmeras críticas, estando na génese de diversas crises, nomeadamente, na Europa e Estados Unidos da América (EUA), que provocaram contágio, um pouco por todo o mundo (Costa, 2010).

No renascer das cinzas, do pós segundo conflito mundial, as inúmeras organizações tiveram uma preocupação crescente em construir as suas bases, sem nunca esquecer a componente de satisfação laboral dos recursos humanos, um tema que interessa a todos, isto é, aos estudiosos e vanguardistas sobre a temática, mas primordialmente aos que constituem ou pretendem ingressar nas diversas organizações (Brázio, 2016), o que deu lugar a um Estado mais intervencionista na correção dos desequilíbrios sociais, o nominado Estado Social e conseqüentemente uma política das organizações mais atenta e valorativa dos recursos humanos.

Neste contexto, surgiram inúmeros estudos de autores que tentaram incrementar a sua definição da satisfação laboral sem que se consiga extrair prevalência por *autoritas* do conceito. Neste sentido, exalta-se as propostas por autores conhecidos no amago da temática.

Assim, (Hoppock, 1935), citado por (Pereira, 2005) alude que a satisfação laboral é uma combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais que induzem um individuo a demonstrar que está satisfeito com a sua atividade laboral.

Por seu turno, (Vroom, 1964) considera a satisfação laboral como as afinidades que os indivíduos desenvolvem na sua prestação laboral, num contexto que, entendendo-se a motivação do trabalho, consegue-se compreender a forma como determinados indivíduos escolhem determinadas atividades em detrimento de outras. A probabilidade subjetiva e os custos esperados de assumir uma ocupação são frequentemente mais importantes na tomada de decisão do que as atrações intrínsecas do labor em si. Os indivíduos nem sempre escolhem as ocupações que mais apreciam, o que leva a que a satisfação laboral e o correspondente desempenho saia afetado.

Numa outra visão, Locke (Locke E. A., 1969) sobre a temática da satisfação do trabalho, indigita a um estado emocional extasiante, resultante da avaliação do desempenho de alguém que reiteradamente alcança ou supera os objetivos intrínsecos ou facilita a cadeia de valor a alcança-los, sentindo-se realizado e identificado com os valores do trabalho e resultados extrínsecos. Em contraste, a insatisfação no trabalho é de igual modo um estado emocional, porém, depressivo, resultante da avaliação do desempenho de alguém como frustrante ou insuficiente, bloqueador da obtenção resultados positivos, em que o individuo está alheio aos valores do trabalho ou com resultados desviantes. Nestes moldes, a satisfação

no trabalho e a insatisfação têm uma função de relação compreendida entre o que se quer do trabalho de uma pessoa e o que a pessoa entende como sendo o de si expectável.

Mais recentemente (Patterson, et al., 2010), acrescenta que a satisfação no trabalho, pode ser vista como, uma avaliação geral do desempenho laboral de uma pessoa, mas que compreende várias facetas de trabalho, como satisfação com remuneração, reconhecimento social, ferramentas de promoção, relação com os colegas de trabalho, forma de supervisão e configuração da execução do trabalho. Assim, o conceito é frequentemente separado em satisfação intrínseca, que envolve o quotidiano de relacionamento com a supervisão, os colegas de trabalho e o trabalho propriamente dito, isto é, o conjunto de tarefas a cargo. E, satisfação extrínseca que, é aferido por questões exógenas ao labor ordinário, como sendo questões relacionadas com a remuneração e promoções.

Apesar da notória falta de consenso na formulação de uma definição unanime do conceito de satisfação do trabalho, as tentativas de circunscrição temática exaltam a ligação emocional que o individuo deposita na sua atividade (Pereira, 2005).

#### **1.4.1. Importância da Satisfação Organizacional**

Numa determinada organização, incumbe aos líderes o dever de fomentar e tutelar pela satisfação do trabalho dos seus subordinados. Porém, também têm de cultivar nestes o sentido de responsabilidade, para se constituam como uma mais valia na cadeia de valor. Para que tomem consciência dos riscos e dificuldades que frequentemente se tem de correr nas tomadas de decisão e nos rumos a seguir (Jaccard, 1959), chamando à colação os pares e subordinados para a tutela encadeada e impulso positivo como garantia de sucesso.

Hodiernamente, a competitividade no cenário mundial, encaminha as organizações a focarem-se no aprimorar da eficiência dos processos, direcionados para a eficácia da obtenção de resultados. Nesse contexto, muitas vezes, os subordinados são desafiados para a polivalência de tarefas, em que muitas vezes estão deficientemente preparados ou impreparados de todo, tendo a inconstância como mote diário o que lhes exige constantes adaptações, o que gera satisfação em certos indivíduos, enquanto que, a outros é motivo de insatisfação (Siqueira & Kurcgant, 2012).

Neste sentido (Pereira, 2005), citando (Spector, 1997a), identifica três razões para que os intervenientes organizacionais não descurem a temática da satisfação laboral, como sejam:

**Primeiro.** - As organizações têm de pautar as suas atuações em conformidade com valores humanitários. Sendo estes, a base dos relacionamentos

endógenos e exógenos que, determinam a honorabilidade, respeito e reconhecimento do universo que almejado. Deste modo, a medição da satisfação laboral constitui-se como um instrumento de aferição do esforço que é empregue para tentar introduzir nos valores da organização os valores fundamentais da convivência social.

**Segundo.** - A dicotomia entre o que individuo espera da organização e o que esta espera dele, pode ser analisado pela medição da satisfação do trabalho. Seguramente a organização espera o maior e melhor rendimento possível dos seus recursos, *in casu*, humanos, portanto, cabe-lhe um importante papel de gestão de expectativas, de forma consciente e transparente, visto que, só se retira o máximo partido da atividade laboral individual, se esta estiver em sintonia com as pretensões do coletivo.

**Terceiro.** - A medição da satisfação laboral é também um importante instrumento para todo o espectro organizacional, podendo coadjuvar a uma tomada de decisão mais esclarecida, no sentido de corrigir imparidades e assimetrias, podendo mais facilmente o órgão decisor cultivar uma cultura organizacional mais uniforme.

Só tendo em conta cada uma destas razões se pode aspirar a fomentar uma organização de cariz imemorial.

No mesmo sentido, cabe referir que a aprendizagem individual para o desempenho de determinadas funções é algo que carece sempre de hiato temporal para aprendizagem e adaptação no desempenho das tarefas, enraizamento com a cultura organizacional e correspondentemente adaptação ao meio (António & Costa, 2018).

Hackman & Oldham, sugerem que a satisfação do individuo no trabalho é determinada por cinco características fundamentais: (i) variedade de tarefas, (ii) identificação de tarefas, (iii) importância das tarefas, (iv) autonomia na execução, (v) e reforço positivo (Hackman & Oldham, 1980), citado por (Quarstein, McAfee, & Glassman, 1992).

Vroom, por seu turno identifica que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada com as dimensões que este fornece, tais como recompensas salariais, estímulos, consideração da hierarquia, probabilidade de ascensão na carreira, interação com pares, oportunidades de influenciar a cadeia de valor e autonomia na execução (Vroom, 1964).

Por estes e outros motivos, a temática da satisfação laboral é relevante na retenção de talentos, para que se consiga encontrar a pessoa certa para o lugar certo e atempadamente se preparar a sua substituição. Minimiza-se assim a rotatividade no lugar ocupado, havendo

baixa perda de informação, com fortes implicações no saber fazer. Formar um liderado, para a execução de uma tarefa, comporta sempre custos. Neste sentido, quanto maior for a satisfação laboral, menores riscos a organização corre, em termos de dificuldades de manutenção dos seus recursos humanos e internalização na renovação pela formação de novos atores (Silvério, 2017).

#### **1.4.2. Teorias sobre satisfação no trabalho**

Dogmaticamente têm surgido diversas teorias a tentar explicitar a temática da satisfação do trabalho. Neste sentido, procurar-se-á expor as abordagens mais conhecidas e reconhecidas. Sendo que, para melhor compreensão se procura efetuar a presente explicitação de forma historicista, visto que, em muitos casos a teoria mais recente tem por base a mais antiga numa ótica de crítica construtiva.

#### **1.4.3. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Reconhecidamente, a simplicidade com que Maslow teorizou a base das necessidades humanas, de forma organizada em termos hierárquicos de preponderância relativa, tendo como ponto de partida a evolução social da condição humana (Maslow, 1943). O organismo da dominação de uma necessidade existencial em crescendo para as necessidades de relacionamento social, nesta medida identificou as seguintes necessidades:

**Fisiológicas** – relacionadas à sobrevivência, saciação pacífica do funcionamento do próprio corpo humano;

**Segurança** – relacionadas à segurança tanto física como emocional, bem como dos familiares, contemplando auto preservação da esfera privada;

**Sociais** – representadas pelo desejo de estar integrado socialmente, ter um grupo de pertença, ser um elemento ativo na esfera comunitária que o rodeia;

**Autoestima** – diz respeito à confiança que o indivíduo tem de si mesmo, conexionado e refletido com o que fomenta nos que o rodeiam, como sensação de reconhecimento de capacidades parametrizadas pela cultura dominante da sociedade;

**Autorrealização** – como corolário do autodesenvolvimento e do atingir de metas por si fixadas, tornar realidade as ambições, nomeadamente, supérfluas.

Tendencialmente, os primeiros dois patamares de necessidades, dizem respeito a necessidades primárias, sendo necessidades instintivas, que consumam a ascensão do Homem de ser da natureza para o patamar de ser social, próprias daquele que tem tempo

para pensar nos seus anseios. Se por seu turno é inegável que existe a necessidade de passar por um patamar para ascender ao seguinte. Porém, não é menos verdade que o preenchimento das aludidas necessidades têm um carácter subjetivo, na medida em que cabe a cada indivíduo a definição do grau de preenchimento da necessidade em curso para determinar o momento de passagem para o grau seguinte. Este momento de saciação da necessidade é percecionado pela indução de mudança de comportamento, normalmente, derivando para patamar cimeiro, o que não significa que não possa haver retrocesso.

Seguramente que a teoria de Maslow não está isenta de críticas, não existindo evidencias claras para que se possam circunscrever a cinco patamares de satisfação de necessidades humanas bem como questionam a hierarquização entre eles (Wahba & Bridwell, 1976).

Porém, a validade do trabalho de Maslow ainda hoje é conhecido e reconhecido como basilar ao início da compreensão da temática (Pereira, 2005).

Tratando-se da temática do trabalho, poder-se-á afirmar que no contexto social atual, este constituiu-se, para além de condição de subsistência pessoal e familiar, um estatuto social, na constante procura de melhores condições de vida e reconhecimento pessoal pela sociedade em que o individuo se insere.

#### **1.4.4. Teoria dos Fatores Higiénicos e Motivacionais de Herzberg**

Teoria desenvolvida por Herzberg, em que identifica duas dimensões do trabalho conexas e extremas. Conjuntamente, a atividade laboral correlaciona aspetos que o trabalhador se sente motivado para realizar e simultaneamente os que lhe gera sacrifício de execução, o que maioritariamente e correspondentemente induz à satisfação ou insatisfação laboral. Estas dimensões estão relacionadas com fatores nominados de higiene e motivacionais. Sendo os fatores higiénicos ou extrínsecos os que estão relacionados com questões salariais, estabilidade no emprego, o estatuto que este proporciona, o relacionamento com pares e estrutura da organização. Já os motivadores ou intrínsecos estão relacionados com perspectivas de progressão dentro da organização, com a responsabilidade que esta deposita no indivíduo, com a atividade propriamente desenvolvida que dita o reconhecimento da estrutura e culmina na realização pessoal (Pereira, 2005).

Os parâmetros de satisfação *versus* insatisfação não têm uma relação direta de antónimo terminológico, na medida em que a insatisfação é percecionada pela ausência de fatores de higiene, tidos como fatores normais a disponibilizar à cadeia de recursos humanos,

enquanto que a satisfação é alcançada pelo saciar de fatores motivacionais que já têm como suporte o preenchimento ajustado dos fatores de higiene (Martinez & Paraguay, 2003).

Como qualquer teoria, até perentória confirmação universal, esta é sempre suscetível de ser melhorável e criticável, nestes termos (Locke & Whiting, 1974) apontam incongruências e imprecisões no conceito ao verificar que a tipologia da atividade laboral, bem como os interlocutores, influem decisivamente na terminologia dos aspetos intrínsecos ou extrínsecos, sendo em alguns dos casos elementos de aferição que o autor identifica como higiénicos ou motivacionais, deambulando no limbo de ambos, isto é, apontam fatores geradores tanto pela satisfação como pela insatisfação no trabalho. Assim, as dimensões apontadas adquirem um carácter subjetivo substancial.

No entanto, esta teoria prestou um importante contributo no desenvolvimento do estudo da satisfação laboral, visto que, as pessoas enquanto ser social têm ambição e necessidade de serem aceites pelo seu grupo de pertença. Assim, se a motivação intrínseca estiver elevada, é mais fácil o individuo suportar a carência de determinados aspetos menos positivos respeitantes a fatores higiénicos (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959), citado por (Pereira, 2005).

#### **1.4.5. Teoria da Adaptação ao Trabalho**

O ajuste do trabalho é o resultado da interação entre o individuo e o ambiente onde a atividade se desenvolve, numa permanente dialética construtiva e inacabada (Dawis, England, & Lofquist, 1964). Nestes termos os aludidos autores propõem na teoria que apresentam que, o trabalho hodierno é determinado pelo comportamento interrelacionado entre a organização e o trabalho em pleno ajuste, em que as partes estão reiteradamente a chegar a consensos, quer ao nível dos fatores intrínsecos como extrínsecos. Por outras palavras, o que o trabalhador espera da sua atividade de trabalho em termos de satisfação laboral tem que estar em termos mínimos em simbiose e sustentado com o que a organização dele solicita. Só assim é possível o consenso de inter-relacionamento duradouro. Para o autor, a aferição da satisfação no trabalho, centra-se muito na capacidade de adaptação mútua que permita a durabilidade da relação. Caso contrário, alguma das partes impulsiona o processo de cisão.

A adaptação está em tudo da vida quotidiana (Hutcheon, 2011).

#### **1.4.6. Teoria da Discrepância**

Numa ótica de lapidação das teorias anteriores, Locke vem propor como elemento crucial para a satisfação laboral a limitação da discrepância entre os valores e anseios pessoais, com os fomentados pela organização, parametrizado com a expectativa recíproca, que é percecionada pouco tempo após ultrapassar o período de integração, sem prejuízo, da necessidade de constante dialética para o equilíbrio mútuo convergente, (Locke E. A., 1969), citado por (Neves, Caetano, & Ferreira, 2011).

Nestes termos, o autor vem propor uma aferição objetiva da satisfação organizacional, focada no desempenho do indivíduo, isto é, a capacidade que este tem de colocar em evidência as suas capacidades intrínsecas, em prol da organização. Este processo passa por três fases de aferição, como sejam:

A descrição das dimensões do trabalho;

A satisfação que o trabalhador tem com essas dimensões; e

Por último a importância que o executante atribui a cada uma dessas dimensões.

Assim, procura a presente teoria a aferição da tarefa adequada a afetar ao liderado, caminhando de encontro ao saber fazer deste, o que contribui para os aumentos de satisfação organizacional.

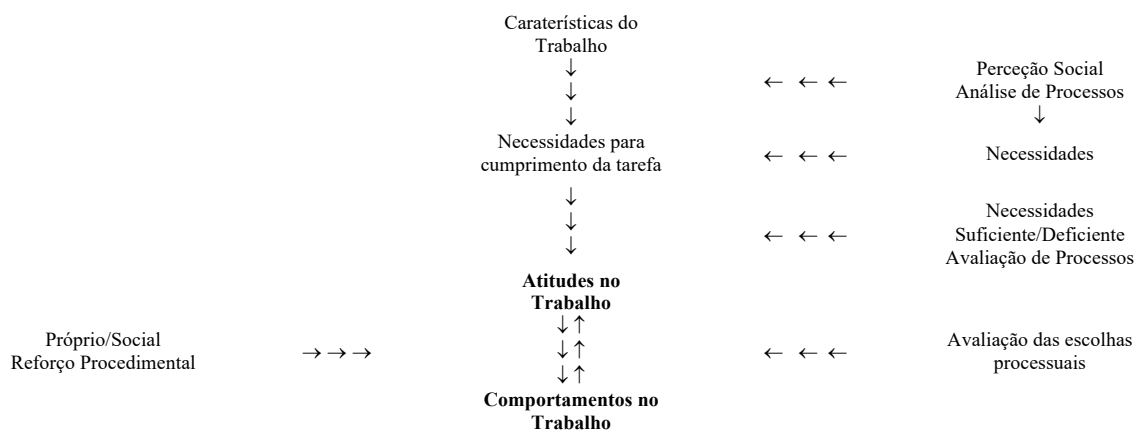
Destarte, encontrar a pessoa adequada para a tarefa a desenvolver culmina no ganho recíproco.

#### **1.4.7. Teoria do Processamento Social da Informação**

Salancik & Pfeffer, sugerem a presente teoria, propõem um modelo de perceção endógena, isto é, a satisfação organizacional parte do pressuposto que o trabalhador ao ingressar numa determinada organização passa por um processo de integração (Salancik & Pfeffer, 1977). Assim, a assimilação da informação subjacente à tarefa a executar, conjugado com a cultura organizacional, desencadeia o modo de movimentação do sujeito. Este, sustentado com os valores paulatinamente enraizados ao longo do seu percurso de vida, ajustado com a perceção adquirida da cultura organizacional, procura adaptar o seu comportamento e atuação ao contexto percecionado. Constituindo-se a aceitação ou censura do grupo de pertença, um importante fator para a satisfação da organização.

Os aludidos autores propõem o seguinte modelo de necessidades de satisfação (Figura 5):

### Modelo de Necessidades de Satisfação



**Figura 5: Modelo de Necessidades de Satisfação de Salancik & Pfeffer**

**Fonte:** (Salancik & Pfeffer, 1977), traduzido e adaptado pelo autor.

#### 1.4.8. Teoria dos Eventos Situacionais

Os autores desta teoria, (Quarstein, McAfee, & Glassman, 1992), acrescentam que a satisfação organizacional, almeja-se perante tolerância positiva aos eventos situacionais. Segundo os autores, esta teoria divide-se em duas variáveis: as **caraterísticas** situacionais e as **ocorrências** situacionais.

Neste contexto, as **caraterísticas** situacionais, evidenciadas nas dimensões que se percebem quotidianamente, muitas delas mesmo antes de se iniciar a execução da tarefa. Constituem-se por elementos facilmente percebidos pela transparência e cultura organizacional, como sejam a retribuição, as oportunidades de carreira e correspondente progressão, condições de trabalho e políticas seguidas pela organização. Já quanto às **ocorrências** situacionais, estas revelam-se na concreta execução quotidiana da tarefa, constituindo-se com a atividade propriamente dita e quantidade de divergências e adaptações de execução quotidiana. Assim, são as dimensões desta variável que vão determinar a satisfação organizacional ou repúdio.

O desenvolvimento da presente teoria, deveu-se à inquietação e tentativa de percepção dos autores, respeitante a cenários que a sociedade classifica como organizações que proporcionam elevadas condições e nesse mesmo ambiente existe divergência quanto à satisfação organizacional. Ou seja, no mesmo ambiente, uns apresentam altos níveis de satisfação com a organização, enquanto que outros apresentam baixos níveis.

Destarte, os autores verificaram que as caraterísticas situacionais, tendem a ter um carácter duradouro, o que gera estabilidade e objetividade na percepção individual. As

ocorrências situacionais ocorrem no campo da volatilidade subjetiva, o que cria incertezas e resistências às mudanças comportamentais. A resistência à mudança é própria do ser humano, pelo facto de se imiscuir na sua zona de conforto (Hernandez & Caldas, 2004). Assim, as reações que os indivíduos desencadeiam perante as dificuldades que a tarefa lhes exige, são determinantes para a aferição endógena da satisfação organizacional.

#### **1.4.9. Causas e Consequências**

A Satisfação no Trabalho tem implicações na sociedade, podendo ser positivas ou negativas, muito mais amplas do que se possam imaginar num primeiro contacto com a temática. Assim, numa perspectiva microeconómica, isto é, na afetação circunscrita à organização envolve uma relação controvertida entre a organização e contemporaneamente os indivíduos que a compõem, enquanto que numa ótica mais lata, a denominada macroeconómica esta afeta a economia e de forma concatenada a saúde de toda a sociedade (Pereira, 2005).

#### **Causas**

Percecionando-se as causas para a Satisfação no Trabalho como uma reação a determinados estímulos, podendo estes terem origem circunstâncias endógenas, isto é, internas do indivíduo. Ou opostamente, relacionado com circunstâncias exógenas, oriundas da organização (Spector, 1997a).

Causas Pessoais	Causas organizacionais
Fatores Demográficos, v.g.:	➤ Salário
➤ Idade (maturidade)	➤ Tipologia do Trabalho
➤ Género	➤ Autonomia
➤ Estado Civil	➤ Condições de Trabalho
➤ Habilitações Literárias	➤ Horário
➤ Experiência Profissional	➤ Formação Organizacional
➤ Tempo de Serviço	➤ Perspetivas de Carreira
Diferenças Individuais, v.g.:	➤ Estilos de Chefia
➤ Afeto Positivo	➤ Camaradagem
➤ Locus de Controlo	➤ Estabilidade da Organização

**Figura 6: Causas da Satisfação Laboral**

Fonte: Adaptado de (Pereira, 2005)

## Consequências

Empiricamente poderemos concluir que indivíduos satisfeitos com a organização que compõem, têm maior propensão para obtenção de melhores resultados. Porém, os resultados dos múltiplos estudos desenvolvidos na área demonstram resultados ambivalentes, por esse motivo (Spector, 1997a), citado por (Pereira, 2005) aponta para potenciais consequências da Satisfação no Trabalho, identificando as seguintes: (i) Rotatividade; (ii) Absentismo; (iii) Desempenho Profissional; (iv) Burnot; (v) Bem-Estar Físico e Psicológico; (vi) Satisfação com a vida; (vii) Satisfação do Cliente, pelo que se fará breve referência a cada uma das apontadas consequências.

A rotatividade, está diretamente ligado ao sentimento de intensão de permanência na organização, porém, do ponto de vista organizacional é visto de forma depreciativa, normalmente porque terão novos custos de recrutamento e formação para ocupar o lugar deixado vago. Contudo, geralmente gera danos colaterais aos pares quando um elemento é exonerado por qualquer motivo, vai gerar acréscimo de tarefas a realizar pelos que permanecem, pelo menos até à integração de novo elemento (Hannay & Northam, 2000).

O Absentismo provocado pelo atividade laboral é uma preocupação da organização, na medida em que, o individuo afetado reduz consideravelmente o seu rendimento e qualidade do trabalho desenvolvido, implicando a alocação de outros recursos humanos para colmatar a falta de produtividade daquele (Spector, 1997a) citado por (Pereira, 2005).

O desempenho profissional está muito relacionado com a justa recompensa pelo trabalho desenvolvido, sendo um preditor de justa diferenciação de pares, que pode contribuir para a satisfação laboral (Jacobs & Solomon, 1977).

O *Burnout* constitui-se como uma reação física e psicológica a um trabalho em que o individuo depositava elevadas aspirações e tem um retorno defraudado, a pressão que a atividade exerce sobre o individuo, afeta a sua saúde física e mental deixando-o inativo (Serra A. V., 2007).

O Bem Estar Físico e Psíquico é adquirido pelo equilíbrio alcançado entre a vida profissional e pessoal, tornando-se uma preocupação a otimização do trabalho para que não desencadeie efeitos nocivos no individuo (Spector, 1997a) citado por (Pereira, 2005).

A Satisfação com a vida está diretamente relacionada com a satisfação no trabalho, na medida em que o individuo cada vez mais ocupa uma parte importante da sua vida ligado ao trabalho ou no local de trabalho, neste sentido, Rain, Lane e Steiner, afirmam que existe uma

forte correlação entre a atividade laboral e a satisfação em sentido lato (Rain, Lane, & Steiner, 1991).

Satisfação do Cliente, aqui a expressão “cliente” tem que ser visto em termos latos, podendo ser substituída por destinatário, visto que, muitas organizações, como é o caso da GNR, só muito pontualmente tem clientes. Direciona o seu âmbito de atuação à população em geral, sem visar o lucro, como é próprio da relação comercial em que os seus destinatários dão os clientes. Contudo, os mesmos itens de Satisfação Laboral podem ser de igual modo ser percecionados, num entendimento mais lato. Sendo o relacionamento interpessoal paritário, a satisfação laboral pode ser também percecionada pela relação com os destinatários (Pereira, 2005).

## **Capítulo 2**

### **Método**

No presente capítulo será detalhado o método através do qual foi direcionado o estudo, nomeadamente, o universo abordado e a nominação dos participantes alcançados, os instrumentos utilizados, a natureza da investigação, os objetivos, a lógica da investigação, o procedimento e o desenho ou sistematização da investigação.

#### **2.1. Participantes**

Procurou-se abordar todo o universo da Guarda Nacional Republicana. Porém, parametrizado pelos militares que se encontram em execução de funções, isto é, em efetividade de serviço<sup>24</sup>, embora o universo com vínculo à organização possa ser mais lato, este é o que contemporaneamente se encontra no regular desempenho de funções.

Assim, a abordagem visou o universo da população, que com o apoio do Comando de Doutrina e Formação (CDF) da GNR, fornecendo ao autor elementos para que possa interpelar os militares que se encontram na situação de efetividade de serviço, no sentido de receberem e poderem preencher o questionário eleito através do seu e-mail institucional. Nestes termos, foram identificados e interpelados 22.036 como compoendo a população alvo, sendo que aderiram e participaram na recolha de dados 2.849 militares, constituindo assim a fixação da presente amostra, como um subgrupo não aleatório, pertencente a uma população (Maroco, 2010).

#### **2.2. Instrumentos**

Os instrumentos utilizados para a recolha de dados resultam dos modelos teóricos relacionados no estudo, ou seja, as funções de Liderança Partilhada, o Empenhamento Organizacional e a Satisfação Laboral, juntamente com o questionário socioprofissional que se constituiu pelas seguintes variáveis: Género; Idade; Habilitações Literárias; Estado Civil; Descendentes; Área de Desenvolvimento de Atividade/Função; Cargo; Função de Comando; Tempo de serviço militar; Modalidade de Horário de Trabalho; Qual a Distância entre a Residência e o Local de Trabalho.

Os modelos teóricos sugerem as seguintes escalas de medição:

---

<sup>24</sup> Os militares da GNR quanto à prestação de serviço, podem encontrar-se na situação de efetividade de serviço ou fora da efetividade de serviço, nos termos do artigo 69.º do EMG NR, pelo que o autor optou por tentar abordagem ao universo que se encontra na situação de efetividade de serviço, sendo indiferente se se encontram na situação de ativo ou reserva, nos termos dos artigos 66.º e 67.º do mesmo diploma legal.

- Shared Leadership Questionnaire (SLQ)
- Questionário de Empenhamento Organizacional – (QEO)
- Questionário de Satisfação Organizacional (QSO)

### **2.2.1. Shared Leadership Questionnaire (SLQ)**

O instrumento SLQ, utilizado por (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007) é constituído por 10 itens, correspondentes na sua forma original a três (3) dimensões, medidas por numa escala de *Likert* de cinco pontos com variação de um (1) – *Not at all* (Totalmente Insatisfeito) a (5) – *To a very great extent* (Totalmente Satisfeito).

O instrumento foi aplicado na sua versão original à população de língua inglesa, não sendo conhecida a aplicação do presente estudo à população portuguesa. Neste sentido, foi a aludida escala traduzida e aplicada com uma escala de *Likert* de seis (6) pontos, no intuito de evitar o efeito centralizador que contemplam as escalas ímpares.

Neste contexto, o instrumento constituído por dez (10) itens referentes, originariamente a três (3) dimensões: (i) Liderança Partilhada, (ii) Liderança Partilhada como Suporte Social e (iii) Liderança Partilhada, Dialética.

Como suprarreferido, não são conhecidos estudos, nos quais tenha sido aplicado o instrumento SLQ à população portuguesa. Assim sendo, torna-se necessário proceder à validação do referido instrumento. Para o efeito, recorreu-se a análise fatorial, tendo em conta que os participantes do estudo integram uma organização muito enraizada na cultura portuguesa, no intuito de validar o constructo através da agregação de dimensões fatoriais que resultam num conjunto de variáveis e preferencialmente toma como resultado um número menor de dimensões em relação à versão original (Carvalho F. , 2013). Alude este mesmo autor que, a análise fatorial apenas deve ser executada quando o número de participantes ultrapasse em vinte (20) vezes o número de dimensões em estudo, *in casu*, estamos em presença de onze (11) dimensões e dois mil, oitocentos e quarenta e nove (2.849) participantes, o que sustenta a exequibilidade da análise fatorial.

Porém, procedeu-se aos testes de normalidade para verificação do tipo de distribuição dos dados obtidos e exequibilidade da análise fatorial. Tendo em conta o tamanho da amostra (N=2.849), recorreremos ao teste *Shapiro Wilk*, tendo sido obtido o valor .979;  $p < 0,01$ , demonstrando assim, que os dados seguem uma distribuição normal e que o procedimento fatorial é exequível.

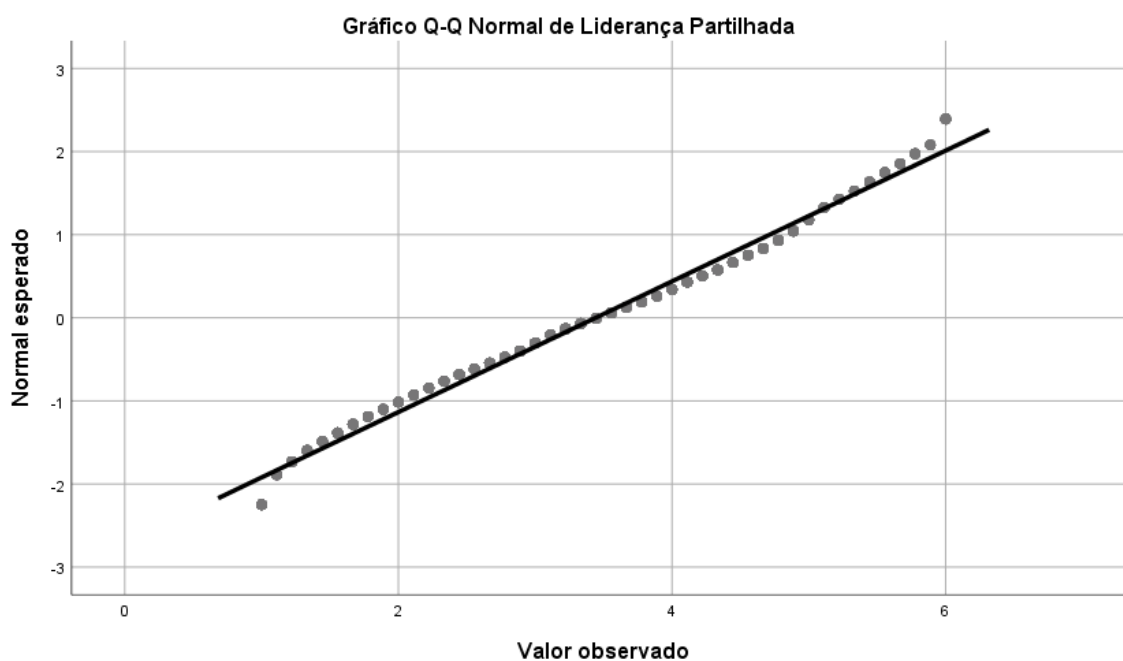
Os valores do teste *Shapiro Wilk* são representados pela tabela 1 e figura 7 infra:

**Tabela 1: Teste de Normalidade**

	Testes de Normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Liderança Partilhada	,054	2849	,000	,979	2849	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

**Fonte:** Elaboração Própria



**Figura 7: Gráfico de Distribuição**

**Fonte:** Elaboração Própria

Na exequibilidade da análise fatorial foram considerados os pesos fatoriais superiores a 0,40, assim, a tabela 2 apresenta os resultados alcançados pela correspondente análise fatorial:

**Tabela 2: Análise Factorial SQL**

	Matriz de componente rotativa <sup>a</sup>	
	Componente	
	1	2
21- O meu grupo apoia toda a gente a participar nas decisões a tomar	,899	
16- Os membros do meu grupo reconhecem as conquistas e progressos de cada um	,869	
18- As pessoas neste grupo são encorajadas a falar para testar premissas sobre assuntos em discussão	,869	
20- Toda a gente neste grupo tem hipótese de participar e contribuir	,861	
17- Os membros do meu grupo dão estímulos a membros que pareçam frustrados	,853	
19- Como membro deste grupo tenho uma palavra a dizer na forma como o grupo executa o trabalho	,833	
15- Os membros do meu grupo falam entusiasmadamente sobre o nosso progresso	,829	
14- os membros do meu grupo elaboram horários e planos de acção que permitem atingir as metas do grupo	,749	
13- Os membros do meu grupo discutem as principais tarefas e objectivos do grupo para assegurar que temos um bom entendimento	,669	,471
12- Os membros do meu grupo passam o tempo a discutir o propósito do nosso grupo, objectivos e expectativas para o projecto		,937

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 3 iterações.

**Fonte:** Elaboração Própria

De acordo com a tabela supra reproduzida, tendo sido aplicado o método de rotação *Varimax* com normalização *Kaiser* (SPSS), foi obtido apenas um fator, constituindo apenas uma dimensão a 9 itens (itens 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21), das três originariamente estabelecidas (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007).

Como a análise fatorial demonstra, os participantes interpretaram os *itens* como pertencentes a apenas uma única dimensão, unificando-se assim como dimensão de Liderança Partilhada, apenas excluindo um *item* número 12.

Procedeu-se ao estudo da precisão ou confiabilidade da escala para a dimensão aferida, através do cálculo do índice de consistência de interna  $\alpha$  – *alfa de Chronbach*. O cálculo de consistência interna resultante, da dimensão apurada com os nove (9) itens, permite aferir da fiabilidade do questionário de Liderança Partilhada (Maroco & Garcia-Marques, 2006), tendo-se obtido o valor de  $\alpha = 0,948$ , sendo considerado um valor de fiabilidade consistente, constatando-se que a exclusão de qualquer item não melhoraria o índice de confiabilidade (tabela 3).

**Tabela 3: Teste de confiabilidade SQL**

	<i>Alfa de Cronbach / Fator Total</i>	<i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i>
13- Os membros do meu grupo discutem as principais tarefas e objectivos do grupo para assegurar que temos um bom entendimento		,947
14- Os membros do meu grupo elaboram horários e planos de acção que permitem atingir as metas do grupo		,945
15- Os membros do meu grupo falam entusiasmadamente sobre o nosso progresso		,941
16- Os membros do meu grupo reconhecem as conquistas e progressos de cada um		,939
17- Os membros do meu grupo dão estímulos a membros que pareçam frustrados	,948	,941
18- As pessoas neste grupo são encorajadas a falar para testar premissas sobre assuntos em discussão		,940
19- Como membro deste grupo tenho uma palavra a dizer na forma como o grupo executa o trabalho		,943
20- Toda a gente neste grupo tem hipótese de participar e contribuir		,942
21- O meu grupo apoia toda a gente a participar nas decisões a tomar		,939

**Fonte:** Elaboração Própria

### **2.2.2. Questionário Empenhamento Organizacional (QEO)**

A escala já se encontra validada e aplicada à população portuguesa (Ferreira, 2008).

Deste modo, efetuámos de imediato o cálculo do índice de consistência interna  $\alpha$  – *alfa de Chronbach*, começando pela dimensão de empenho afetivo.

O cálculo de consistência interna dos resultados obtidos pelo instrumento, respeitante aos 6 itens da aludida dimensão, apresentou um valor de  $\alpha = 0,929$ , que é considerado pela generalidade da literatura, como sendo um valor de fiabilidade elevada ou de investigação aplicada (Maroco & Garcia-Marques, 2006), constatando-se que a exclusão de qualquer item não melhoraria o índice de confiabilidade.

Empenhamento Afetivo – Análise de Confiabilidade (Tabela 4)

**Tabela 4: Teste Confiabilidade QEO - EA**

	<i>Alfa de Cronbach / Fator</i>	<i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i>
44- Ficaria muito satisfeito por fazer o resto da minha carreira nesta organização		,928
45- Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus		,926
46- Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha organização		,915
47- Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha organização	,929	,907
48- Esta organização tem para mim um grande significado		,914
49- Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização		,908

**Fonte:** Elaboração Própria

Quanto à segunda dimensão, empenhamento de continuidade, efetuámos o cálculo do índice de consistência interna  $\alpha$  – *alfa de Chronbach*. O cálculo de consistência interna dos resultados obtidos pelo instrumento, respeitante aos oito (8) itens da aludida dimensão, apresentou um valor de  $\alpha = 0,837$ , que é considerado pela generalidade da literatura, como sendo um valor de fiabilidade elevada (Maroco & Garcia-Marques, 2006), constatando-se que apenas a exclusão de um item (62- Sinto-me em dívida para com a minha organização) melhoraria o índice de confiabilidade, porém, esta diferença não é estatisticamente relevante.

Empenhamento de Continuidade ou Instrumental – Análise de Confiabilidade (Tabela 5)

**Tabela 5: Teste Confiabilidade QEO - EC**

	<i>Alfa de Cronbach /</i> Fator	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
62- Sinto-me em dívida para com a minha organização		,840
63- Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização		,821
64- Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora		,804
65- Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo		,816
66- Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	,837	,805
67- Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego		,807
68- Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis, outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho		,807
69- Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado		,836

**Fonte:** Elaboração Própria

Quanto à última dimensão do empenhamento, a normativa, efetuámos o cálculo do índice de consistência interna  $\alpha$  – *alfa de Chronbach*. O cálculo de consistência interna dos resultados obtidos pelo instrumento, respeitante aos doze (12) itens da aludida dimensão, apresentou o valor de  $\alpha = 0,915$ , que é considerado pela generalidade da literatura, como sendo um valor de fiabilidade (Maroco & Garcia-Marques, 2006), constatando-se que a exclusão de qualquer item não melhoraria o índice de confiabilidade.

Empenhamento Normativo – Análise de Confiabilidade (Tabela 6)

**Tabela 6: Teste Confiabilidade QEO - EN**

	<i>Alfa de Cronbach / Fator</i>	<i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i>
50- Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização		,913
51- Considero falta de ética andar a saltitar de organização em organização		,912
52- Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela		,904
53- Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha organização		,911
54- Fui ensinado a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização		,905
55- As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	,915	,910
56- Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda faz sentido nos nossos dias		,911
57- Sinto-me obrigado a permanecer na organização por lealdade		,906
58- Mesmo que trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização		,905
59- Sentir-me-ia culpado se saísse agora da minha organização		,908
60- Esta organização merece a minha lealdade		,911
61- Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que nela trabalham		,906

**Fonte:** Elaboração Própria

Procedendo à análise da variável dependente empenhamento, procedemos de igual modo ao cálculo do índice de consistência interna  $\alpha$  – *alfa de Chronbach* para a dimensão de empenho afetivo. O cálculo de consistência interna dos resultados obtidos pelo instrumento, respeitante aos vinte e quatro (24) itens que compõem a aludida variável, apresentou um valor de  $\alpha = 0,935$ , que é considerado pela generalidade da literatura, como sendo um valor de fiabilidade elevada ou de investigação aplicada (Maroco & Garcia-Marques, 2006), constatando-se que apenas a exclusão de um item (66- *Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização*) melhoraria o índice de confiabilidade, porém, esta diferença não é estatisticamente relevante.

Empenhamento – Análise de Confiabilidade (Tabela 7)

**Tabela 7: Teste Confiabilidade QEO**

	<i>Alfa de Cronbach / Fator</i>	<i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i>
44- Ficaria muito satisfeito por fazer o resto da minha carreira nesta organização		,931
45- Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus		,932
46- Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha organização		,931
47- Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha organização		,930
48- Esta organização tem para mim um grande significado		,931
49- Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização		,930
50- Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização		,932
51- Considero falta de ética andar a saltitar de organização em organização		,933
52- Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela		,930
53- Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha organização		,933
54- Fui ensinado a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização		,931
55- As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras		,932
56- Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda faz sentido nos nossos dias		,931
57- Sinto-me obrigado a permanecer na organização por lealdade	,935	,931
58- Mesmo que trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização		,931
59- Sentir-me-ia culpado se saísse agora da minha organização		,932
60- Esta organização merece a minha lealdade		,931
61- Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que nela trabalham		,930
62- Sinto-me em dívida para com a minha organização		,932
63- Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização		,933
64- Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora		,934
65- Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo		,932
66- Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização		,936
67- Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego		,936
68- Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis, outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho		,934
69- Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado		,935

**Fonte:** Elaboração Própria

### 2.2.3. Questionário de Satisfação Laboral (QSL)

A escala já se encontra validada e aplicada à população portuguesa, tendo sido aplicada em estudo científico (Brázio, 2016), tendo como ponto de partida o Modelo Teórico de Satisfação no Trabalho – Q.S.L. (Mélia & Peiró, 1989).

Aferida que está a variável Satisfação Organizacional, identificamos as dimensões que a compõem, como sendo: (i) Satisfação Intrínseca no Trabalho; (ii) Satisfação com a Supervisão; (iii) Satisfação com o Ambiente Físico; (iv) Satisfação com Políticas Organizacionais; (v) Satisfação com os Benefícios

Deste modo, efetuámos de imediato o cálculo do índice de consistência interna  $\alpha$  – *alfa de Chronbach*, começando pela dimensão de Satisfação Intrínseca no Trabalho.

O cálculo de consistência interna dos resultados obtidos pelo instrumento, respeitante aos 6 itens da aludida dimensão, apresentou um valor de  $\alpha = 0,882$ , que é considerado pela generalidade da literatura, como sendo um valor de fiabilidade elevada ou de investigação aplicada (Maroco & Garcia-Marques, 2006), constatando-se que apenas a exclusão de um item (24- *O salário que recebe*) melhoraria o índice de confiabilidade, porém, esta diferença não estatisticamente relevante.

Satisfação Intrínseca no Trabalho – Análise de Confiabilidade (Tabela 8)

**Tabela 8: Teste Confiabilidade QSL - SI**

	<i>Alfa de Cronbach</i> / Fator	<i>Alfa de Cronbach se o item</i> for excluído
22- O seu trabalho enquanto factor de realização		,852
23- As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas nas quais se destaca		,847
24- O salário que recebe	,882	,895
25- Os objectivos e metas que deve alcançar		,851
39- A capacidade para decidir autonomamente aspectos relativos ao seu trabalho		,860
40- A sua participação nas decisões do seu serviço		,859

**Fonte:** Elaboração Própria

Prosseguindo com o cálculo do índice de consistência interna  $\alpha$  – *alfa de Chronbach*, da segunda dimensão: Satisfação com a Supervisão.

O cálculo de consistência interna dos resultados obtidos pelo instrumento, respeitante aos seis (6) itens da aludida dimensão, apresentou o valor de  $\alpha = 0,882$ , que é considerado pela generalidade da literatura, como sendo um valor de fiabilidade elevada ou de investigação aplicada (Maroco & Garcia-Marques, 2006), constatando-se que apenas a exclusão de um item (36- *A igualdade e justiça no tratamento que recebe da instituição*) melhoraria o índice de confiabilidade, porém, esta diferença não estatisticamente relevante.

Satisfação com a Supervisão – Análise de Confiabilidade (Tabela 9)

**Tabela 9: Teste de Confiabilidade QSL - SS**

	<i>Alfa de Cronbach /</i>	<i>Alfa de Cronbach se o item for</i>
	Fator	excluído
33- As relações pessoais com os seus superiores/chefias		,913
34- A supervisão que exercem sobre si		,910
35- A periodicidade com que é supervisionado		,921
36- A igualdade e justiça no tratamento que recebe da instituição	,929	,933
37- A forma como os seus superiores/chefias avaliam as suas tarefas		,909
38- O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos		,909

**Fonte:** Elaboração Própria

Passando para o cálculo do índice de consistência interna  $\alpha$  – *alfa de Chronbach*, da terceira dimensão de: Satisfação com o Ambiente Físico.

O cálculo de consistência interna dos resultados obtidos pelo instrumento, respeitante aos cinco (5) itens da aludida dimensão, apresentou o valor de  $\alpha = 0,915$ , que é considerado pela generalidade da literatura, como sendo um valor de fiabilidade elevada ou de investigação aplicada (Maroco & Garcia-Marques, 2006), constatando-se que a exclusão de qualquer item não melhora o índice de confiabilidade.

Satisfação com o Ambiente Físico – Análise de Confiabilidade (Tabela 10)

**Tabela 10: Teste Confiabilidade QSL - SAF**

	<i>Alfa de Cronbach /</i>	<i>Alfa de Cronbach se o item for</i>
	Fator	excluído
26- A limpeza, higiene e salubridade do seu local de trabalho		,909
27- A envolvimento físico e o espaço que dispõe no seu local de trabalho	,915	,899
28- A iluminação no seu local de trabalho		,889
29- A ventilação no seu local de trabalho		,881
30- A temperatura no seu local de trabalho		,898

**Fonte:** Elaboração Própria

Para o cálculo do índice de consistência interna  $\alpha$  – *alfa de Chronbach*, da terceira dimensão.

O cálculo de consistência interna dos resultados obtidos pelo instrumento, respeitante aos dois (2) itens da Satisfação com as Políticas Organizacionais, mostrou um valor de  $\alpha = 0,873$ , que é considerado pela generalidade da literatura, como sendo um valor de fiabilidade elevada ou de investigação aplicada (Maroco & Garcia-Marques, 2006), constatando-se que é inadmissível a exclusão de qualquer item, visto que a constituição de uma dimensão apenas ocorre com a associação de dois (2) dois ou mais itens.

Satisfação com as Políticas da Organização – Análise de Confiabilidade (Tabela 11)

**Tabela 11: Teste Confiabilidade QSL - SPO**

	<i>Alfa de Cronbach / Fator</i>	<i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i>
42. O grau em que a sua instituição cumpre com o Estatuto profissional e demais legislação laboral	,873	
43. A forma como são negociados na instituição os aspetos laborais		

**Fonte:** Elaboração Própria

Finalizando a análise de confiabilidade da escala com o cálculo do índice de consistência interna  $\alpha$  – *alfa de Chronbach*, da última dimensão de: Satisfação com Benefícios.

O cálculo de consistência interna dos resultados obtidos pelo instrumento, respeitante aos três (3) itens da aludida dimensão, apresentou um valor de  $\alpha = 0,773$ , que continua a ser considerado pela generalidade da literatura, como sendo um valor de fiabilidade elevada ou de investigação aplicada (Maroco & Garcia-Marques, 2006), constatando-se que apenas a exclusão de um item (*41- A sua participação nas decisões relativas à instituição*) melhoraria o índice de confiabilidade, porém, esta diferença não estatisticamente relevante.

Satisfação com Benefícios – Análise de Confiabilidade (Tabela 12)

**Tabela 12: Teste Confiabilidade QSL - SB**

	<i>Alfa de Cronbach / Fator</i>	<i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i>
41- A sua participação nas decisões relativas à instituição	,773	,782
31- As oportunidades de formação que a instituição lhe proporciona		,623
32- As oportunidades de promoção/carreira que a instituição lhe proporciona		,668

**Fonte:** Elaboração Própria

Procedemos ainda à análise de confiabilidade da escala com o cálculo do índice de consistência interna  $\alpha$  – *alfa de Chronbach*, da variável dependente: Satisfação Laboral.

O cálculo de consistência interna dos resultados obtidos pelo instrumento, respeitante aos vinte e dois (22) itens que compõem a aludida dimensão, apresentou um valor de  $\alpha = 0,949$ , que continua a ser considerado pela generalidade da literatura, como sendo um valor de fiabilidade elevada ou de investigação aplicada (Maroco & Garcia-Marques, 2006), constatando-se que a exclusão de qualquer item não melhora o índice de confiabilidade.

Satisfação Laboral – Análise de Confiabilidade (Tabela 13)

**Tabela 13: Tabela Confiabilidade QSL**

	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa de Cronbach se o</i>
	<i>/ Fator</i>	<i>item for excluído</i>
22- O seu trabalho enquanto factor de realização		,947
23- As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas nas quais se destaca		,946
24- O salário que recebe		,948
25- Os objectivos e metas que deve alcançar		,946
26- A limpeza, higiene e salubridade do seu local de trabalho		,948
27- A envolvimento física e o espaço que dispõe no seu local de trabalho		,948
28- A iluminação no seu local de trabalho		,948
29- A ventilação no seu local de trabalho		,948
30- A temperatura no seu local de trabalho		,949
31- As oportunidades de formação que a instituição lhe proporciona		,947
32- As oportunidades de promoção/carreira que a instituição lhe proporciona		,948
33- As relações pessoais com os seus superiores/chefias	,949	,946
34- A supervisão que exercem sobre si		,946
35- A periodicidade com que é supervisionado		,947
36_ A igualdade e justiça no tratamento que recebe da instituição		,946
37- A forma como os seus superiores/chefias avaliam as suas tarefas		,946
38- O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos		,946
39- A capacidade para decidir autonomamente aspectos relativos ao seu trabalho		,947
40- A sua participação nas decisões do seu serviço		,947
41- A sua participação nas decisões relativas à instituição		,947
42- O grau em que a sua instituição cumpre o estatuto profissional e demais legislação laboral		,946
43- A forma como são negociados na instituição os aspectos laborais		,947

**Fonte:** Elaboração Própria

Como se pode verificar pelas tabelas supra apresentadas, todas as dimensões e variáveis obtiveram valores de consistência interna elevados.

Os resultados sugeriram a eliminação de alguns itens para melhoria do índice de consistência, assim, aferindo por variáveis, foi eliminado um item com a validação da escala de Liderança Partilhada (*12- Os membros do meu grupo passam o tempo a discutir o propósito do nosso grupo, objectivos e expectativas para o projecto*), o constituiu uma variável unidimensional.

Quanto às restantes variáveis, foram perçecionas por variável e dimensão, sugerindo pontualmente a eliminação de alguns itens, nomeadamente cinco (5), porém, como já foi pontualmente referido, optou-se pela manutenção de todos os itens, fundamentado na irrelevância estatística que essa exclusão provocaria na escala.

### **2.3. Natureza da investigação**

Respeitante à natureza da presente dissertação, este trabalho científico sustenta-se numa investigação de matriz aplicada, que visa gerar procedimentos práticos, relativamente a conhecimento científico já existente, apenas direcionado a um novo contexto (Gerhardt & Silveira, 2009).

A realização do presente trabalho académico, tem por base conhecimento científico existente e é dirigido à solução de problemas específicos, levantados pela questão central da investigação, que relaciona a variável Liderança Partilhada, tendo em conta a estrutura da organização que é vincadamente piramidal, com as variáveis do Empenhamento e da Satisfação Organizacional.

### **2.4. Quanto aos objetivos**

Uma investigação científica pode apresentar três classificações de objetivos, isto é, exploratório, descritivo e explicativo. A presente investigação assume um carácter descritivo, pois procurar-se-á identificar relações entre as dimensões testadas e validadas pelos modelos teóricos a aplicar (Prodanov & Freitas, 2013).

### **2.5. Lógica da investigação**

Quanto à lógica da investigação no âmbito do presente estudo, será utilizado o método hipotético-dedutivo.

Este método será o utilizado no âmbito do trabalho de investigação, visto não ter sido encontrada nenhuma investigação semelhante relacionada com a Liderança Partilhada em correlação com as temáticas de Empenhamento Organizacional e Satisfação Laboral.

### **2.6. Procedimento**

Tendo em conta que a amostra a envolver neste estudo, consiste em militares da GNR em efetividade de funções, foi pedida autorização para realização do estudo a nível nacional ao, Exmo. Tenente-General Comandante-Geral, que procedeu à correspondente autorização e direcionou a execução e aplicação do questionário ao Comando de Doutrina e Formação (CDF) da Guarda Nacional Republicana. Para o efeito, o CDF solicitou o envio do questionário utilizado nesta investigação.

Após aprovação, o CDF procedeu à disponibilização dos endereços eletrónicos do efetivo nas condições estatuídas.

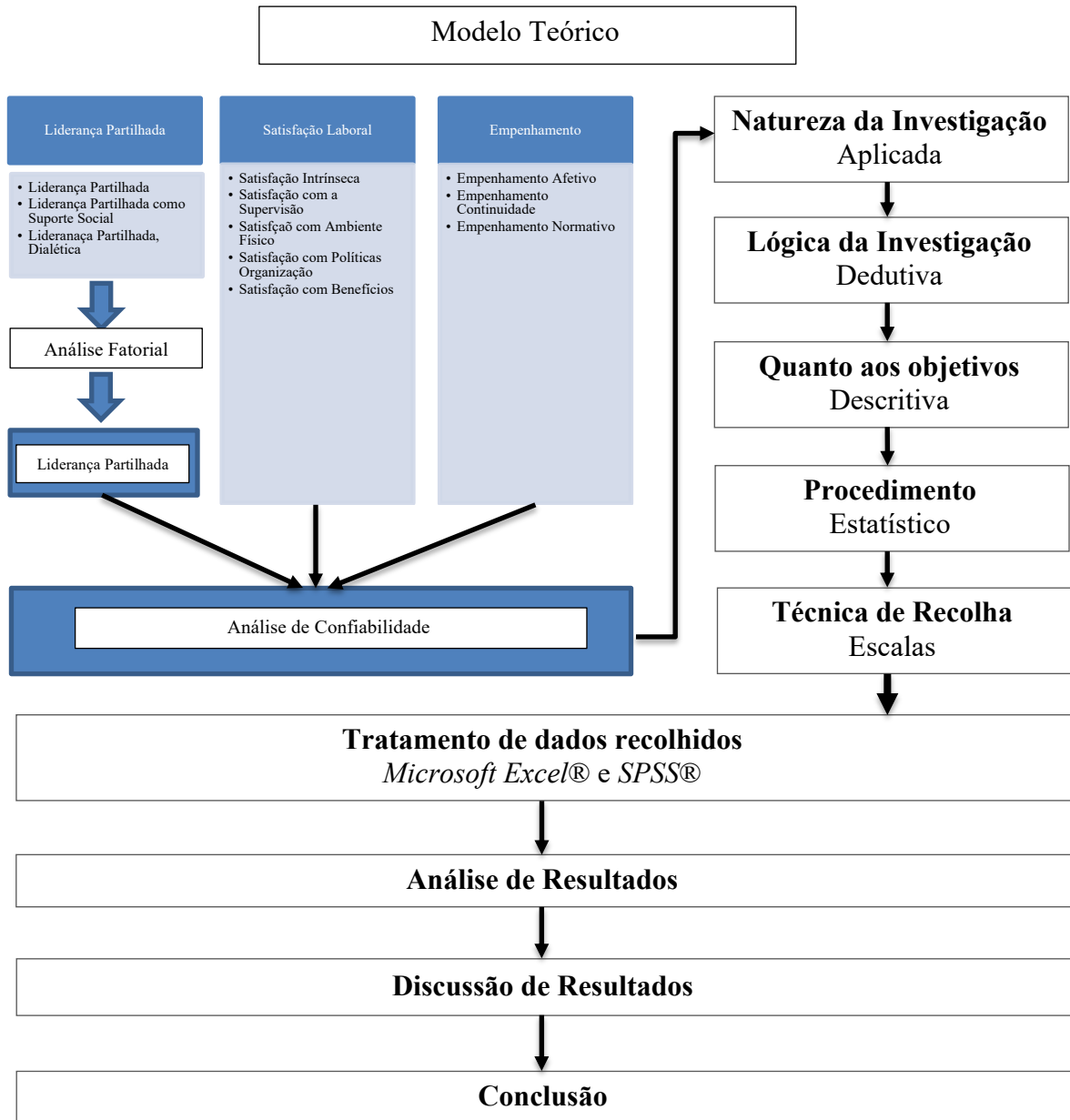
Seguidamente, foi o mesmo introduzido em ferramenta online “*Google Forms*”, sendo o efetivo interpelado pelos aludidos e-mails institucionais, através da qual foi gerada uma hiperligação para preenchimento online, contendo um introito explicativo dos objetivos do estudo, solicitando a participação dos militares da GNR, através do preenchimento online dos questionários. O autor enviou o email para todos os militares da GNR, nas aludidas situações estatutárias, constituindo um universo de 22.036 militares, tendo sido obtido um total de 2.849 respostas válidas, durante os meses de abril e maio de 2019.

Os resultados obtidos, foram agrupados em dados estatísticos quantitativos e posteriormente analisados com o objetivo de verificar a relação obtida entre os vários modelos teóricos em análise. Esta redução foi efetuada com recurso ao *software Microsoft Excel* e ao *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Versão 25.0* para Windows.

## 2.7. Desenho da investigação

O desenho de pesquisa do presente trabalho, tem por base o método quantitativo, com tipologia de estudo de caso (Bryman, 2012).

Na figura 8, esquematiza-se o processo de desenvolvimento da investigação, através da visualização sintética do relacionamento dos modelos teóricos utilizados, juntamente com o procedimento utilizado e o método seguido para recolha, análise e discussão dos dados obtidos.



**Figura 8: Modelo Teórico**

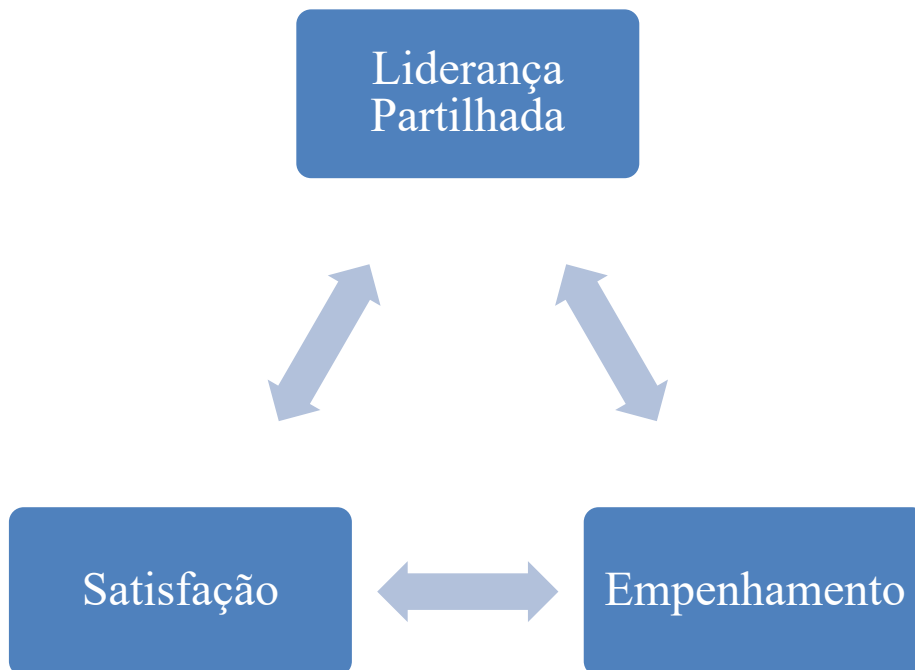
Fonte: Elaboração Própria

## 2.8. Modelo da Investigação

Para construção do modelo de investigação, foi idealizada uma esquematização que procura evidenciar a forma como as variáveis em estudo se relacionam entre si, contemplando também as variáveis socioprofissionais.

O modelo procura colocar as variáveis independentes, de Liderança Partilhada e Empenhamento Organizacional, em relação à variável dependente de Satisfação Organizacional.

**Figura 2: Modelo de investigação**



**Fonte:** Elaboração própria.

## Capítulo 3

### Apresentação de Resultados

#### 3.1. Estatística Descritiva – Caracterização da amostra

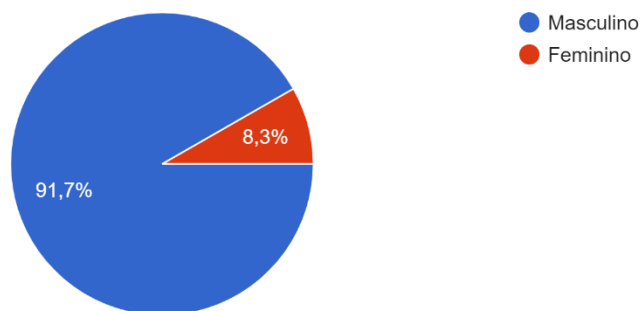
Como anteriormente referido, para tratamento dos dados recolhidos, através dos instrumentos também já apontados, foram utilizadas as aplicações informáticas *Microsoft Excel®* e *IBM Statistical Package for Social Sciences®* (SPSS), versão 25 para o sistema operativo *Windows*.

Quanto ao género, verificou-se que dois mil, seiscentos e treze (2.613) militares da GNR (91,7%) pertencem ao género masculino, enquanto duzentos e trinta e seis (236) (8,3%) pertencem ao género feminino. Esta diferenciação poderá ser explicitada pelo facto de o estereótipo social, ainda hoje muito enraizado na cultura portuguesa, de atribuição da profissão ao género masculino, que objetivamente, através da legislação, vedou o acesso à função ao género feminino. Só muito recentemente esta função começou a ser exercida por militares do género feminino<sup>25</sup>, com a primeira incorporação a ocorrer no ano de 1995, onde finalizaram com sucesso as primeiras dezasseis (16) militares, o correspondente curso de formação de guardas.

A seguinte figura nove (9), representa a distribuição dos dois mil, oitocentos e quarenta e nove (2.849) participantes por género:

---

<sup>25</sup> Fruto da alteração legislativa introduzida, pela Lei n.º 22/91, de 19 de junho, na Lei do Serviço Militar (LSM), aprovada pela Lei n.º 30/87, de 7 de julho, que deu a atual redação do n.º 4 do artigo 1.º da LSM, nos seguintes termos: “*Todos os cidadãos portugueses dos 18 aos 38 anos de idade estão sujeitos ao serviço militar e ao cumprimento das obrigações militares dele decorrentes.*” O que permitiu o ingresso de militares do género feminino nos quadros das forças militares, sendo que o ingresso nos quadros da GNR apenas se processava de entre os indivíduos que fossem nos termos do artigo 272.º do EMGNR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 265/93, de 31 de julho, na sua versão original, sendo esta obrigação de recrutamento oriunda dos efetivos das forças armadas abolida, nos da alteração legislativa introduzida no artigo 272.º do EMGNR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 265/93, de 31 de julho, pelo Decreto-Lei n.º 297/98, de 28 de setembro.

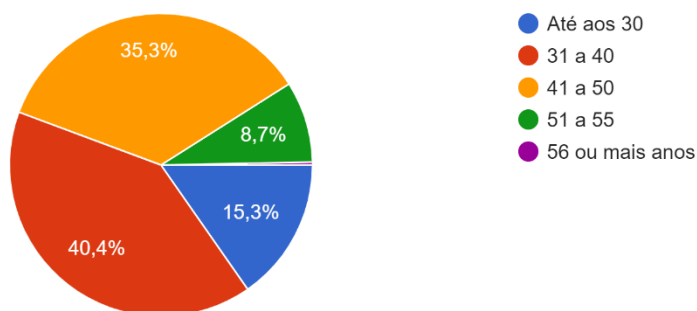


**Figura 9: Dispersão por Género**

**Fonte:** Elaboração própria.

No que diz respeito à variável idade, tendo em consideração que o acesso à organização apenas é permitido a cidadãos portugueses maiores de idade e, por regra, até completarem 26 anos de idade<sup>26</sup> e o acesso à situação de reserva<sup>27</sup>, fora da efetividade de serviço, que antecede a situação de reforma<sup>28</sup>, por regra, pode ocorrer, por auto determinação da vontade, na data em que os militares completam os 55 anos de idade, o que influenciou a escolha de análise da faixa etária dos participantes, assim, verificou-se que quatrocentos e trinta e seis (436) militares têm idades até 30 anos (15,3%), mil, cento e cinquenta (1.150) têm idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos (40,4%), mil e sete (1.007) têm idades entre os 41 e os 50 anos (35,3%), duzentos e quarenta e sete (247) têm idades entre os 51 e os 55 anos (8,7%) e nove (9) têm idades igual ou superior a 56 anos (0,3%).

A figura dez (10), representa o número de militares distribuídos por intervalos de idade:



**Figura 10: Dispersão por idade**

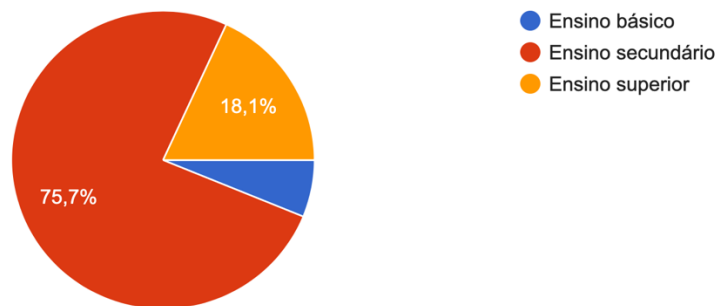
<sup>26</sup> Nos termos da alínea e) do artigo 240.º do EMG NR

<sup>27</sup> Nos termos do artigo 81.º do EMG NR.

<sup>28</sup> Nos termos do artigo 89.º do EMG NR.

**Fonte:** Elaboração própria.

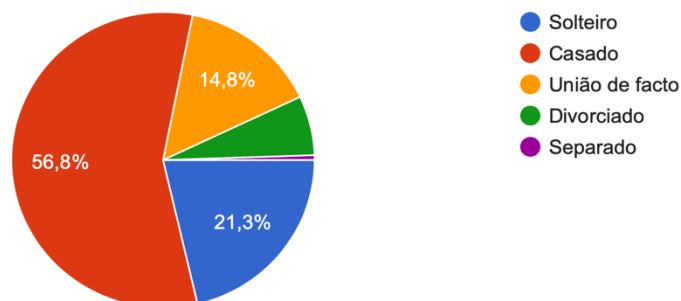
Relativamente às habilitações literárias, aferiu-se que seiscentos e cinquenta e oito militares (658) militares têm o ensino básico, (6,2%), dois mil cento e cinquenta e seis (2156) têm o ensino secundário completo, (75,7%) e quinhentos e dezassete (517) possuem ensino superior concluído, (18,1%). Compendo a figura onze (11), que representa a distribuição dos participantes, pelas correspondentes habilitações literárias dos militares da GNR:



**Figura 11: Dispersão por Habilitações Literárias**

**Fonte:** Elaboração própria.

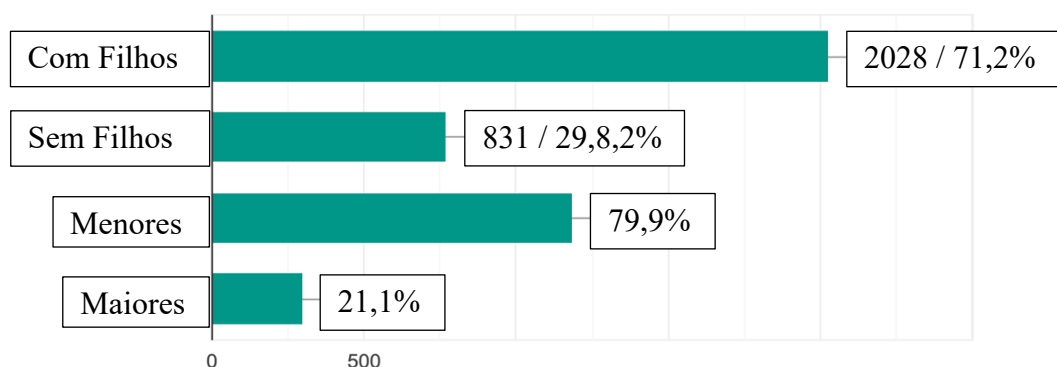
Respeitante ao estado civil dos militares da GNR, aferiu-se que seiscentos e oito (608) militares são solteiros, (6,2%), mil, seiscentos e dezoito (1618) são casados (56,8%), quatrocentos e vinte e três (423) constituíram união de facto, cento e oitenta e cinco (185) estão divorciados (6,5%) e quinze (15) estão separados (0,5%). O que compõem a figura doze (12) representativa da distribuição dos participantes, por estado civil dos militares da GNR:



**Figura 12: Dispersão por Estado Civil**

**Fonte:** Elaboração própria.

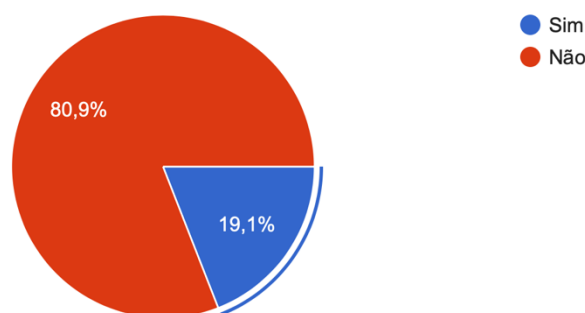
Respeitante aos descendentes dos militares da GNR, aferiu-se que dois mil e vinte e oito (2028) militares têm descendentes, enquanto que oitocentos e trinta e um (831) não têm descendentes, sendo que, dos que têm descendentes (79,9%) são menores de idade, enquanto que apenas (21,1%) são maiores de idade. O que compõem a figura treze (13) representativa da distribuição dos participantes, por estado civil dos militares da GNR:



**Figura 13: Descendentes dos Militares da GNR**

**Fonte:** Elaboração própria.

Relativamente à atribuição de funções de comando, aferiu-se que quinhentos e quarenta e três militares (543) têm funções de comando (19,1%), enquanto dois mil trezentos e seis (2306) não têm funções de comando (80,9%). Compondo a figura catorze (14), que representa a distribuição dos participantes, pelas correspondentes funções de comando dos militares da GNR:

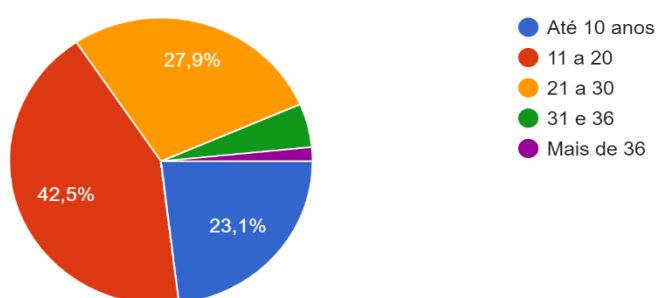


**Figura 14: Dispersão por Funções de Comando**

**Fonte:** Elaboração própria.

Relativamente ao número de anos de serviço em que os militares exercem a sua função na organização, aferiu-se que seiscientos e cinquenta e oito militares (658) militares, (23,1%)

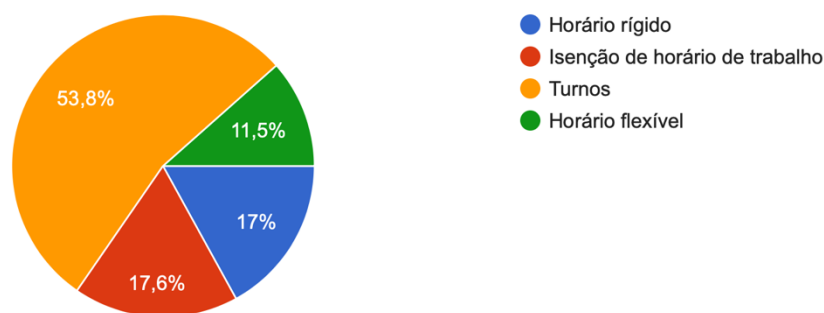
exercem à dez (10) ou menos anos. Para o intervalo entre os onze (11) e vinte (20) anos de exercício de funções, enquadram-se mil, duzentos e dez (1.210) militares (42,5%), para o intervalo entre 21 e 30 anos, verificaram-se setecentos e noventa e seis (796) militares (27,9%), enquanto que no intervalo entre trinta e um (31) e trinta e seis (36) anos, conta com cento e quarente (140) militares (4,9%). Por fim e com mais de trinta e seis (36) anos de exercício de funções, verificaram-se quarenta e cinco (45) militares (1,6%). A figura quinze (15) representa a distribuição dos participantes, por anos de exercício de funções de militar da GNR:



**Figura 15: Dispersão por Tempo de Serviço Militar**

**Fonte:** Elaboração própria.

Já quanto ao regime de horário estabelecido para os militares, aferiu-se que quatrocentos e oitenta e quatro (484) têm horário rígido pré-estabelecido (17%), quinhentos e dois (502) têm isenção de horário de trabalho (17,6%), mil, quinhentos e trinta e quatro (1534) trabalham por turnos (53,8%) e trezentos e vinte e nove (329) têm acordado horário flexível. O que compõem a figura dezasseis (16) representativa da distribuição dos participantes, por regime de horário estabelecido aos militares da GNR:



**Figura 16: Dispersão por regime de Horário de Serviço**

**Fonte:** Elaboração própria.

O questionário, nos dados demográficos é constituído por mais três pontos, porém não são aqui representados dada a ambiguidade de respostas obtidas. Fruto de se deixar a pergunta aberta em resposta curta, constata-se que os itens: (i) 6 - *Área de desenvolvimento de atividade/função*; (ii) 7 - *cargo?*; (iii) 11 - *Qual a distância (Km) entre a residência e o local de trabalho?*. Tornou as respostas de difícil tratamento ou impercetibilidade da resposta.

Por esses factos conjugados, deixamos de tratar estes três itens dos dados demográficos.

### **3.1.1. Estatística Descritiva – Comparação de Médias - Liderança de Partilhada**

Deste modo, passa-se à descrição dos valores obtidos pela aplicação do SLQ (*Shared Leadership Questionnaire*) – (Questionário de Liderança Partilha), apresentando os resultados para a dimensão apurada.

Assim, a dimensão de Liderança Partilhada (LP), ficou constituída por nove (9) itens. Na tabela 14, é apresentado a estatística descritiva relativamente ao valor médio obtido para a Liderança Partilhada:

**Tabela 14: Estatística descritiva - Liderança Partilhada**

Liderança de Partilhada	
N = 2.849	
Média	3,44
Desvio Padrão	1,27

**Fonte:** Elaboração própria.

Podemos assim observar um valor mediano na dimensão que compõem a Liderança de Partilhada, obtendo-se um valor de (3,44).

Para relacionamento dos dados obtidos através do questionário socioprofissional, com a variável independente Liderança Partilhada e com as suas respetivas dimensões, selecionámos o género, as funções de comando e o tempo de serviço militar.

A escolha destas características socioprofissionais, prende-se com o facto de se tentar perceber se existe alguma diferença entre essas mesmas características, tendo em conta as variáveis em estudo, neste caso concreto a Liderança Partilhada.

No que diz respeito à variável género, a seguinte tabela demonstra as diferenças existentes entre o género masculino e feminino, no que diz respeito à variável Liderança de Partilhada:

**Tabela 15: Diferenças de género em relação à variável Liderança Partilhada**

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Teste-t igualdade de médias	
LP	Masculino	2613	3,44	1,27	T	Sig (2-tailed)
					-,533	,594
	Feminino	236	3,48	1,24		

**Fonte:** Elaboração própria.

Neste sentido, pode-se verificar que não existem diferenças significativas para o item género.

No que diz respeito à variável função de comando, a seguinte tabela demonstra as diferenças existentes entre os militares que exercem funções de comando e os que não as exercem, no que diz respeito à variável Liderança de Partilhada:

**Tabela 16: Diferenças entre militares que têm funções de comando em confronto com os que não têm funções de comando, em relação à variável Liderança Partilhada**

	Funções Comando	N	Média	Desvio Padrão	Teste-t igualdade de médias	
LP	Com	543	3,99	1,08	T	Sig (2-tailed)
					11,44	,000
	Sem	2306	3,31	1,28		

**Fonte:** Elaboração própria.

Verifica-se que existem diferenças significativas face à perceção de partilha da liderança entre os militares que exercem funções de comando em detrimento com os que não detêm funções de comando.

Quanto à variável tempo de serviço militar, a seguinte tabela demonstra as diferenças existentes entre os militares dos diversos tempos de serviço militar já prestado previamente escalonados, no que diz respeito à variável Liderança de Partilhada:

**Tabela 17: Liderança Partilhada**

Factores	Até 10 anos		11 a 20 anos		21 a 30 anos		31 a 36 anos		>36 anos		Estatística F	Observações (ANOVA)
	N=658		N=1210		N=796		N=140		N=45			
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP		
												Até 10/ 11-20
LP	3,45	1,26	3,31	1,26	3,53	1,27	3,85	1,21	3,86	1,30	9,45	≠ 31-36
Total												
N=2.849												

**Fonte:** Elaboração própria.

Dos valores obtidos com recursos a uma ANOVA, demonstram a existência de diferenças significativas entre militares quanto ao tempo de serviço militar prestado, no que diz respeito à Liderança Partilhada, nomeadamente, diferenciando o escalonamento efetuado dos militares que apenas prestaram até dez (10) anos de serviço e os que se encontram entre os onze (11) e vinte (20) anos de serviço militar em relação aos que já prestaram entre trinta e um (31) e trinta e seis (36) anos de serviço militar.

### **3.1.2. Estatística descritiva – Empenhamento**

Passamos de seguida à apresentação dos valores obtidos pela aplicação do instrumento Questionário de Empenhamento Organizacional, tendo em conta as três (3) dimensões do Empenhamento que se materializam no Empenhamento Afetivo (EA), Empenhamento de Continuidade (EC) e Empenhamento Normativo (EN) (tabela 18).

**Tabela 18: Estatística descritiva - Empenhamento**

	Empenhamento			
	E	EA	EC	EN
N = 2.849				
Média	3,45	3,85	3,30	3,36
Desvio Padrão	,91	1,29	1,07	1,04

**Fonte:** Elaboração própria. (E. Emp.; EA Emp. Afetivo; EC Emp. Continuidade; EN Emp. Normativo)

Os resultados mostram que a dimensão Empenhamento Afetivo (EA), obteve o valor médio mais elevado (M= 3,85), revelando indicadores de que a Afetividade à Organização é a que mais contribui para o nível de empenhamento. A dimensão Empenhamento Normativo (EN), obteve um valor médio de 3,36, ligeiramente mais elevado do que o Empenhamento de Continuidade, que obteve o valor médio de 3,30.

Apresenta-se na Tabela 19 a comparação de médias para amostras independentes relativamente à variável de género.

**Tabela 19: Comparação de médias quanto ao género para a variável Empenhamento**

LP	Género	N	Média	Desvio Padrão	Teste-t igualdade de médias	
					T	Sig (2-tailed)
	Masculino	2613	3,46	1,27	2,21	,027
	Feminino	236	3,32	1,24		

**Fonte:** Elaboração própria.

Podemos constatar que quanto à variável Empenhamento existe uma ligeira diferença com significado estatístico ( $p < .05$ ). O género masculino revela maiores níveis de Empenhamento do que o género feminino, apesar de a diferença ser baixa.

Apresenta-se na Tabela 20 a comparação de médias quanto à Função de Comando para a variável Empenhamento.

**Tabela 20: Comparação de médias quanto à Função de Comando para a variável Empenhamento**

	Funções Comando	N	Média	Desvio Padrão	Teste-t igualdade de médias	
LP	Com	543	3,77	,84	T	Sig (2-tailed) ,000
	Sem	2306	3,37	,91	9,16	

**Fonte:** Elaboração própria.

Os militares com funções de comando revelam um empenho mais elevado em detrimento aos que não possuem tais funções.

Por último, apresenta-se a comparação de médias quanto aos anos de serviço para a variável Empenhamento (Tabela 21).

**Tabela 21: Comparação de médias quanto aos anos de serviço para a variável Empenhamento**

Factores	Até 10 anos		11 a 20 anos		21 a 30 anos		31 a 36 anos		>36 anos		Estatística F	Observações (ANOVA)
	N=658		N=1210		N=796		N=140		N=45			
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP		
E	3,40	,90	3,33	,88	3,60	,91	3,80	1,00	3,95	,99	20,66	Até 10/11-20 ≠ 21-30/31-36/>36 11-20
EA	3,85	1,25	3,71	1,30	3,98	1,28	4,19	1,35	4,29	1,31	9,18	≠ 21-30/31-36 Até 10/11-20
EC	3,24	1,08	3,22	1,06	3,44	1,04	3,36	1,18	3,47	1,17	6,23	≠ 21-30 Até 10/11-20
EN	3,28	1,06	3,21	,99	3,52	1,03	3,85	1,07	4,05	,98	25,67	≠ 21-30/31-36/>36

(E. Emp.; EA Emp. Afetivo; EC Emp. Continuidade; EN Emp. Normativo)

**Fonte:** Elaboração própria.

Neste enquadramento podemos observar que existem diferenças significativas no empenhamento, em termos globais e repartido pelas três dimensões da variável, que diferenciam, com significância estatística ( $p < ,001$ ), os militares que prestaram até vinte (20)

anos de tempo de serviço militar e os que prestaram vinte e um (21) ou mais anos de tempo de serviço militar dos militares com mais anos de serviço (21-30 / 31-36 / >36). Ou seja, os militares com menor tempo de serviço (até 20 anos) apresentam maiores níveis de Empenhamento do que os com maior tempo de serviço militar.

### 3.1.3. Estatística descritiva – Satisfação Laboral

Neste campo serão apresentados os valores estatísticos descritivos obtidos para a variável dependente Satisfação Laboral (SL) e para as respetivas cinco (5) dimensões obtidas através do Questionário de Satisfação Laboral (QSL): Satisfação Intrínseca (SI); Satisfação com a Supervisão (SS); Satisfação com o Ambiente Físico (SAF); Satisfação com as Políticas da Organização (SPO); e Satisfação com os Benefícios (SB) (Tabela 22).

**Tabela 22: Estatística Descritiva - Comparação de Médias - Satisfação Laboral**

	Satisfação Laboral					
	Satisfação	S. Intrínseca	S. Supervisão	S. Ambiente Físico	S. Políticas Organização	S. Benefícios
N = 2.849						
Média	3,16	3,57	3,35	3,47	2,55	2,42
Desvio Padrão	,98	1,16	1,23	1,31	1,25	1,10

**Fonte:** Elaboração própria.

Deste modo, poder-se-á observar que, em termos globais a Satisfação Intrínseca com o trabalho (SI) apresenta o valor mais elevado (M= 3,57), seguido pela Satisfação com o Ambiente Físico (SAF), que apresenta o valor médio de (M= 3,47), e de seguida a Satisfação com a Supervisão (SS), que apresenta um valor médio de (M= 3,35). A Satisfação com as Políticas da Organização (SPO) e a Satisfação com os Benefícios (SB) apresentam os valores médios mais baixos, (M= 2,55) e (M= 2,42) respetivamente.

Procede-se na Tabela 23 à comparação de igualdade de valores médios para amostras independentes quanto ao género para a variável Satisfação Laboral.

**Tabela 23: Diferenças de género em relação à variável Satisfação Laboral**

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Teste-t igualdade de médias	
LP	Masculino	2613	3,15	,97	T	Sig (2-tailed) ,088
	Feminino	236	3,26	,97	-1,705	

**Fonte:** Elaboração própria.

Podemos constatar que não existem diferenças com significado estatístico quanto ao género na variável satisfação laboral, ainda assim o género feminino sente-se mais satisfeito com a atividade laboral do que o género masculino.

**Tabela 24: Comparação de Médias quanto à Função de Comando para a variável Satisfação Laboral**

	Funções Comando	N	Média	Desvio Padrão	Teste-t igualdade de médias	
LP	Com	543	3,63	,92	T	Sig (2-tailed) ,000
	Sem	2306	3,05	,95	12,89	

**Fonte:** Elaboração própria.

Os militares com funções de comando revelam maiores níveis de satisfação laboral em detrimento aos que não possuem tais funções.

Procede-se na Tabela 25 à apresentação de resultados quanto à comparação de médias por anos de serviço militar para a variável Satisfação Laboral.

**Tabela 25: Comparação de Médias por anos de serviço quanto à Satisfação**

Factores	Até 10 anos N=658		11 a 20 anos N=1210		21 a 30 anos N=796		31 a 36 anos N=140		>36 anos N=45		Estatística F	Observações (ANOVA)
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP		
	S	3,10	1,00	3,06	,93	3,27	,96	3,52	1,06	3,61		
SI	3,52	1,14	3,48	1,15	3,66	1,15	3,81	1,21	3,82	1,17	5,18	11-20 ≠ 21-30/31-36
SS	3,30	1,24	3,24	1,21	3,44	1,21	3,71	1,25	3,94	1,22	9,45	Até 10/11-20 ≠ 21-30/31-36/>36
SAF	3,30	1,36	3,30	1,28	3,51	1,25	3,90	1,34	4,15	1,36	13,06	Até 10/11-20 ≠ 21-30/31-36/>36
SPO	2,55	1,25	2,42	1,20	2,66	1,24	2,88	1,31	2,88	1,52	8,32	11-20 ≠ 21-30/31-36
SB	2,33	1,08	2,30	1,05	2,58	1,11	2,80	1,19	2,66	1,36	14,30	Até 10/11-20 ≠ 21-30/31-36

**Fonte:** Elaboração própria.

Através da comparação de médias podemos verificar que os militares com mais tempo de serviço militar têm maiores níveis de satisfação geral com a organização, comparativamente aos que têm menos tempo de serviço militar. Sendo que os que compõem os intervalos de até dez (10) anos e os que se encontram entre os onze (11) e vinte (20) anos de tempo de serviço militar relevam baixos índices de satisfação intrínseca (M= 3,52) e (M= 3,48), respetivamente, baixando nos valores apurados para a satisfação com o ambiente físico (M= 3,30) e (M= 3,30), bem como para a satisfação com a supervisão (M= 3,30) e (M= 3,24), respetivamente. Há um decréscimo considerável de satisfação na dimensão de Políticas com a Organização (M= 2,55) e (M= 2,42), respetivamente, e ainda mais baixo para a Satisfação com os Benefícios (M= 2,33) e (M= 2,30), respetivamente, o mesmo acontece quanto aos índices de satisfação gerais com valores de (M= 3,10) e (M= 3,06), para os militares até dez (10) anos e entre onze (11) a vinte (20) anos, respetivamente. Os militares que têm maior tempo de serviço militar nos intervalos de 21-30; 31-36 e >36, exteriorizam

índices de Satisfação Intrínseca ligeiramente mais elevados, comparativamente aos outros dois grupos, de (até 10; 11-20), assistindo-se a um decréscimo ligeiro quanto à dimensão de Satisfação com a Supervisão, contudo mantendo-se superior aos restantes dois grupos, de (M= 3,44), (M= 3,71) e (M= 3,94), sendo ligeiramente superior a Satisfação com o Ambiente Físico, e consideravelmente superior ao grupos com menos tempo de serviço, de (M= 3,51), (3,90) e (4,15), respetivamente. Quanto à Satisfação com as Políticas da Organização, revelam uma quebra acentuada, mantendo-se contudo, superior aos dois grupos com menos tempo de serviço, respetivamente, (M= 2,66), (M= 2,88) e (M= 2,88), sendo ainda mais baixa a Satisfação com os Benefícios (M= 2,58), (M= 2,80) e (M= 2,66), respetivamente.

### **3.2. Inferências estatísticas**

Depois de efetuada a estatística descritiva das variáveis em estudo, iremos neste ponto proceder à verificação da relação existente entre as mesmas. Deste modo e tendo por base a QC da investigação, assim como as Qd, iremos apresentar as correlações de cada uma das variáveis independentes (Liderança Organizacionalde Equipas e (Estilos de Negociação) entre si e posteriormente, correlacionando cada uma dessas variáveis independentes a variável dependente (Eficácia Negocial), descrevendo as correlações estatisticamente significativas.

#### **3. 2. 1. Correlação entre as variáveis em estudo**

Para se proceder à verificação das correlações entre as variáveis em estudo, utilizou-se o teste paramétrico coeficiente de correlação de Pearson®. Este teste avalia a expressão da associação entre variáveis, considerando um intervalo de  $-1$  a  $+1$ , sendo que qualquer um destes extremos indica uma associação total, negativa ou positiva entre variáveis, ao passo que o valor central, ou seja,  $r = 0$ , representa a total ausência de associação entre variáveis (Carvalho J., 2009).

A tabela 26, expressa as correlações obtidas entre os construtos Liderança de Equipas, Estilos de Negociação e Eficácia Negocial:

**Tabela 26: Correlações para a variável Empenhamento**

N=802849	E	EA	EN	EC
Empenhamento	.			
EA	,815**	.		
EN	,929**	,698**	.	
EC	,646**	,287**	,415**	.

\* A correlação é significativa no nível 0,05.

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

EA – Empenhamento Afetivo; EN - Empenhamento Normativo; EC - Empenhamento Continuidade

**Fonte:** Elaboração própria

Da análise da tabela 26, podemos verificar que existem correlações positivas e significativas entre todas as variáveis as sub-dimensões do Empenhamento ( $p < 0,001$ ).

Maiores níveis de Empenhamento Normativo ( $r = 0,929$ ;  $p < 0,001$ ) e Afetivo ( $r = 0,815$ ;  $p < 0,01$ ) contribuem para maiores níveis de Empenhamento Geral.

### **3. 2. 1. 1. Correlação entre as dimensões da variável Satisfação Laboral**

A tabela 1727 apresenta as correlações obtidas entre s variáveis da Satisfação Laboral. Pode-se verificar que todas as sub-dimensões da Satisfação contribuem significativamente ( $p < .001$ ) para a Satisfação Geral.

**Tabela 27: Correlação entre as dimensões da variável Satisfação Laboral**

N=2849	1	2	3	4	5	6
1- Satisfação Laboral						
2- SAT_INTRINSECA_TRABALHO	,863**					
3- SAT_SUPERVISÃO	,879**	,763**				
4- SAT_AMBIENTE_FISICO	,729**	,455**	,458**			
5- SAT_POLITICAS_ORG	,767**	,597**	,627**	,445**		
6- SAT_BENEFICIOS	,804**	,652**	,630**	,471**	,736**	

\* A correlação é significativa no nível 0,05.

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

**Fonte:** Elaboração própria

### **3. 2. 1. 2. Correlação entre a Liderança Partilhada, Empenhamento e Satisfação Laboral**

A tabela 1728 apresenta as correlações obtidas entre s variáveis em estudo.

Pode-se verificar que maiores níveis de Liderança Partilhada contribuem para maiores níveis de Empenhamento ( $r = .52$ ;  $p < .001$ ) e de Satisfação Laboral ( $r = .69$ ;  $p < .001$ ). Em particular, maiores níveis de Liderança partilhada contribuem para maiores níveis de

Satisfação Intrínseca no Trabalho ( $r=.71$ ;  $p<.001$ ) e de satisfação com a supervisão ( $r=.66$ ;  $p<.001$ ).

Quando se correlaciona o Empenhamento com a Satisfação, verifica-se que maiores níveis de Empenhamento contribuem para maiores níveis de Satisfação intrínseca com o trabalho ( $r=.57$ ;  $p<.001$ ), em particular, maiores níveis de empenhamento afetivo contribuem para maiores níveis de Satisfação laboral e satisfação intrínseca com o trabalho.

**Tabela 28: Correlação entre a Liderança Partilhada, Empenhamento e Satisfação Laboral**

N=2849	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1- Liderança partilhada	1										
2- Empenhamento	,460**	1									
3- Empenhamento afetivo	,525**	,815**	1								
4- Empenhamento normativo	,409**	,929**	,698**	1							
5- Empenhamento continuidade	,175**	,646**	,287**	,415**	1						
6- Satisfação laboral	,698**	,589**	,640**	,524**	,258**	1					
7- Sat_intrinseca_trab	,719**	,575**	,664**	,511**	,210**	,863**	1				
8- Sat_supervisão	,661**	,524**	,590**	,460**	,218**	,879**	,763**	1			
9- Sat_ambiente_fisico	,387**	,322**	,336**	,282**	,163**	,729**	,455**	,458**	1		
10- Sat_politicas_org	,503**	,495**	,488**	,453**	,246**	,767**	,597**	,627**	,445**	1	
11- Sat_beneficios	,536**	,520**	,523**	,475**	,248**	,804**	,652**	,630**	,471**	,736**	1

\* A correlação é significativa no nível 0,05.

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

## **Capítulo 4**

### **Discussão de resultados**

Apresentados os resultados obtidos no capítulo anterior, iremos agora discuti-los, tendo em conta os modelos teóricos utilizados no estudo e o contexto profissional que caracteriza a GNR.

Dos dados socioprofissionais obtidos, verifica-se que a maioria dos militares da GNR são do género masculino (91,7%) e apenas (8,3%) são do género feminino. Porém, verifica-se que não existem diferenças significativas entre os valores médios obtidos para a Liderança Partilhada. Tendo o género masculino obtido o valor médio de 3,44 e o género feminino obtido o valor médio de 3,48. Respeitante, à variável Empenhamento o género masculino obteve um valor médio de 3,46, enquanto que o género feminino obteve um valor médio de 3,32, observando-se um maior empenhamento no género masculino, mas sem relevância estatística. Quanto à variável Satisfação Laboral o género feminino revela um valor médio de 3,26, enquanto que o género masculino apresenta um valor médio de 3,15. O que revela não haver diferenças significativas no variável género nas dimensões aqui em estudo.

Nas funções de comando obtivemos uma expectável diferença distributiva dos militares que exercem Funções de Comando (19,1%), formalmente empossados como líderes, em relação aos que não exercem Funções de Comando (80,9%), os nominados de liderados. Na medição das médias de perceção de exercício da liderança Partilhada, obtivemos que, os militares que exercem Funções de Comando apresentaram média de 3,99, enquanto que os militares que não têm Funções de Comando apresentaram o valor de 3,31, o que revela uma diferença significativa face à perceção da partilha da liderança entre os militares que detêm Funções de Comando em relação aos que não a exercem. O exercício da função de comando permite uma maior sensibilidade à partilha, à necessidade da liderança ser exercida por múltiplos intervenientes nas equipas de trabalho da GNR.

Em face da variável Empenhamento, verificamos de igual modo que os militares detentores de Função de Comando apresentam um valor médio de 3,77, enquanto que os militares que não têm Funções de Comando apresentam um valor médio de 3,37, na variável Empenhamento. Assim, os militares com Funções de Comando revelam um empenhamento mais elevado, com significado estatístico. A assunção do Comando remete para o empenhamento afetivo, os militares apresentam uma identificação à função maior e sentem-se comprometidos. As práticas organizacionais que enfatizam o fortalecimento da identidade

e da cultura organizacional, bem como um tratamento mais individualizado do militar contribuem para o fortalecimento de vínculos afetivos à instituição.

Quanto à variável da Satisfação Laboral em termos globais, os militares com Funções de Comando revelam um valor médio de 3,63, enquanto que os militares que não exercem funções de Comando apresentam um valor médio de 3,05, também com diferença estatística na variável de Satisfação Laboral. Da mesma forma, o exercício do comando, pelas responsabilidades que lhe são inerentes, contribui para maior satisfação. Em termos organizacionais, estes resultados mostram que a prática da autonomia e do *empowerment* poderão ser preditores de maior satisfação para aqueles que não exercem funções de comando. Em suma, os militares com Funções de Comando apresentam os valores Globais de Liderança Partilhada, Empenhamento e Satisfação Laboral sempre mais elevados em relação aos militares que não exercem Funções de Comando.

Os dados demonstram que a variável Tempo de Serviço Militar apresenta diferenças significativas, no que diz respeito à Liderança Partilhada, nomeadamente, diferenciando o escalonamento efetuado dos militares que apenas prestaram até dez (10) anos de serviço e os que se encontram entre os onze (11) e vinte (20) anos de serviço militar em relação aos que já prestaram entre trinta e um (31) e trinta e seis (36) anos de serviço militar. Nesta medida, Hersey e Blanchard propõem que a maturidade do subordinado acompanhado do saber fazer da tarefa, determinam uma maior confiança do órgão decisor para a delegação da tarefa (Parreira, 1996). Razão pela qual poderá ser explicada a maior perceção de partilha da liderança para os que há mais tempo servem a organização.

Já referente à variável Empenhamento, podemos observar que existem diferenças significativas no empenhamento, em termos globais e repartido pelas três dimensões da variável, os militares que prestaram até vinte (20) anos de tempo de serviço militar em relação aos que prestaram vinte e um (21) ou mais anos de tempo de serviço militar dos militares com mais anos de serviço (21-30 / 31-36 / >36). Ou seja, os militares com menor tempo de serviço (até 20 anos) apresentam maiores níveis de Empenhamento do que os com maior tempo de serviço militar. Por último quanto à variável da Satisfação podemos verificar que os militares com mais tempo de serviço militar têm maiores níveis de satisfação geral com a organização, comparativamente aos que têm menos tempo de serviço militar. Sendo que os que compõem os intervalos de até dez (10) anos e os que se encontram entre os onze (11) e vinte (20) anos de tempo de serviço militar relevam baixos índices de satisfação intrínseca (M= 3,52) e (M= 3,48), respetivamente, baixando nos valores apurados para a

satisfação com o ambiente físico (M= 3,30) e (M= 3,30), bem como para a satisfação com a supervisão (M= 3,30) e (M= 3,24), respetivamente. Há um decréscimo considerável de satisfação na dimensão de Políticas com a Organização (M= 2,55) e (M= 2,42), respetivamente, e ainda mais baixo para a Satisfação com os Benefícios (M= 2,33) e (M= 2,30), respetivamente, o mesmo acontece quanto aos índices de satisfação gerais com valores de (M= 3,10) e (M= 3,06), para os militares até dez (10) anos e entre onze (11) a vinte (20) anos, respetivamente. Os militares que têm maior tempo de serviço militar, nos intervalos de 21-30; 31-36 e >36, exteriorizam índices de Satisfação Intrínseca ligeiramente mais elevados, comparativamente aos outros dois grupos, de (até 10; 11-20), assistindo-se a um decréscimo ligeiro quanto à dimensão de Satisfação com a Supervisão, contudo mantendo-se superior aos restantes dois grupos, de (M= 3,44), (M= 3,71) e (M= 3,94), sendo ligeiramente superior a Satisfação com o Ambiente Físico, e consideravelmente superior ao grupos com menos tempo de serviço, de (M= 3,51), (3,90) e (4,15), respetivamente. Quanto à Satisfação com as Políticas da Organização, revelam uma quebra acentuada, mantendo-se contudo, superior aos dois grupos com menos tempo de serviço, respetivamente, (M= 2,66), (M= 2,88) e (M= 2,88), sendo ainda mais baixa a Satisfação com os Benefícios (M= 2,58), (M= 2,80) e (M= 2,66), respetivamente. Em suma em termos gerais os militares com mais tempo de serviço têm mais perceção de exercício de Liderança Partilhada e Satisfação Organizacional, enquanto que os militares com menos anos de Tempo de Serviço militar apresentam um empenho em níveis mais elevados.

Partindo para a resposta à Questão Central da investigação em que se indaga pela aplicação da Liderança Partilhada no quotidiano dos militares, pode-se verificar pelo resultado obtido na Tabela 15 que o valor de 3,44 de Liderança Partilhada é um valor mediano baixo. O que revela baixos índices de partilha na Liderança quotidiana. Porém, em face da Questão sucedânea podemos verificar pela Tabela n.º 28 que a influência sobre as variáveis de Satisfação e Empenho em todas as dimensões apresentam valores significativos, o que determina que têm correlações positivas em todas as dimensões. Respondendo deste modo positivamente à QC. A GNR tem baixos níveis de Partilha na Liderança. Porém, esta tem influências positivas sobre as dimensões de Satisfação e Empenho dos militares da GNR. A prática da Liderança Partilhada, numa organização hierarquizada, mas que pelas missões que lhes são atribuídas, são exigidos maiores níveis de autonomia e de delegação, é uma realidade, e contribui para maiores níveis de Empenhamento e Satisfação.

Quanto à questão derivada 1. Podemos verificar uma direta correlação de maiores índices de partilha na Liderança conforme a maturidade na organização se faz sentir pelo

tempo de permanência dos militares na instituição. O que nos confirma a Hipótese teórica H. 1. em que os Militares com mais anos de serviço militar apresentam maiores níveis de Liderança Partilhada.

Respeitante à Qd 2. podemos verificar pela Tabela 21 que os militares com menos anos de serviço militar apresentam valores mais altos de empenhamento organizacional. O que equivale a dizer que o tempo de serviço militar tem uma relação inversa face ao Empenhamento. De uma forma geral quanto mais tempo de serviço militar que a população abordada tem, menor é a sua predisposição para o Empenhamento Organizacional. Deste modo a Hipótese teórica H. 2. não é confirmada na medida em que a relação de tempo de serviço militar não aumenta os níveis de Empenhamento. Antes revelam decréscimo de Empenhamento conforme vão tendo maior tempo de serviço militar.

Quanto à resposta à Qd 3., podemos encontrar resposta na Tabela 25, onde verificamos que nos primeiros anos de serviço os militares apresentam índices de Satisfação com valores mais baixos, isto é, os pertencentes ao intervalo até 10 anos de serviço e os que se encontram no intervalo de 11-20 anos de serviço, apresentam índices de satisfação mais baixo em todas as dimensões da variável Satisfação Laboral, comparativamente com os militares que se encontram no intervalo dos 21-30 anos de serviço. Sendo esta diferença paulatinamente mais acentuada conforme se vai passando para os intervalos de tempo de serviço militar mais altos, como sejam o de intervalo dos 31-36 anos de serviço e respetivamente o intervalo >36. Pelo que podemos afirmar que o tempo de serviço militar contribuiu positivamente para a Satisfação Laboral. Assim, pela observação dos dados tratados podemos afirmar a Hipótese teórica H. 3., em que os militares com mais anos de tempo de serviço militar apresentam maiores níveis de Empenhamento em relação aos que estão na organização há menos tempo.

No que respeita à resposta à Qd 4. podemos encontrar resposta na tabela 28. Constatamos da correlação efetuada entre a variável Liderança Partilhada com a variável Empenhamento onde se pode verificar que maiores níveis de Liderança Partilhada contribuem para maiores níveis de Empenhamento ( $r=.52$ ;  $p<.001$ ), sendo considerado estatisticamente relevante. Da Correlação entre Liderança Partilhada e a variável Empenhamento, foi obtido o valor de ,460\*\*, sobre a dimensão de Empenhamento Afetivo obtivemos o valor de ,525\*\*, para o Empenhamento de Continuidade obtivemos o valor de ,409\*\*. Neste sentido, podemos afirmar, sustentados nos resultados obtidos, que maior Partilha na Liderança poderá ser preditor de maiores níveis de Empenhamento. O que responde positivamente à Qd 4, considerando que existe influência positiva entre a Liderança Partilhada e o Empenhamento. Já quanto à dimensão de Empenhamento Afetivo que levanta

a Qd. 4.1. a Liderança Partilhada correlaciona-se positivamente, apresentando valores estatísticos com significância elevada, sendo mesmo a dimensão onde se projeta maior influência. Assim, podemos afirmar que a Liderança Partilhada contribui para maiores níveis de Empenhamento Afetivo. Deste modo as Hipóteses teóricas formuladas são confirmadas. A H. 4., prevê que a Liderança Partilhada se relaciona positivamente com o Empenhamento, subsumindo-se positivamente nos resultados obtidos. De igual modo, podemos afirmar que a sub hipótese H. 4. 1., que prevê a Liderança Partilhada como variável que contribui positivamente para o Empenhamento Afetivo. Pelo que, podemos afirmar com níveis altos que se confirma a sub hipótese.

No que respeita à resposta à Qd 5. na tabela 28 podemos encontrar resposta à referida questão. Constatamos da correlação efetuada entre a variável Liderança Partilhada com a variável Satisfação Laboral, onde se pode verificar que maiores níveis de Liderança Partilhada contribuem para maiores níveis de Satisfação Laboral ( $r=.69$ ;  $p<.001$ ), sendo considerado estatisticamente relevante. Da Correlação entre Liderança Partilhada e a variável Satisfação Laboral, foi obtido o valor de ,698\*\*, sobre a dimensão de Satisfação Intrínseca com o Trabalho obtivemos o valor de ,719\*\*, para a Satisfação com a Supervisão obtivemos o valor de ,661\*\*, para a Satisfação com o Ambiente Físico obtivemos o valor de ,387\*\*, para a Satisfação com as Políticas da Organização obtivemos o valor de ,503\*\* e para a Satisfação com os Benefícios obtivemos o valor de ,536\*\*. Deste modo estamos em condições de afirmar que a Liderança Partilhada se relaciona positivamente com a Satisfação Laboral com níveis altos de significância estatística. Respondendo positivamente à Qd 5. Já a sub hipótese H. 5. 1, se a Liderança Partilhada relaciona-se positivamente com a Satisfação Intrínseca, verificamos que é a dimensão que obtém o nível mais alto de influência, isto é, a Liderança Partilhada pode ser um preditor de *empowerment* para a Satisfação Intrínseca. Já quanto à sub hipótese H. 5. 2., verificamos de igual modo que a Liderança Partilhada se relaciona positivamente com a dimensão de Satisfação com a Supervisão da chefia, pelo que nos encontramos em condições de afirmar, sustentados nos dados recolhidos que a Liderança Partilhada relaciona-se positivamente com a Satisfação com a Supervisão, obtendo mesmo um dos valores mais altos de correlação, só se verificando valor mais alto para a Satisfação Intrínseca com o Trabalho.

Quanto à Qd 6, podemos verificar, pela análise da Tabela 28, que o Empenhamento Afetivo contribui positivamente sobre a Satisfação com a Supervisão. Podemos observar a obtenção do valor de ,590\*\*, sendo que não é o valor mais alto obtido na correlação da dimensão Empenhamento afetivo, com a variável de Satisfação Laboral e as correspondentes

dimensões. Podemos verificar que obtivemos o valor de ,640\*\* para a correlação da variável de Satisfação, obtivemos o valor de ,664\*\* para a correlação da dimensão de Satisfação Intrínseca com o trabalho, obtivemos o valor de ,336\*\* para a correlação da dimensão de Satisfação com o Ambiente Físico, obtivemos o valor de ,495\*\* para a correlação da dimensão de Satisfação com as Políticas com as Políticas Organizacionais e obtivemos o valor de ,523\*\* para a dimensão de Satisfação com os Benefícios. Neste sentido, podemos verificar que a correlação da dimensão Empenhamento Afetivo tem direta correlação positiva com a variável todas as suas dimensões da Satisfação Laboral. Assim, podemos responder positivamente à Qd 6., afirmando que o Empenhamento afetivo contribui para maiores níveis de de Satisfação com a supervisão da chefia. Podemos ainda afirmar que a Hipótese teórica levanta pela H. 6., foi confirmada, existindo contribuição positiva do Empenhamento Afetivo sobre a Satisfação Laboral.

## **Conclusões**

A dissertação procurou seguir uma vertente prática, de aplicação dos modelos teóricos da Liderança Partilhada à instituição GNR. As temáticas selecionadas foram a Liderança, com direcionamento para a Liderança Partilhada, o Empenhamento Organizacional e a Satisfação Laboral, com as influências que estas temáticas têm umas em relação às outras.

Do estudo da organização GNR, podemos verificar que a organização tem uma panóplia de valências que colmatam inúmeras necessidades da sociedade, sendo exigido aos profissionais que as exercem um cem número de competências, muitas delas muito díspares entre si. Formando amiudadas vezes pequenos grupos de intervenção em temáticas muito específicas.

Apesar de a maioria dos estudos da Liderança se debruçarem sobre a liderança em organizações com fins lucrativos, os embriões dos estudos sobre a temática tinham como objeto organizações militares (Rouco J. C., 2012).

Assim, podemos afirmar a legitimidade e transversalidade da temática e inferir que a liderança em termos latos é um processo de influência que impulsiona o comportamento humano com o objetivo de alcançar os objetivos previamente estabelecidos, levando a que o indivíduo tenham no seio do grupo desempenhos mais elevados do que era expectável sem a intervenção da influência da liderança (Rouco J. C., 2012).

Contudo, a Partilha da Liderança é amiudadas vezes negligenciado. O recurso à , liderança informal, permite que de forma inconsciente o processo de liderança partilhada possa emergir entre os membros da equipa, (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007).

Com o presente estudo pode-se constatar que os níveis de Liderança Partilhada na organização GNR são relativamente baixos, porém, as características da organização indiciam a importância de maiores índices de confiança para a implementação de maiores níveis de Partilha na Liderança. O facto de no seu quotidiano os militares formarem um assinalável número de grupos de trabalho, e sustentado com os resultados alcançados da correlação entre a Liderança Partilhada e a restantes variáveis, podemos afirmar que a aplicação de maiores índices de Liderança Partilhada potencia exponencialmente o desempenho do indivíduo ao nível do Empenhamento Organizacional e com isso aumentaria os níveis de Satisfação Laboral.

Neste contexto, podemos afirmar, acompanhando o raciocínio de Katz & Kahn que, a liderança partilhada pode proporcionar e potenciar organizações com maiores vantagens

competitivas, traduzidas num aumento dos recursos pessoais e organizacionais para suportar tarefas complexas. A liderança partilhada abre os canais da comunicação, permite maior abertura a influências recíprocas e partilha de informações. As organizações em que atos influenciados são amplamente partilhados são geralmente as mais eficazes (Katz & Kahn, 1978).

Também a variável Empenhamento organizacional é fulcral numa organização que almeja ser parte fundamental na segurança do território nacional. Apesar de em termos gerais os dados mostrarem que os índices de empenhamento são moderados, estes são mais elevados na dimensão do empenhamento afetivo. Diz nos a literatura que os indivíduos que evidenciam mais índices de Empenhamento Afetivo têm uma relação irracional e emocional forte, interiorizando os objetivos e os valores da organização. Evidenciam maior prontidão em exercer funções consideradas relevantes em prol da organização, pondo para segundo plano os interesses pessoais, e emergindo um forte desejo de pertencer e permanecer na organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Os níveis de Empenhamento Normativo obtêm valores mais baixos, o que revela a perceção de obrigação interior de permanência na organização (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). A organização tem ao seu dispor um conjunto de instrumentos jurídicos que impõem a permanência do indivíduo na Organização. Contudo, esta dimensão não é muito enfatizada entre os militares da GNR.

Em valores igualmente baixos encontramos os resultados do Empenhamento de Continuidade, como sejam os custos extra monetários, isto é, o sacrifício exigido entre o abandono da Organização e perceção de capacidade endógena para integrar uma nova organização. (Meyer & Allen, 1993).

Desde tempos imemoriais, a organização tem atribuídas competências que a coloca em posição de garante da salvaguarda nacional. Na atualidade a GNR tem vindo a assumir maiores níveis de responsabilidade, tendo a par disso, perdido reiteradamente efetivo, o leva a que o efetivo seja sujeito a maior desgaste, e se traduz em menor satisfação. (Quarstein, McAfee, & Glassman, 1992).

Com estes indicadores de base, procedemos às correlações entre as variáveis em presença. Percecionamos que a Liderança Partilhada, embora mostre baixos valores quando vista isoladamente, projeta-se como uma variável motivadora do empenhamento laboral dos liderados. Constata-se que os líderes formalmente designados já evidenciam níveis satisfatórios de Partilha na Liderança.

A Liderança Partilhada posiciona-se assim, como um importante influenciador dos níveis de empenhamento, em termos globais e simultaneamente em face de cada uma das variáveis da dimensão. Em especial, a dimensão do Empenhamento Afetivo, é aquela que mais se destaca no quotidiano da execução da tarefa.

Assim, podemos afirmar, sustentados pelos dados recolhidos e tratados que a Liderança Partilhada potencia os níveis de Empenhamento Afetivo podendo servir de catalisador do Empenhamento Afetivo dos pares.

A Liderança Partilhada também assume valores interessantes quando correlacionada com a Satisfação Laboral, determinando acréscimos em todas as dimensões do instrumento. Porém, este elemento motivador torna-se mais claro a dimensão de Satisfação Intrínseca do Trabalho, também ele um fator que se exterioriza quotidianamente na execução da tarefa, podendo ser, de igual modo um fator motivador dos pares. O ser humano por natureza motivasse com o alcançar dos resultados em grupo.

Da correlação efetuada entre o Empenhamento e a Satisfação Laboral, verificamos também que as variáveis apresentam correlações positivas.

Destarte, podemos inferir que estas três variáveis (Liderança Partilhada; Empenhamento e Satisfação Laboral) formam um ciclo motivacional que pode dinamizar o sucesso pessoal e coletivo, contribuindo para a Satisfação Organizacional e possível relação com a vida em Sociedade.

## **Limitações**

A abordagem a uma instituição de dimensão nacional é consideravelmente burocrática e escrutinada, o que gera uma dificuldade adicional, dilatando o hiato temporal para deferimentos e encaminhamentos que possibilitem o início de trabalho de campo, isto é, de recolha de dados.

Após ultrapassar essa primeira abordagem, depois de ter acesso ao contacto eletrónico do efetivo, demonstrou-se desde logo um trabalho ambicioso ao se deparar com inúmeros entraves tecnológicos, como sejam: 1. Caixas de correio eletrónico cheias; 2. Correspondência ser identificada como correio não solicitado; 3. Limitações de número de expedições que o correio eletrónico permite, isto é, no universo de 22.036, procurou-se interpelar 100 por cada expedição, visto que, o “Outlook.com” limita o número de destinatários para uma única mensagem, sendo permitido apenas a interpelação de 100 destinatários por mensagem; 4. Por outro lado, o “Outlook.com” apenas permitia a expedição de 20 correspondências por dia o que a penas permitiu a interpelação de 2.000 militares por dia, gerando uma operação que demorou 11 dias a realizar, após perceção dos aludidos entraves.

Porém também um desafio.

Deixou-se o questionário aberto para respostas durante três semanas, entre 17 de abril e 10 de maio de 2019, tendo obtido 2.849 respostas validadas pelo instrumento de recolha de dados online “*Google Forms*”, constata-se, no entanto que, iniciaram a preenchimento do questionário 2857 militares, sendo que 8 militares não concluíram o preenchimento, o que determina a exclusão dessas respostas.

Durante o processo de recolha de dados surgiram variadíssimas dúvidas e resistências do efetivo que seguramente constituíram um impedimento a que a amostra fossem ainda mais significativa.

Foi o autor interpelado por diversas ocasiões com questões de fidedignidade, embora o tenha procedido ao envio da correspondente autorização superior para proceder à correspondente recolha de dados.

O facto de se determinar o controlo de recolha de dados pelo e-mail fornecido, constitui mais um entrave. Na medida em que, se por um lado se pretendia que cada militar respondesse apenas uma vez, o mesmo fator funcionou como inibidor à adesão, em virtude

de ter funcionado como meio psicológico de escrutínio. Muitos terão pensado que o questionário não detinha os níveis de anonimato exigidos, porém poucos os exteriorizaram.

Por último, principalmente para um principiante na execução de um trabalho científico, a recolha de fontes bibliográficas constitui um trabalho que leva muito tempo a executar. Perdem-se muitas horas na pesquisa bibliográfica e alguma dela inglória por estar inacessível.

Contudo, a era informática em que vivemos facilita em muito este processo.

## Bibliografia

- Academia das Ciências. (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*. Lisboa: Verbo.
- Afonso, C. (2012). A INFLUÊNCIA DA EXTROVERSÃO E NEUROTICISMO NA EFICÁCIA NEGOCIAL NUMA AMOSTRA DE PROFESSORES . *DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM PSICOLOGIA DA EDUCAÇÃO*.
- Agndal, H. (2007). Current trends in business negotiation research. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*.
- Alavoine, C., & Estieu, C. (2015). You can't always get what you want: Strategic issues in Negotiation - Part 2. *Elsevier*.
- António, N. d., & Costa, R. L. (2018). *Aprendizagem Organizacional - ferramenta no processo de mudança*. Coimbra: Actual.
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Sílabo.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership - Theory, Research, & Managerial Applications* (3.<sup>a</sup> ed.). (L. o. Congress, Ed.) New York, USA: Library of Congress.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership 4.<sup>a</sup> Edition*. New York: Free Press.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1993). *La negociación racional - En un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.
- Bellanger, L. (1984). *La negotiation*. Paris: Puf.
- Bercovitch, J. (1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science*, 36 (2), 125-145.
- Besser, T. L. (1993). The Commitment of Japanese Workers and U. S. Workers: Reassessment of the Literature. *American Sociological Association*, 873 - 881.
- Blake, R., & Mouton, S. (1964). *The managerial grid*. Houston: TX Gulf Publishing.
- Brázio, F. M. (2016). *Satisfação no Trabalho - Um Estudo de caso na Administração do Porto de Viana do Castelo*. Viana do Castelo: Associação de Politécnicos do Norte (APNOR) Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4.<sup>a</sup>, Ed.) New York: Oxford University.
- Campos, C. (2011). Dissertação de mestrado: Funções de Liderança nas PME's Portuguesas. *ISCTE*.
- Canotilho, J. J., & Moreira, V. (s.d.). *Constituição da Republica Portuguesa Anotada Artigos 1.º a 107.º*. (4.<sup>a</sup>, Ed.) Coimbra: Coimbra Editora.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and. *The Academy of Management*.
- Carvalho, F. (2013). *Análise Fatorial*. Universidade de Coimbra.
- Carvalho, J. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico - «Saber - Fazer» da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (7.<sup>a</sup>, Ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Clifton, J. (2015). Using identities-in-talk as a persuasive strategy. The case of police crisis negotiations with Mohamed Merah, a self-proclaimed Mujahedin. *Persuasive Games in Political and Professional Dialogue*.
- Costa, M. J. (2010). *História do Direito Português*. (4.<sup>a</sup>, Ed.) Coimbra: Almedina.
- Daly, T., Soutar, J., & Rasmi, S. (2009). Conflict-handling style measurement: a best-worst scaling application. *International Journal of Conflict Management*, 281-308.
- Dawis, R. W., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1964). *A Theory of Adjustment*. Minnesota Univ., Minneapolis, Industrial Relations Center.

- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership Capacity in Teams. *Leadership Quarterly*, pp. 857 - 880.
- Donohue, W., & Roberto, A. (1996). An empirical examination of three models of integrative and distributive bargaining. *International Journal of Conflict Management*, 3, 209-229.
- Donohue, W., Kaufmann, G., Smith, R., & Ramesh, C. (1991). . Crisis bargaining: A framework for understanding intense conflict. *International Journal of Group Tensions*, 21, 133-154.
- Elfenbein, H., Curhan, J., Eisenkraft, N., Shirako, A., & Baccaro, L. (2008). Are Some Negotiators Better Than Others? Individual Differences in Bargaining Outcomes. *National Institute of Health*, 1463-1475.
- Fernandes, A. M. (2012). *Direito do Trabalho*. (16.<sup>a</sup>, Ed.) Coimbra: Almedina.
- Fernando Guedes et al. (2006). *Dicionário Enciclopédico Português* (Vol. 10). Lisboa, Portugal: Verbo.
- Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso no sector das telecomunicações*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa.
- Fisher, D., & Ury, W. (1991). *Getting to yes: Negotiation agreement without giving in*, 2nd ed. New York: Penguin.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to YES: Negotiation agreement without given in*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1993). *Como conduzir uma negociação*. Porto: Edições Asa.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Série Educação a Distância.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. *Handbook of social psychology*, 877 - 917.
- Gonçalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, J., Orgabídez, A., & Scott, P. (2016). Cultural intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Gonçalves, S. M. (s.d.). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. Lisboa: Tese de Doutoramento em Psicologia, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.
- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2009). Contributos para a validação da escala de fontes de stress em contexto policial. Em *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional* (pp. 119-132). Lisboa: Edições Colibri.
- Grubb, A. (2010). Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing area. *Aggression and Violent Behavior*.  
*Guarda Nacional Republicana*. (19 de 02 de 2017). Obtido de Organigrama\_GNR.pdf: [http://www.gnr.pt/imagens/Organigrama\\_GNR.pdf](http://www.gnr.pt/imagens/Organigrama_GNR.pdf)
- Guiomar, A. S. (2010). *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transaccional e laissez-faire e o comprometimento organizacional*. Lisboa: Mestrado em psicologia social e das organizações, ISPA-Instituto Universitário.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. PEARSON EDUCATION (US).
- Hair, J., Black, J., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis 7 ed*. Pearson Prentice Hall.
- Hannay, M., & Northam, M. (2000). Low-cost strategies for employee retention. *Compensation & Benefits Review*, 65 - 72.
- Hernandez, J. M., & Caldas, M. P. (2004). RESISTÊNCIA À MUDANÇA: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 31 - 45.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to Work. *Wiley*.

- Hoch, J., Pearce, C., & Welzel, L. (2010). Is the Most Effective Team Leadership Shared? The impact of Shared Leadership, Age Diversity, and Coordination on Team Performance. *Journal of Psychology Vol. 9(3)* , 105-116.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Haper & Brothers Publishers.
- House, R. J., & Mansour, J. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. London.
- Hutcheon, L. (2011). *Uma teoria da adaptação* (2.<sup>a</sup> ed.). (A. Cechinel, Trad.) Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
- Jaccard, P. (1959). *História Social do Trabalho: das origens até aos nossos dias*. Círculo de Leitores.
- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977). Strategies for Enhancing the Prediction of Job Performance from Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 417 - 421.
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de Liderança* (4.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Livros Horizonte.
- Jianqing, L. I. (2014). Review of psychological study on crisis negotiation. *Cross-Cultural Communication*, 12.
- Johnson, K., Thompson, J., Hall, J., & Meyer, C. (2018). Crisis (hostage) negotiators weigh in: the skills, behaviors, and qualities that characterize an expert crisis negotiator. *Routledge - Police Practice and Research VOL. 19, NO. 5*, 472–489.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2.<sup>a</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Kerr, J. (2016). *LEGADO 15 Lições de Liderança*. (R. J. Mourinha, Trad.) Testo Editores.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, pp. 333 - 375.
- Krause, D. G. (1999). *A Força de um Líder*. São Paulo: Makron Books.
- Lanceley, F. J. (2003). *On-Scene Guide for Crisis Negotiators*. Florida: CRC Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organization Behavior and Human Performance*, 309 - 336.
- Locke, E. A., & Whiting, R. J. (1974). Sources of satisfaction and dissatisfaction among solid waste management employees. *Journal of Applied Psychology*, 145 - 156.
- Lourenço, P. R. (2000). *Liderança e eficácia: uma relação revisitada*. s/l: Pycologica.
- Mário Dias Correia. (1996). *Nova Enciclopédia Portuguesa* (Vol. 13). (T. a. Publishers, Ed.) Helsinki / Stockholm: Original Media Illustrations.
- Marecos, D. V. (2012). *Código do Trabalho Anotado* (2.<sup>a</sup> ed.). Coimbra: Coimbra Editora.
- Marino, T. W. (1995). Crisis counseling: Helping normal people cope with abnormal situations . *Counseling Today*, 25-40.
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística: com utilização do SPSS (3a ed.)*. Lisboa: Edições.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 65-90.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. (2003). *Satisfação e saúde no trabalho - aspectos conceituais e metodológicos*. São Paulo: Cadernos de Psicologia Social do Trabalho.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. New York: Psychological Review.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 171 - 194.

- Meyer, J. P., & Allen, J. N. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 538 - 551.
- Militar, A. (2015). *Normas para a redação de trabalhos de investigação na Academia Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Miller, O. (2014). The negotiation style: a comparative study between the stated and inpractice. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124, 200 - 209.
- Monteiro, A. P. (2010). Eficácia e Características dos Negociadores. *Tese de Doutoramento. Departamento de Psicologia Social, Básica e Metodologia*.
- Moreno, R. R., Peñacoba, C. P., & González-Gutiérrez, J. L. (2003). *Intervención Psicológica en Situaciones de Crisis y emergencias*. Madrid: Dykinson.
- Morgeson, F. P., Scott, D. D., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures Processes. *Journal of Management*, Vol. 36 N° 1, January, 5-39.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224 - 247.
- Neves, J. (2001). O processo de liderança. Em J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 377-403). Lisboa: Mc Graw Hill.
- Neves, J. G., Caetano, A., & Ferreira, J. M. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar.
- Nunes, M. I. (2014). *Perceção da liderança em enfermagem: a visão dos líderes e dos liderados*. Dissertação, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, Coimbra.
- O'Connor, J. (2001). *Liderando - Técnicas simples e fundamentais para influenciar e administrar pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Record.
- Parada, E. (2004). *Psicologia Comportamental Aplicada al Socorrismo Profesional. Primeros Auxilios Psicologicos*.
- Parreira, A. (1996). *Liderança, Tecnologia da Eficácia para o Desenvolvimento de pessoas e Grupos* (1.ª ed.). (E. U. Lusófonas, Ed.) Lisboa , Portugal.
- Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carol, C., Balain, S., & Booth, A. (2010). Systematic review of the links between human resource management practices and performance. *Health Technology Assessment*.
- Pearce, C. L., & Sims Jr., H. P. (2002). The relative Influence of vertical vs Shared Leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, pp. 172 - 197.
- Pearce, C., & Sims Jr., H. (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational and Empowering Leader Behaviors. *Education Public Foundation*, 172-197.
- Pereira, J. P. (2005). *A Satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da Ilha de São Miguel*. Açores: Universidade dos Açores.
- Pina, M., & Rego, C. A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Preacher, K. J., & H. A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3):, 879-891.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4): pp 717-731.

- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1986). Toward a comprehensive model of change. *W. R. Miller & N. Heather (Eds.). Applied clinical psychology. Treating addictive behaviors: Processes of change*, 3-27.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico. (2ª ed.)*. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Open University Press and Pacific Grove: CA: Brooks/Cole.
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 859 - 873.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Grávida.
- Rahim, A. M., Civelek, I., & Liang, F. (2018). A process model of social intelligence and problem-solving style for conflict management. *International Journal of Conflict Management*.
- Rahim, M., & Bonoma, T. (1979). "Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention". *Psychological Reports. Vol. 44 No. 3c*, 1323-1344.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rain, J. S., Lane, I. M., & Steiner, D. D. (1991). A Current Look at the Job Satisfaction/Life Satisfaction Relationship: Review and Future Considerations. *Human Relations*, 287 - 307.
- Reinhold, H. (19 de 02 de 2017). *O sentido da vida: Prevenção de stresse e Burnout do professor*. Obtido de [http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=250](http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=250)
- Rocha, R. (2011). *A influência dos Estilos de Negociação na Eficácia Negocial*. Universidade de Coimbra.
- Rogan, R., & Hammer, M. (2002). *Crisis/Hostage negotiations. A Communications based approach*. Amsterdam: Howard Giles.
- Rouco, C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Em *Publicações Proelium VII (3)* (pp. 17-46). Lisboa: Academia Militar.
- Rouco, J. C. (4 de Julho de 2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2012). Liderança Carismática: Um factor estratégico para o sucesso organizacional. *Proelium: Revista Científica da Academia Militar*.
- Royce, T. (2012). The analysis of police crisis negotiations: important interactional features. *International Journal of Law, Language & Discourse*, 2.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes. *Sage Publications, Inc*, 62-80.
- Sanchez-Anguix, V., Julián, V., & Botti, V. (2012). Studying the Impact of Negotiation Environments on Negotiation Teams. *Information Sciences*.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusitana Editora.
- Serra, A. (2007). *O Stress na vida de todos os dias*. Coimbra: Grafica de Coimbra, Lda.
- Serra, A. V. (2007). *O Stress na vida de todos os dias. (3ª, Ed.)* Coimbra: Autor.
- Sheridan, J. (2007). A Study of Culture and Conflict Management Styles of Community College Employees. *Education Master - 120*.
- Silva, N. J. (2016). *História do Direito Português. (6ª, Ed.)* Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Silvério, Z. M. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Siqueira, V. t., & Kurcgant, P. (2012). Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. *Revista Escola de Enfermagem Universidade de São Paulo*.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Behavior*, 526-537.
- Spector, P. E. (1997a). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46 - 56.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. Califórnia: Free Press.
- Thomas, K., & Kilmann, R. (2002). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, rev. ed, CPP. *Mountain View*.
- Thompson, L. (2005). *Mind and Heart of the Negotiator*. Prentice Hall.
- Ury, W. (1991). *Getting past no: Negotiation with difficult people*. New York: Bantam Books.
- Vasconcelos, C. (2008). *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. São Paulo: Editora Método.
- Vaz, V. I. (2012). *Responsabilidade Social e Empenhamento Organizacional Afetivo: Estudo com uma amostra de trabalhadores do sector retalhista*. Lisboa: Universidade de Lisboa Faculdade de Psicologia.
- Vecchi, G., Van Hasselt, V., & Romano, S. (2005). Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution. *Aggression and Violent Behaviour*, 533-551.
- Vieira, V. A. (jan./fev./mar. de 2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. São Paulo: R. Adm.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). *Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory*. New York: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE.
- Walton, R. E., & Mckersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. New York: McGraw-Hill.
- Wang, J., & Gong, J. (2015). Analyzing the Effects of Team Member's Solidarity Behavior in the Team Negotiation Environment. *2015 Joint International Mechanical, Electronic and Information Technology*. Chongqing China: Atlantis Press.
- Weider-Hatfield, D. (1988). Assessing the Rahim organizational conflict inventory-II (ROCI-II). *University of Georgia*, 350-366.
- Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared Leadership: A State-of-the-Art Review and Future Research Agenda Forthcoming in the Journal of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*.
- Yulk, G. (2009). *Leadership in Organizations*. (7.º, Ed.) New Jersey: Pearson.
- Zohar, I. (2015). The art of negotiation - Leadership skills required for negotiation in time of crisis. *Procedia - Social and behavioral Sciences* 209, 540-548.

## **ANEXOS**

## **Anexo A – Pedido de Autorização para efetuar a recolha de dados.**

**Exmo. Tenente-General Comandante-Geral, da Guarda Nacional Republicana**

**ASSUNTO: *PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA ESTUDO***

Lisboa, 23 de janeiro de 2019

1. Germano José de Alves Oliveira, estudante de Mestrado do curso de Liderança, Pessoas e Organizações (LPO) da Academia Militar (AM), propõem-se a desenvolver a sua dissertação para conclusão do aludido ciclo de estudos na área da Liderança, no qual será orientado pelo Tenente-Coronel (Doutor) António Palma Rosinha.
2. No âmbito do mestrado que frequenta pretende realizar a aplicação de um questionário, com o objetivo geral de contribuir para a compreensão de como os líderes fomentam e fortalecem o desempenho dos subordinados para que estes tenham o melhor desempenho, ou por seu turno, identificar em que medida estes mesmos líderes provocam constrangimentos a este mesmo desempenho.
3. Pelos seus reconhecidos princípios orientadores, que contribuem para o desenvolvimento holístico dos Militares da Guarda Nacional Republicana (GNR), os múltiplos quartéis que a instituição dispõe, com as diversas subculturas institucionais que cada serviço cultiva, são locais privilegiados para aplicação deste questionário.
4. Comparar-se-ão os resultados obtidos entre os diversos quartéis.
5. O universo da amostra pretendida, engloba os elementos na efetividade de serviço, com a amplitude de facha etária existente, pretendendo que o questionário seja disponibilizado por meio eletrónico, respondido e finalizado no hiato temporal do mês de Fevereiro de 2019.
6. Serão garantidas todas as normas científicas de confidencialidade e de anonimato dos eventuais participantes, bem como as imposições de segurança que sejam exigidas pelas normas militares.
6. Face ao exposto, solicitam-se diligências no sentido de ser dada autorização para aplicação do questionário e permitidas as coordenações necessárias entre o discente supra identificado e o Centro de Doutrina e Formação (CDF) da GNR.

Neste sentido, o discente se subscreve neste pedido de autorização, conjuntamente com o seu orientador, apensando o questionário que pretende aplicar.

Germano José de Alves Oliveira

António Palma Rosinha

## **Anexo B – Questionário.**

### **Questionário**

#### **Grupo I**

**1. Género?**

Masculino  Feminino

**2. Idade?**

Até 30 anos  31 a 40 anos  41 a 50 anos  51 a 55 anos  56 ou mais anos

**3. Habilitações Literárias?**

Ensino Básico  Ensino Secundário  Ensino Superior

**4. Estado Civil?**

Solteiro  Casado  União de Facto  Divorciado  Separado  Divorciado

**5. Descendentes?**

Sim  Não

Se sim, quantos? \_\_\_\_.

Menores de idade? \_\_\_\_.

Maiores de idade? \_\_\_\_.

**6. Área de desenvolvimento de atividade / Função?**

\_\_\_\_\_.

**7. Cargo?**

\_\_\_\_\_.

**8. Função de Comando?**

Sim  Não

**9. Tempo de Serviço?**

Até 10 anos  11 a 20 anos  21 a 30 anos  31 a 36 anos  mais de 36

**10. Modalidade de Horário de Trabalho?**

Horário Rígido  Isenção de Horário de Trabalho  Turnos  Horário Flexível

**11. Qual a distância entre a residência e o local de trabalho?**

\_\_\_\_\_ Km.

<b>Totalmente Insatisfeito/a</b>	<b>Moderadamente Insatisfeito/a</b>	<b>Insatisfeito/a</b>	<b>Satisfeito/a</b>	<b>Muito Satisfeito/a</b>	<b>Totalmente Satisfeito/a</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

**Grupo II**

**Liderança Partilhada**

<b>1. Os membros do meu grupo passam o tempo a discutir o propósito do nosso grupo, objetivos e expectativas para o projeto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>2. Os membros do meu grupo discutem as principais tarefas e objetivos do grupo para assegurar que temos um bom entendimento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>3. Os membros do meu grupo elaboram horários e planos de ação que permitem atingir as metas do grupo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

**Liderança partilhada como suporte social**

<b>4. Os membros do meu grupo falam entusiasmadamente sobre o nosso progresso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>5. Os membros do meu grupo reconhecem as conquistas e progressos de cada um</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>6. Os membros do meu grupo dão estímulos a membros que pareçam frustrados</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

**Liderança partilhada, dialética**

<b>7. As pessoas neste grupo são encorajadas a falar para testar premissas sobre assuntos em discussão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>8. Como membro deste grupo tenho uma palavra a dizer na forma como o grupo executa o trabalho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>9. Toda a gente neste grupo tem hipótese de participar e contribuir</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>10. O meu grupo apoia toda a gente a participar nas decisões a tomar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

**Grupo III**

**Satisfação Laboral**

**Satisfação Intrínseca**

22. O seu trabalho enquanto fator de realização	1	2	3	4	5	6
23. As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas nas quais se destaca	1	2	3	4	5	6
24. O salário que recebe	1	2	3	4	5	6
25. Os objetivos e metas que deve alcançar	1	2	3	4	5	6
39. A capacidade para decidir autonomamente aspetos relativos ao seu trabalho	1	2	3	4	5	6
40. A sua participação nas decisões do seu serviço	1	2	3	4	5	6

**Satisfação com a Supervisão**

33. As relações pessoais com os seus superiores/chefias	1	2	3	4	5	6
34. A supervisão que exercem sobre si	1	2	3	4	5	6
35. A periodicidade com que é supervisionado	1	2	3	4	5	6
36. A igualdade e justiça no tratamento que recebe da instituição	1	2	3	4	5	6
37. A forma como os seus superiores / chefias avaliam as suas tarefas	1	2	3	4	5	6
38. O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos	1	2	3	4	5	6

**Satisfação com Ambiente Físico**

26. A limpeza, higiene e salubridade do seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6
27. A envolvência física e o espaço que dispõe no seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6

28. A iluminação no seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6
29. A ventilação no seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6
30. A temperatura no seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6

#### Satisfação com Políticas da Organização

42. O grau em que a sua instituição cumpre com o Estatuto profissional e demais legislação laboral	1	2	3	4	5	6
43. A forma como são negociados na instituição os aspetos laborais	1	2	3	4	5	6

#### Satisfação com Benefícios

31. As oportunidades de formação que a instituição lhe proporciona	1	2	3	4	5	6
32. As oportunidades de promoção/carreira que a instituição lhe proporciona	1	2	3	4	5	6
41. A sua participação nas decisões relativos à instituição	1	2	3	4	5	6

#### Grupo IV

##### Empenhamento:

##### Empenhamento Afetivo

44. Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização	1	2	3	4	5	6
45. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	1	2	3	4	5	6
46. Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização	1	2	3	4	5	6

47. Sinto-me “emocionalmente ligado(a)” à minha organização	1	2	3	4	5	6
48. Esta organização tem para mim um grande significado	1	2	3	4	5	6
49. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	1	2	3	4	5	6

#### **Empenhamento Normativo**

50. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	1	2	3	4	5	6
51. Considero falta de ética “andar a saltitar” de organização em organização	1	2	3	4	5	6
52. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela	1	2	3	4	5	6
53. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto sair da minha organização	1	2	3	4	5	6
54. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização	1	2	3	4	5	6
55. As coisas eram melhores no tempo que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras	1	2	3	4	5	6
56. Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda faz sentido nos nossos dias	1	2	3	4	5	6
57. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	1	2	3	4	5	6
58. Mesmo que trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização	1	2	3	4	5	6
59. Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização	1	2	3	4	5	6
60. Esta organização merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6
61. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que nela trabalham	1	2	3	4	5	6
62. Sinto-me em dívida para com a minha organização	1	2	3	4	5	6

#### **Empenhamento de Continuidade ou Instrumental**

<b>63. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>64. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>65. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>66. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>67. Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>68. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis, outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>69. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>