



MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA, SATISFAÇÃO COM O
TRABALHO E DESEMPENHO – UM ESTUDO DO SETOR
DA SAÚDE EM PORTUGAL

RÚBEN JOSÉ VENTURA SANTOS (49760)

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CARLA CURADO

JULHO 2018

Resumo

O setor da saúde português enfrenta um desafio de retenção de colaboradores e motivação da força de trabalho devido ao desinvestimento que se tem assistido desde o início da recessão económica iniciada em 2009. Trabalhadores satisfeitos apresentam menos intenções de abandonar a organização o que se traduz em menos número de acidentes, menor absentismo e pacientes mais satisfeitos. Este estudo testa o efeito mediador da satisfação com o trabalho na relação entre a liderança transformacional e o desempenho adaptativo. O estudo utiliza uma amostra de 192 colaboradores de empresas do setor da saúde português. O teste do modelo utiliza *Partial Least Squares* (PLS). Os resultados demonstraram que a liderança transformacional influencia positiva e significativamente o desempenho adaptativo sendo esta relação mediada de forma total pela satisfação com o trabalho.

Palavras-chave: Liderança transformacional; satisfação com o trabalho; desempenho adaptativo;

Abstract

Portuguese healthcare sector faces the challenge of retaining employees and workforce motivation due to the disinvestment they have been attended since the economic recession started in 2009. Satisfied employees present less intention to leave the organization and that translates into less accidents, less absenteeism and more satisfied patients. This study tests the mediating effect of job satisfaction on the relationship between transformational leadership and adaptive work performance. The study uses a sample of 192 employees of Portuguese healthcare organizations. The research model uses Partial Least Squares (PLS). The results show that job satisfaction fully mediates the relationship between transformational leadership and adaptive work performance.

Keywords: Transformational leadership; job satisfaction; adaptive work performance

Agradecimentos

Deixo o meu profundo agradecimento a todos os que possibilitaram a concretização de mais um objetivo pessoal.

Em primeiro lugar quero expressar toda a gratidão à Professora Doutora Carla Curado, a orientadora da dissertação, por toda a disponibilidade, paciência e desafios que me foi colocando e me obrigaram sempre a querer ser melhor.

Agradeço à Informa D&B, pela disponibilização dos dados das empresas para a realização do questionário. A todas as empresas e colaboradores envolvidos no estudo, o meu agradecimento pela colaboração e tempo despendido que permitiram a realização desta investigação.

Ao ISEG pelos valores que me transmitiu através do seu corpo docente e por me ter preparado com os conhecimentos e competências necessárias para perseguir os meus objetivos. Vou continuar a desenvolver-me ao longo da minha carreira, agora com a noção que tenho um parceiro valioso nesta escola para fazer esse caminho.

Por fim, um agradecimento à minha mãe e outro à minha esposa, as pessoas mais importantes da minha vida.

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Liderança.....	2
1.1.1. Liderança transformacional.....	2
2.2. Satisfação com o trabalho	4
2.3. Desempenho.....	5
2.4. Liderança e satisfação com o trabalho no setor da saúde.....	6
2.5. Liderança e desempenho adaptativo no setor da saúde.....	8
2.6. Características do setor da saúde.....	9
3. Metodologia de investigação.....	10
3.1. Recolha de dados.....	10
3.2. Amostra.....	11
3.3. Variáveis	13
4. Análise de dados	13
4.1. Análise normalidade.....	13
4.2. Análise da fiabilidade.....	14
4.3. Análise fatorial exploratória.....	15
4.4. Modelo de medida.....	17
4.4.1. Análise da fiabilidade e validade convergente	17
4.4.2. Análise validade discriminante	17
4.5. Modelo estrutural	18
4.6. Teste de mediação	20
5. Discussão	22
6. Conclusões.....	24
7. Limitações e estudos futuros	24
Bibliografia.....	26
Anexos.....	32
Anexo 1: Itens dos construtos	33
Anexo 2: Matriz de componentes.....	35
Anexo 3: Variância total explicada	36
Anexo 4: Cargas externas iniciais	37
Anexo 5: Cargas externas finais.....	38
Anexo 6: Cargas Cruzadas	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dimensões do desempenho adaptativo.....	6
Tabela 2: Distribuição questionário e respostas obtidas.....	11
Tabela 3: Características demográficas dos inquiridos	12
Tabela 4: Análise da fiabilidade	14
Tabela 5: Análise CTIC, CTIC-AE e Alfa de <i>Cronbach</i>	15
Tabela 6: Alfa de Cronbach, Composite Reliability e AVE.....	17
Tabela 7: Critério de Fornell-Larcker.....	18
Tabela 8: Resultados dos Coeficientes Caminho (β), T-Value's e Hipóteses.....	20
Tabela 9: Resultados do teste de mediação	21

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de investigação	9
Figura 2: Novo modelo de investigação	16
Figura 3: Resultado do modelo estrutural	19

1. INTRODUÇÃO

As organizações são ambientes dinâmicos onde os comportamentos de adaptação e de proatividade das pessoas perante situações de trabalho imprevisíveis são cada vez mais importantes (Griffin, Neal e Parker, 2007). O setor da saúde é um ambiente de crescente complexidade e de incerteza (Rouse, 2008). Os principais fatores são os crescentes custos, a diminuição de recursos, as ineficiências existentes e aumento da complexidade (Weberg, 2012).

De acordo com a avaliação de desempenho mais recente ao sistema de saúde português os investimentos públicos e gastos com saúde estão abaixo da média da União Europeia devido à recessão económica iniciada em 2009. Por este motivo o sistema de saúde português necessita de manter a motivação e reter a força de trabalho apesar de apresentar uma boa qualidade de tratamento (OECD, 2017, pp 9-14) .

A satisfação com o trabalho dos profissionais da saúde influencia positivamente a qualidade de tratamento (Leggat *et al.*, 2010; Boamah *et al.*, 2017; Gillet *et al.*, 2017) e diminui as intenções dos profissionais de saúde em abandonar a organização (Galletta *et al.*, 2011, 2016; Leider *et al.*, 2016; Abou Hashish, 2017; Boamah *et al.*, 2017; De Simone, Planta e Cicotto, 2018; Luz, Paula e Oliveira, 2018). Os comportamentos de liderança transformacional são aspetos que aumentam a satisfação dos profissionais de saúde (Beverly e Davidhizar, 2007; Nielsen *et al.*, 2009; Weberg, 2010; Wang, Chontawan e Nantsupawat, 2011; Mohammad, AL-Zeaud e Batayneh, 2011; Boamah *et al.*, 2017).

Apesar da investigação encontrada que relaciona a liderança, a satisfação com o trabalho e o desempenho, não foram encontrados estudos empíricos que incluíssem, para além dos profissionais de saúde, também os colaboradores que desempenham funções de apoio no setor da saúde. Seguindo Top, Akdere e Tarcan (2015) este estudo inclui, para além de profissionais de saúde, colaboradores que desempenham funções de apoio na organização como administrativo, atendimento e suporte.

A motivação será estudar o efeito que a satisfação tem no desempenho. O objetivo principal do estudo é determinar o efeito moderador da satisfação com o trabalho na relação entre liderança transformacional e desempenho adaptativo, onde para além de estarem incluídos os profissionais de saúde, estão também os colaboradores que desempenham funções de apoio na organização.

Revisão Literatura

1.1. Liderança

A investigação sobre a liderança tem mais de um século com os primeiros estudos empíricos a surgirem no final do século XIX, originando até à atualidade centenas de teorias explicativas (Berger, 2014). Devido ao reconhecimento da influência dos líderes nas organizações nas duas últimas décadas surgiu uma grande diversidade de teorias explicativas que contribuem para o enriquecimento do conhecimento sobre a liderança (Dinh *et al.*, 2013).

De acordo com Stogdill (1974, p.7) “existem quase tantas definições de liderança como há pessoas que tentaram definir o conceito sendo um conceito difícil de definir devido à grande diversidade de estudos existentes”. A dificuldade em encontrar uma única definição encontra-se relacionada com o facto de os investigadores definirem a liderança de acordo com as suas perspetivas e o aspeto do fenómeno com maior interesse, dando origem a uma grande diversidade de estudos (Yukl, 1989).

1.1.1. Liderança transformacional

A liderança transformacional é a teoria de liderança mais proeminentemente estudada e discutida nas duas últimas décadas. A investigação sobre a liderança transformacional é tão preponderante no campo das teorias de liderança que existem mais estudos sobre a mesma do que todas as outras teorias combinadas. (Judge e Piccolo, 2004).

Enquadra-se nas “Abordagens Modernas de Liderança” iniciando-se com o trabalho publicado por Burns (1978) e desenvolvido posteriormente por Bass (1999) que introduziu os conceitos de liderança transformacional e liderança transacional. A liderança transformacional (LTF) refere-se ao líder conseguir inspirar e motivar os seguidores para além dos seus próprios interesses para bem dos interesses da organização existindo uma forte componente de relacionamento entre o líder e os seguidores, enquanto na liderança transacional o líder clarifica o que é esperado e supervisiona o trabalho, atribuindo recompensas ou castigos mediante o desempenho (Bass, 1999). Enquanto o estilo de liderança transacional compreende uma relação de troca entre o líder e o seguidor para ir ao encontro dos seus interesses próprios, na liderança transformacional o líder consegue que o seguidor transforme os seus interesses próprios imediatos em prol dos do grupo para um desempenho acima das expectativas (Bass, 1999). Os dois conceitos de

liderança habitualmente surgem em simultâneo porque “Os melhores líderes são ambos transformacionais e transacionais” (Bass, 1999, p.11). Isto acontece porque existe um efeito acumulativo dos dois estilos, propondo que a fundação é a liderança transacional sobre a qual os seguidores cumprem as expectativas sendo recompensados. A liderança transformacional não substitui a transacional, mas acrescenta eficácia à mesma permitindo atingir um desempenho que supera as expectativas (Bass, 1999).

Através de vários estudos realizados (Bass 1999; Judge e Piccolo 2004; Bass *et al.* 2003) procedeu-se à caracterização dos comportamentos que se estabelecem na liderança transacional:

- (i) Recompensa contingente: Quando se definem os objetivos e clarificam as expectativas estabelecendo-se um acordo de recompensa pelo desempenho. Caracteriza-se por “o que eu devo fazer para ser recompensado”
- (ii) Gestão por exceção: Pode ser ativa, quando o líder monitoriza o desempenho com muita proximidade, tomando ações corretivas o mais rapidamente possível, sempre que existem desvios do que está definido. Associado a “Perceber quando começa a correr mal para corrigir”. Por outro lado, a gestão por exceção pode ser passiva quando apenas atua se o desempenho não for o pretendido, associado a “If it ain’t broken, don’t fix it”.
- (iii) *Laissez-Faire*: Quando evita tomar qualquer ação, abdicando de responsabilidades. Associado à ausência de liderança.

Como a liderança transformacional permite os seguidores ultrapassarem os seus interesses próprios elevando os seus ideais e preocupações para com o grupo ou organização (Bass, 1999) o modelo multidimensional caracteriza a liderança transformacional em quatro dimensões que através do recurso a diversos estudos (Bass 1999; Judge e Piccolo 2004; Bass *et al.* 2003) caracterizam-se da seguinte forma:

- (i) Influência Idealizada ou Carisma: Quando o líder fornece a visão e sentido de missão, instiga orgulho, ganha respeito e confiança. Ele comporta-se de uma forma tão admirável que causa os seus seguidores criarem uma identificação com o líder e apela muitas vezes ao nível emocional.
- (ii) Inspiração Motivadora: Quando o líder assume um comportamento em que comunica elevadas expectativas e expressa pretensões importantes de forma

muito clara. Trata-se da forma como o líder articula a visão comunicando otimismo e significado para a tarefa a desempenhar.

- (iii) Estimulação Intelectual: É até que nível o líder desafia predefinições e corre riscos suscitando a participação de ideias dos seguidores estimulando e encorajando a criatividade.
- (iv) Consideração Individualizada: O líder presta atenção pessoal, aconselhando e interagindo individualmente com cada colaborador. Atua como um mentor ouvindo e respondendo às necessidades individuais dos seguidores

Na sequência da grande quantidade de estudos em torno da liderança transformacional (Judge e Piccolo, 2004) e respetiva discussão constatou-se que existe uma relação significativa com a satisfação com o trabalho (e.g. Malik 2017; Bushra *et al.* 2011; Metwally e El-Bishbishy 2014) e com o desempenho (e.g. Wang *et al.*, 2011).

2.2. Satisfação com o trabalho

Desde que o conjunto de conceitos que descrevem como as pessoas se sentem no seu trabalho começaram a ser desenvolvidos que a satisfação com o trabalho é o tema mais frequentemente citado nesta matéria até à atualidade, constando como tema dominante nos artigos desde a década de 1930 (Judge *et al.*, 2017). Diferentes autores têm abordagens distintas quanto à sua definição sendo este um dos pontos de discussão em relação à sua investigação (Jalagat, 2016; Asif, Mirza e Khan, 2017; Judge *et al.*, 2017). Uma das primeiras definições a surgir sobre satisfação com o trabalho é atribuída a Hoppock (1935) definindo-a como qualquer combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que leva uma pessoa afirmar que está satisfeita com o trabalho. Apesar de ser considerada uma das primeiras definições a surgir, o trabalho de *Hoppock* é mais focado sobre os impactos na sociedade que a insatisfação tem e não sobre implicações para as organizações (Judge *et al.*, 2017). Outros conceitos foram desenvolvidos posteriormente mas é uma definição que varia de pessoa para pessoa, porque cada individuo tem sentimentos diferentes sobre o seu trabalho e não existe um acordo generalizado em relação ao seu significado (Jalagat, 2016; Judge *et al.*, 2017). A definição mais frequente é que a satisfação com o trabalho é até que ponto as pessoas gostam (satisfação) ou não (insatisfação) dos seus trabalhos e estes sentimentos podem ser intrínsecos, se relacionados com a natureza da tarefa, ou extrínsecos, se com aspetos externos à mesma (Spector, 1997).

A satisfação com o trabalho assume importância por ser um dos aspectos que se encontra relacionado com a retenção de colaboradores, verificando-se que trabalhadores insatisfeitos têm mais intenções de sair da organização (Galletta *et al.*, 2011, 2016; Leider *et al.*, 2016; Abou Hashish, 2017; Boamah *et al.*, 2017; De Simone, Planta e Cicotto, 2018; Luz, Paula e Oliveira, 2018). A perda de colaboradores está associada à diminuição do desempenho e da relação com os clientes (Hausknecht e Trevor, 2011; Hancock *et al.*, 2013; Hancock, Allen e Soelberg, 2017). O desempenho é um fator sobre o qual a satisfação tem influência, verificando-se que colaboradores satisfeitos têm melhor performance (Judge *et al.*, 2001). A direção desta relação é um tema discutido na literatura constando-se que ao longo do tempo existe reciprocidade na relação influenciando-se mutuamente (Alessandri, Borgogni e Latham, 2017; Alromaihi e Alshomaly, 2017).

2.3. Desempenho

O desempenho pode ser estudado em três níveis diferentes - individual, grupo e organizacional e de acordo com três critérios – desempenho na tarefa, desempenho contextual e desempenho criativo (Wang *et al.*, 2011). Como os locais de trabalho têm assumido cada vez mais características de ambientes de maior incerteza, complexidade e turbulência, começou a questionar-se a adequabilidade dos critérios habituais como medida de desempenho, com base nos trabalhos de Ilgen e Pulakos, 1999 e Murphy e Jackson, 1999 (Charbonnier-Voirin e Roussel 2012). Alargou-se por isso o conceito de desempenho à inclusão de comportamentos que estejam alinhados com o desenvolvimento da organização redefinindo-se os comportamentos que as organizações dão maior importância introduzindo-se um novo conceito de desempenho adaptativo (Charbonnier-Voirin e Roussel, 2012).

O desempenho adaptativo surgiu como uma resposta à limitação dos conceitos tradicionais manifestando-se como uma capacidade individual de resposta a situações de trabalho dinâmicas e de ter a capacidade de modificar o comportamento de acordo com as necessidades de cada novo ambiente, situação ou evento segundo Charbonnier-Voirin e Roussel (2012). Verifica-se que é um tipo de desempenho distinto dos restantes (Allworth e Hesketh, 1999) e que reflete comportamentos de resposta a mudanças iniciadas no ambiente enquanto os restantes tipos de desempenho refletem comportamentos de aquisição (Shoss e Vera, 2011).

Na tabela seguinte foram caracterizadas as cinco dimensões do desempenho adaptativo:

Tabela 1: Dimensões do desempenho adaptativo

Dimensões	Caracterização
Lidar com emergências e crises	Refere-se à velocidade com que um indivíduo é capaz de reagir ou evitar um perigo, situação de crise ou uma emergência, de maneira apropriada
Gerir o <i>stress</i> do trabalho	Capacidade de tomar decisões apropriadas em situações de <i>stress</i> associadas às rápidas e imprevisíveis mudanças das condições no trabalho.
Resolver problemas criativamente	Envolve a capacidade de encontrar soluções e desenvolver abordagens criativas para lidar com situações atípicas, mal definidas ou problemas complexos
Esforço de formação e aprendizagem	Espera-se que os colaboradores antecipem, preparem-se e desenvolvam competências que preveem que sejam importantes no futuro.
Adaptabilidade interpessoal	Devido a cada vez existirem mais equipas de trabalho multidisciplinares é esperado que os colaboradores ajustem os seus comportamentos interpessoais de forma a conseguirem trabalhar com eficácia com uma maior diversidade de colegas

Fonte: Adaptado de Charbonnier-Voirin e Roussel (2012)

Os locais de trabalho estão cada vez mais dinâmicos e as pessoas precisam de saber lidar com a incerteza e com situações de trabalho imprevisíveis (Griffin, Neal e Parker, 2007). Por este motivo as organizações são cada vez mais ambientes de crescente incerteza e complexidade. Sabemos que quando os gestores são apoiantes e comunicam uma visão de mudança os colaboradores envolvem-se em maiores níveis de desempenho (Jundt, Shoss e Huang, 2014).

2.4. Liderança e satisfação com o trabalho no setor da saúde

A satisfação com o trabalho no setor da saúde assume particular importância porque tem influência na qualidade de tratamento prestado. Profissionais de saúde mais satisfeitos com o trabalho prestam melhor qualidade de tratamento (Leggat *et al.*, 2010; Boamah *et*

al., 2017; Gillet *et al.*, 2017). Verificou-se também que estes profissionais têm menor intenção de abandonar a organização (Galletta *et al.*, 2011, 2016; Leider *et al.*, 2016; Abou Hashish, 2017; Boamah *et al.*, 2017; De Simone, Planta e Cicotto, 2018; Luz, Paula e Oliveira, 2018). Este aspeto surge associado a menores taxas de acidentes e de absentismo (Bozionelos, 2009; Boamah *et al.*, 2017) e maior satisfação dos pacientes (Bae, Mark e Fried, 2010).

Sabemos que comportamentos de liderança transformacional são aspetos que aumentam a satisfação dos profissionais de saúde (Beverly e Davidhizar, 2007; Nielsen *et al.*, 2009; Weberg, 2010; Wang, Chontawan e Nantsupawat, 2011; Mohammad, AL-Zeaud e Batayneh, 2011; Boamah *et al.*, 2017). No entanto, também foram encontradas evidências de que a dimensão de consideração individualizada da liderança transformacional pode exercer influência negativa na satisfação com o trabalho (Hanaysha *et al.*, 2012). Por se encontrarem frequentemente num ambiente de elevada pressão os comportamentos de liderança transformacional ajudam a construir um ambiente de entre-ajuda, autocontrolo e que compreende as necessidades individuais de cada um, permitindo melhorar a satisfação com o trabalho (Andrews e Dziegielewski, 2005; Nielsen *et al.*, 2009; Choi *et al.*, 2016). Porém, a maioria dos estudos no setor da saúde estão circunscritos apenas aos profissionais de saúde (enfermeiros e médicos) sendo importante que para além destes, incluam também os colaboradores que desempenham as funções de suporte nestas organizações, como por exemplo administrativos, manutenção e informática, considerando a interação entre todos os profissionais a trabalharem em conjunto (Top, Akdere e Tarcan, 2015).

Deste modo, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses:

H1: A liderança transformacional influencia positivamente a satisfação dos colaboradores

H2: A satisfação com o trabalho influencia positivamente o desempenho em:

H2a: Esforço de formação e aprendizagem;

H2b: Lidar com emergências e crises;

H2c: Adaptabilidade interpessoal;

H2d: Gerir o *stress*;

H2e: Resolver problemas criativamente;

2.5. Liderança e desempenho adaptativo no setor da saúde

As organizações da área da saúde não são exceção à crescente complexidade e ambiente de incerteza que se vive nas organizações (Rouse, 2008). A liderança transformacional ajuda a estabelecer uma cultura que privilegia a flexibilidade e o correr de riscos face ao que se encontra institucionalizado nas organizações, sendo particularmente eficaz em ambientes de maior incerteza e de mudanças constantes (Vera e Crossan, 2004).

Na indústria da saúde a liderança transformacional demonstrou melhorias na qualidade de tratamento prestado (Cheng *et al.*, 2016; Lavoie-Tremblay *et al.*, 2016; Boamah *et al.*, 2017) e influencia positivamente o desempenho em contextos de mudança constante (Reuvers *et al.*, 2008; Sanders e Shipton, 2012; Fischer, 2016; Jeyaraman *et al.*, 2017; Wang, Demerouti e Le Blanc, 2017). No entanto, em outros setores de atividade, também foram encontradas evidências que a liderança transformacional provoca uma maior dependência dos seguidores ao líder influenciando negativamente o desempenho criativo. (Eisenbeiss e Boerner, 2013).

Portugal posiciona-se como um dos principais países da União Europeia com boa gestão dos cuidados de saúde primários e com uma boa qualidade de tratamento (OECD, 2017, p. 9). Por estes motivos formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H3: A liderança transformacional influencia positivamente o desempenho em:

H3a: Esforço de formação e aprendizagem;

H3b: Lidar com emergências e crises;

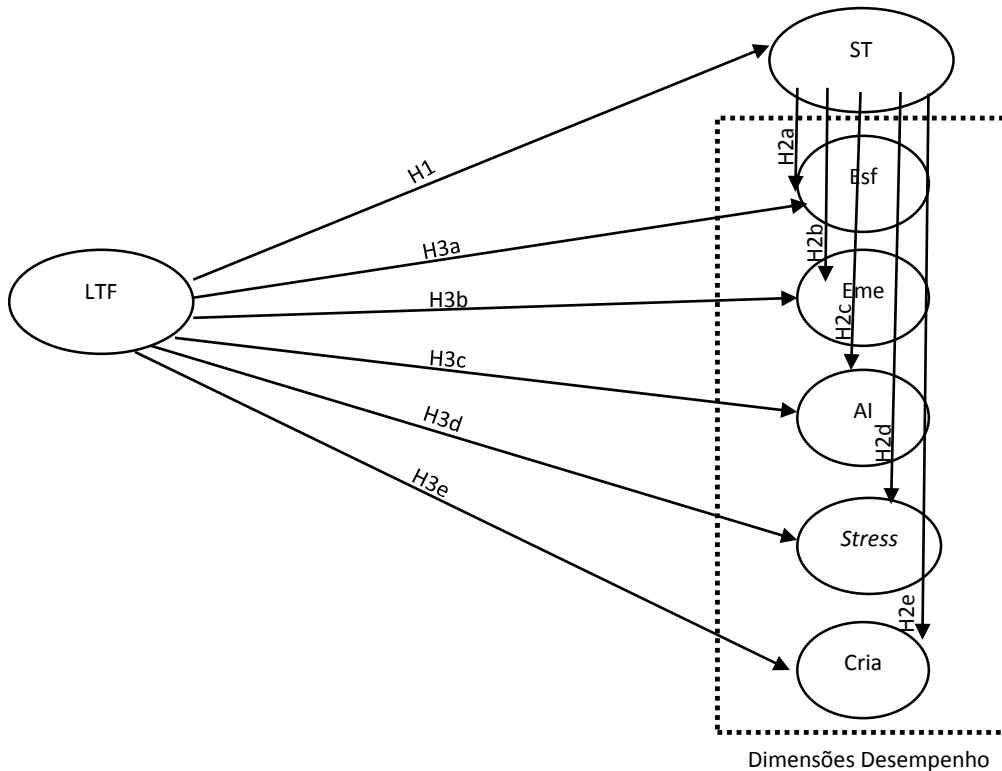
H3c: Adaptabilidade interpessoal;

H3d: Gerir o *stress*;

H3e: Resolver problemas criativamente;

Apresenta-se na Figura 1 o modelo de investigação com as respetivas hipóteses de investigação com o objetivo de verificar a existência de relações significativas entre liderança, satisfação com o trabalho e desempenho.

Figura 1: Modelo de investigação



Legenda:

LTF: Liderança Transformacional; ST: Satisfação com o trabalho; Esf: Desempenho em esforço de formação e aprendizagem; Eme: Desempenho em lidar com emergências e crises; AI: Desempenho em adaptabilidade interpessoal; *Stress*: Desempenho em gerir o *stress*

2.6. Características do setor da saúde

Entre os fatores que contribuem para a constante mudança na indústria da saúde os principais são os crescentes custos, diminuição de recursos, ineficiências existentes e o aumento da complexidade (Weberg, 2012).

No sistema de saúde português os fornecedores de cuidados de saúde podem ser públicos ou privados e são garantidos por três sistemas que se sobrepõem: o SNS (Serviço Nacional de Saúde), financiado sobretudo pelo pagamento de impostos e acessível a todos os residentes; os subsistemas de saúde que são dirigidos a determinadas classes ou setores de atividade como é o caso da função pública ou os trabalhadores bancários; sistema voluntário privado, suportado pelo pagamento próprio (OECD, 2017)

Em Portugal, os gastos com saúde por pagamento próprio têm aumentado, sobretudo para suportar custos com farmácia, exames e consultas privadas. A recessão económica

iniciada em 2009 originou uma diminuição dos investimentos públicos e gastos com a saúde, colocando-se atualmente abaixo da média de União Europeia (OECD, 2017).

Com a introdução do programa de ajustamento económico a que Portugal foi sujeito em 2012 existiu uma redução dos vencimentos no setor da saúde e um aumento do número de horas de trabalho com o objetivo de reduzir ineficiências, passando os prestadores de serviços também a estar sobre uma maior pressão económica devido à revisão de preços e cortes existentes nos pagamentos a farmácias (OECD, 2017, pp 7-14).

Uma das recomendações da Organização Mundial de Saúde em 2010, durante a avaliação ao sistema de saúde português é a preocupação com o desenvolvimento da liderança e uma maior interação com os pacientes e público em geral (WHO, 2010). Ultrapassada a recessão económica, um dos aspetos apontados na avaliação de desempenho do sistema de saúde português é manter a motivação e reter a força de trabalho, uma vez que “está a conseguir fazer mais com menos”(OECD, 2017, p. 14).

3. Metodologia de investigação

Este é um estudo de carácter quantitativo e confirmatório testando as hipóteses que foram formuladas no decorrer da revisão de literatura. Nesse sentido, procura verificar a relação entre variáveis utilizando um teste de hipóteses (Hill e Hill, 2012).

3.1. Recolha de dados

Foi utilizada uma base de dados da Informa D&B das empresas do setor da saúde em Portugal. Os dados foram recolhidos através da resposta a um questionário. Para construir o mesmo foi utilizado o método “translate-translate back” (Hill e Hill, 2012), uma vez que, houve a necessidade de traduzir as escalas de inglês para português. Realizou-se de seguida o pré-teste a 8 indivíduos do setor da saúde de acordo com as recomendações de Skeran e Bougie (2016). A realização deste passo foi importante porque quatro questões tiveram de ser reformuladas para uma melhor clarificação das mesmas e foi possível aferir um tempo médio de realização compreendido entre 10 e 12 minutos. Por fim, o questionário foi distribuído *online* através da plataforma Qualtrics® que permitiu o envio de *emails* com um *link* para responder ao questionário. A cada *email* enviado corresponde um destinatário e na tabela 2 podemos verificar a relação entre a distribuição do questionário e a quantidade de respostas obtidas:

Tabela 2: Distribuição questionário e respostas obtidas

Item	Quantidade	% Sobre Total Enviados
Total <i>Emails</i> Enviados	6704	100%
Total <i>Emails</i> não entregues	545	8.13%
Total de Respostas	499	7.44%
Total de Respostas Completas	205	3.06%

Fonte: Elaboração Própria

Os *emails* não entregues encontram-se relacionados com endereços de *email* que já não existem ou são inválidos, representando 8.13% da totalidade de *emails* enviados. Relativamente às respostas verifica-se que 7.44% iniciou o questionário, mas apenas 3.06% terminaram. De forma a obter estas respostas foram enviados *emails* em três intervalos temporais distintos. A primeira fase correspondeu ao envio no dia 23 de abril descrevendo o objetivo do estudo, a identificação da faculdade e do investigador assegurando a confidencialidade das respostas obtidas. A segunda fase correspondeu ao envio no dia 2 de maio, sendo solicitada a colaboração de todos os que ainda não tinham respondido. Para a terceira fase foram enviados *emails* no dia 15 de maio realizando um apelo final à colaboração dos inquiridos que ainda não tinham respondido. Em todas as fases de envio manteve-se o conteúdo que identifica o investigador, a faculdade e a referência à confidencialidade dos dados. Existiu uma semana de intervalo entre a primeira e a segunda fase e duas semanas entre a segunda fase e a terceira. O questionário esteve disponível entre 23 de abril e 25 de maio de 2018.

3.2. Amostra

Das 205 respostas completas foram eliminadas 13 porque as respostas estavam concentradas em mais de 80% dos itens ou porque só utilizaram uma ou duas opções para responder a todas as questões que fazem parte do questionário (Hair *et al.*, 2017) Por este motivo a amostra utilizada tem 192 respostas válidas.

Através da análise dos dados demográficos da amostra (Tabela 3) verifica-se um número superior de indivíduos do sexo feminino (63.02%) com idade compreendida entre os 36 e 45 anos (35.94%), casados ou união de facto (72.40%) com a escolaridade completa ao nível da licenciatura (50%).

Tabela 3: Características demográficas dos inquiridos

<i>Variável</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem (%)</i>
<i>Sexo</i>		
Feminino	121	63,02%
Masculino	71	36,98%
<i>Idade</i>		
Entre 18 a 25 anos	5	2,60%
Entre 26 a 35 anos	32	16,67%
Entre 36 a 45 anos	69	35,94%
Entre 46 a 55 anos	45	23,44%
Entre 56 a 65 anos	28	14,58%
Mais de 65 anos	13	6,77%
<i>Estado Civil</i>		
Casado / União Facto	139	72,40%
Divorciado	21	10,94%
Solteiro	28	14,58%
Viúvo	4	2,08%
<i>Escolaridade Completa</i>		
Ensino Básico (9º Ano)	2	1,04%
Ensino Secundário (12º Ano)	27	14,06%
Licenciatura	96	50,00%
Mestrado	54	28,13%
Doutoramento	13	6,77%
<i>Nº Empregos anteriores</i>		
Sem empregos	29	15,10%
1 ou 2 empregos	82	42,71%
3 a 5 empregos	64	33,33%
6 a 10 empregos	11	5,73%
11 ou mais empregos	6	3,13%
<i>Antiguidade na empresa</i>		
Inferior a 5 anos	42	21,88%
Entre 5 e 10 anos	49	25,52%
Entre 10 e 15 anos	34	17,71%
Superior a 15 anos	65	33,85%
Não respondeu	2	1,04%
<i>Departamento</i>		
Administrativo	45	23,44%
Atendimento	35	18,23%
Cuidados Saúde	84	43,75%
Suporte	2	1,04%
Outro	26	13,54%

A maioria não teve muitos empregos anteriores ao atual sendo que 42.71% teve apenas um ou dois empregos anteriormente. Encontram-se na empresa atual há mais de 15 anos (33.85%), o que tendo em conta que os respondentes têm entre 36 e 45 anos (35.94%), pode significar que encontram-se na empresa desde muito novos. Apesar de se ter verificado que 43.75% desempenham funções de cuidados de saúde reuniram-se

respostas de indivíduos que desempenham as funções noutras áreas como administrativo (23.44%), atendimento ao público (18.23%), outras áreas (13.54%) e suporte (1.04%).

3.3. Variáveis

O instrumento que foi utilizado para recolher as respostas sobre a forma de questionário encontra-se dividido em quatro secções com um total de 92 questões. A primeira secção é constituída por 8 questões que visam a caracterização dos indivíduos. A segunda secção caracteriza-se por 45 questões que avaliam numa escala de *Likert* de cinco pontos que variam entre nunca (1) a frequentemente, ou sempre (5). Foi utilizado o *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass e Avolio, 1995) tendo sido para isso realizada a compra *online* da licença de utilização do mesmo para fins académicos. Na terceira secção foi utilizada a escala reduzida do *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss et al, 1967), com 20 questões com o objetivo de avaliar a satisfação com o trabalho. Foi utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos que variam entre muito insatisfeito (1) e muito satisfeito (5). Para quarta seção foi utilizada a escala de Charbonnier Voirin e Roussel (2012) constituída por 19 questões com o objetivo de medir o desempenho que avaliam numa escala de *Likert* de cinco pontos que variam entre nunca (1) a frequentemente, ou sempre (5).

4. Análise de dados

Foi utilizada a metodologia *Partial Least Squares* (PLS) para testar as hipóteses e validar o modelo de investigação, tendo em consideração o modelo de medida e o modelo estrutural. A opção por esta metodologia relaciona-se com o facto de ser adequada para modelos que não possuem distribuição normal (Hair, Ringle e Sarstedt, 2011). Para o tratamento estatístico foi utilizado o *software IBM SPSS* versão 24.0.0.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) e *Smart PLS* versão 3.0.

4.1. Análise normalidade

Foi realizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* e *Saphiro-Wilks*, e a análise da assimetria e curtose de forma a verificar se a amostra possui uma distribuição normal (Hair *et al.*, 2014). Para um nível de significância igual a 5% os resultados dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Saphiro-Wilks* indicam que não existe distribuição normal para nenhuma das variáveis. Analisando os valores de assimetria e curtose confirma-se a inexistência de

uma distribuição normal. Desta forma, para testar o modelo de investigação elaborado e respetivas hipóteses, como os dados não apresentam uma distribuição normal vai ser utilizada a metodologia *Partial Least Squares* (PLS), um modelo de equações estruturais (Hair *et al.*, 2014)

4.2. Análise da fiabilidade

Para analisar a consistência interna foi utilizado o Alfa de *Cronbach* (Tabela 4), com um valor mínimo de 0.7 para considerar o constructo com fiabilidade aceitável (Hair *et al.*, 2014).

Tabela 4: Análise da fiabilidade

Constructos e Dimensões	Nº Itens	Alfa de Cronbach
Constructo Liderança Transformacional		
Dimensão Influencia Idealizada - Atribuída	4	0,876
Dimensão Influencia Idealizada - Comportamento	4	0,854
Dimensão Inspiração Motivacional	4	0,892
Dimensão Estimulação Intelectual	4	0,884
Dimensão Consideração Individualizada	4	0,821
Constructo Satisfação com o Trabalho		
Dimensão Intrínseca	12	0,935
Dimensão Extrínseca	6	0,906
Dimensão Geral	2	0,542
Constructo Desempenho		
Dimensão Criatividade	4	0,782
Dimensão Reação emergências e circunstâncias inesperadas	4	0,886
Dimensão Adaptabilidade Interpessoal	4	0,85
Dimensão Esforço para aprender e treinar	4	0,901
Dimensão Gerir o <i>stress</i> do trabalho	3	0,785

A dimensão intrínseca da satisfação com o trabalho apresenta o maior valor de Alfa de *Cronbach* (0.935) e a dimensão de satisfação geral com o trabalho é a que apresenta o valor mais baixo (0.542). Este valor é abaixo do valor aceite de referência de 0.7 (Hair *et al.*, 2014). Foram analisados os valores de correlação do item-total corrigido (CITC) e os itens que apresentaram valores abaixo de 0.5 foram eliminados do modelo (Hair *et al.*, 2017). Este procedimento permitiu aumentar o valor do Alfa de *Cronbach* (Tabela 5).

Tabela 5: Análise CTIC, CTIC-AE e Alfa de *Cronbach*

Constructos e Dimensões	CITC	CITC-AE	Alfa de Cronbach
Constructo Liderança Transformacional			
Dimensão Influencia Idealizada - Atribuída	0,668-0,774	0,668-0,774	0,876
Dimensão Influencia Idealizada - Comportamento	0,590-0,770	0,590-0,770	0,854
Dimensão Inspiração Motivacional	0,723-0,801	0,723-0,801	0,892
Dimensão Estimulação Intelectual	0,615-0,827	0,615-0,827	0,884
Dimensão Consideração Individualizada	0,532-0,753	0,532-0,753	0,821
Constructo Satisfação com o Trabalho			
Dimensão Intrínseca	0,487-0,823	0,527-0,827	0,937
Dimensão Extrínseca	0,623-0,807	0,623-0,807	0,906
Dimensão Geral	0,372-0,372	*	*
Constructo Desempenho			
Dimensão Criatividade	0,443-0,670	0,612-0,700	0,805
Dimensão Reação emergências e circunstâncias inesperadas	0,686-0,800	0,686-0,800	0,886
Dimensão Adaptabilidade Interpessoal	0,617-0,765	0,617-0,765	0,85
Dimensão Esforço para aprender e treinar	0,754-0,832	0,754-0,832	0,901
Dimensão Gerir o <i>stress</i> do trabalho	0,526-0,709	0,526-0,709	0,785

*removido; CITC: correlação item total corrigido; CITC-AE: correlação item total corrigido após eliminação

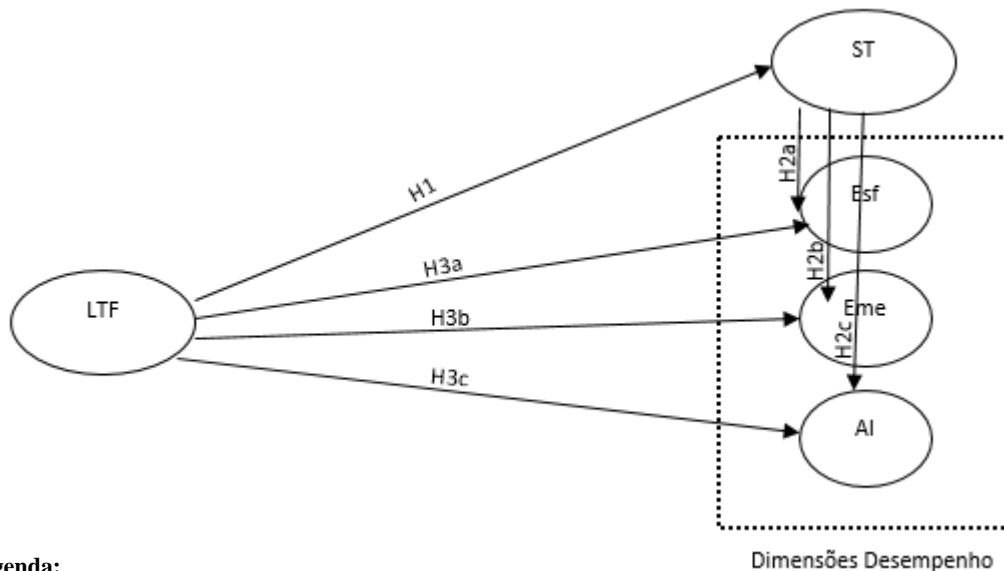
A eliminação dos itens referidos permitiu melhorar o Alfa de *Cronbach* da dimensão Desempenho-criatividade (0.805). Por apresentar valores abaixo de 0.7 e a eliminação da CITC não permitir uma consistência interna aceitável a Dimensão Geral da Satisfação no trabalho foi removida (Hair *et al.*, 2014)

4.3. Análise fatorial exploratória

Foi realizada a análise de fatores com o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) a apresentar um valor de 0.928 e o teste de esfericidade de *Bartlett* com uma significância de 0.000. Como o teste de KMO apresenta um valor acima de 0.8 e o teste de esfericidade de *Bartlett* tem uma significância de 0.000 podemos considerar que os dados são adequados (Hair *et al.*, 2014). Os itens com valores de comunalidades abaixo de 0.5 foram removidos (Hair *et al.*, 2014). Através da matriz de componentes com rotação *Varimax* os itens que se encontravam divididos com várias dimensões bem como os abaixo do valor 0.5 foram removidos (Hair *et al.*, 2014) (Anexo 2). A variância total explicada pelos fatores corresponde a 69.783% e todos os componentes apresentam uma carga fatorial superior a 1 (Anexo 3). Estes valores encontram-se acima dos limites de referência de 60% para a

variância total explicada e para a carga fatorial por componente definidos por (Hair *et al.*, 2017). Assim, o modelo de investigação foi reformulado (Figura 2)

Figura 2: Novo modelo de investigação



Legenda:

LTF: Liderança Transformacional

ST: Satisfação com o trabalho

Esf: Desempenho em esforço de formação e aprendizagem

Eme: Desempenho em lidar com emergências e crises

AI: Desempenho em adaptabilidade interpessoal

Em relação à liderança transformacional verifica-se que os inquiridos não percecionaram as diferentes dimensões da mesma, tendo-se passado o mesmo relativamente à satisfação com o trabalho. Assim, neste estudo são variáveis unidimensionais. Relativamente ao desempenho, verificou-se que a criatividade foi uma das dimensões que foi removida. Uma vez mais, no setor da saúde compreende-se a natureza deste resultado, sendo um ambiente em que o seguimento dos procedimentos e protocolos é valorizado, em prol de um desempenho criativo. Com isto, verifica-se a grande importância para lidar com situações de emergência, aspeto típico do setor, bem como o esforço para se manter atualizado e a adaptabilidade individual para conseguirem trabalhar em equipa. A dimensão da gestão do *stress* também foi removida, provavelmente por os inquiridos da amostra não considerarem importante, apesar de percecionarmos que é um setor com elevados níveis de *stress*.

4.4. Modelo de medida

De forma a avaliar o modelo de medida realizou-se a análise de fiabilidade e análise de validade do modelo, através da verificação da validade convergente e validade discriminante.

4.4.1. Análise da fiabilidade e validade convergente

Verificou-se a fiabilidade dos itens através das suas correlações com os construtos (Anexo 4) que devem apresentar valores superiores a 0.7 (Hair, Ringle e Sarstedt, 2011). Por esse motivo foi retirado 1 item, resultando na tabela final de cargas externas (Anexo 5). De forma a avaliar a fiabilidade dos construtos do modelo, foi analisada a consistência interna através do Alfa de *Cronbach* e da *Composite Reliability* (CR) que segundo Hair, Ringle e Sarstedt (2011) devem apresentar acima de 0.7 para serem aceites (Tabela 6). Estas medidas indicam que os itens da escala estão adequadamente correlacionados entre si. Também, foi verificada a validade convergente (Tabela 6) que avalia se um conjunto de itens estão associados ao mesmo construto através da análise da variância média extraída (AVE), sendo o valor mínimo aceitável 0.5 (Hair, Ringle e Sarstedt, 2011)

Tabela 6: Alfa de *Cronbach*, *Composite Reliability* e AVE

Constructos	Alfa de Cronbach	Fiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Desempenho Adaptabilidade	0,842	0,902	0,755
Desempenho Emergências	0,885	0,920	0,744
Desempenho Esforço	0,904	0,933	0,776
Liderança Transformacional	0,961	0,965	0,666
Satisfação com o trabalho	0,944	0,952	0,643

Através dos resultados obtidos verificamos que os itens da escala estão correlacionados de forma adequada entre si, bem como se verifica a existência de validade convergente.

4.4.2. Análise validade discriminante

Para verificar a validade discriminante a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser superior à correlação entre esse construto e qualquer outro (Hair, Ringle e Sarstedt, 2011). Os valores na diagonal destacados são superiores ao das correlações entre construtos (Tabela 7), assumindo por isso validade discriminante.

Tabela 7: Critério de *Fornell-Larcker*

Constructos	AI	Eme	Esf	LTF	ST
AI	0,869				
Eme	0,512	0,862			
Esf	0,452	0,500	0,881		
LTF	0,192	0,185	0,127	0,816	
ST	0,205	0,292	0,200	0,584	0,802

Legenda:

LTF: Liderança Transformacional; ST: Satisfação com o trabalho; Esf: Desempenho em esforço de formação e aprendizagem; Eme: Desempenho em lidar com emergências e crises; AI: Desempenho em adaptabilidade interpessoal

O segundo critério que permite assumir validade discriminante indica que cada item deve ter maior correlação com o construto que está associado do que qualquer um *dos cross-loadings* (Hair, Ringle e Sarstedt, 2011), tendo sido confirmado (Anexo 5)

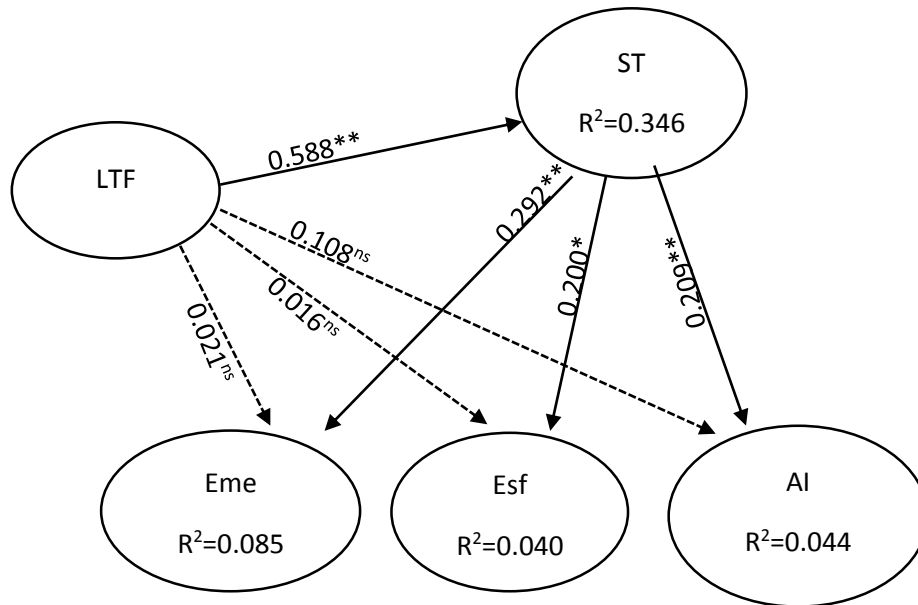
De acordo com a análise reportada a liderança transformacional é um construto unidimensional, contrariamente à literatura que caracteriza a liderança transformacional com quatro dimensões (Bass 1999; Judge e Piccolo 2004; Bass *et al.* 2003) bem como as escalas utilizadas no *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass e Avolio, 1995). Também, a satisfação com o trabalho nesta análise foi percebida como um construto unidimensional contrariamente à literatura (Spector, 1997) apesar de a escala utilizada medir mais do que uma dimensão através do *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss et al, 1967).

4.5. Modelo estrutural

Começamos por analisar a colineariedade que verifica se um construto pode ser descrito como combinação linear de outros através das medidas de tolerância e do VIF (*Variance Inflation Factor*) que de acordo com os valores de referência de >0.2 para a tolerância e <5 para o VIF (Hair *et al.*, 2014). Verificamos o cumprimento destes critérios. Foi analisado o poder explicativo dos construtos através R^2 (coeficiente de determinação). Verificou-se que a liderança e a satisfação com o trabalho explicam aproximadamente 8,5%, 4% e 4,4% do desempenho em situações de emergência, esforço de aprendizagem e adaptabilidade respetivamente. Estes valores encontram-se abaixo do valor de 25% sendo

por isso caracterizados com um poder explicativo fraco (Hair, Ringle e Sarstedt, 2011). Aproximadamente 34% da variância da satisfação com o trabalho é explicada pela liderança (Figura 3).

Figura 3: Resultado do modelo estrutural



ns: não significativo; **significativo para $p < 0.001$; * significativo para $p < 0.05$;
 LTF: Liderança Transformacional; ST: Satisfação com o trabalho;
 Eme: Desempenho em lidar com emergências; Esf: Desempenho em esforço de aprendizagem
 AI: Desempenho em adaptabilidade individual

Foi utilizado o procedimento de *bootstrapping* com 192 casos e 5000 amostras com o objetivo de testar as hipóteses (Hair *et al.*, 2017). Para nível de significância de 0.05 e 0.01 aceitam-se os valores acima de 1.96 e 2.57 respectivamente, rejeitando-se as hipóteses abaixo destes valores (Hair *et al.*, 2017). A liderança tem um efeito positivo significativo na satisfação com o trabalho ($\beta=0.588; p < 0.001$) suportando H1. A satisfação com o trabalho tem efeito significativo positivo no desempenho em esforço de aprendizagem ($\beta=0.200; p < 0.005$), lidar com emergências ($\beta=0.292; p < 0.001$) e adaptabilidade interpessoal ($\beta=0.209; p < 0.001$), suportando H2a, H2b e H2C. Verifica-se que a liderança não tem influência significativa em nenhuma das dimensões do desempenho rejeitando-se as hipóteses H3a, H3b e H3c (Tabela 8).

Tabela 8: Resultados dos Coeficientes Caminho (β), *T-Value*'s e Hipóteses

Hipóteses	Relações	Coeficientes Estimados	<i>T-Value</i>	Resultado Hipótese
H1	LTF→ST	0,588	10,915**	Aceite
H2a	ST→Esf	0,200	2,437*	Aceite
H2b	ST→Eme	0,292	3,765**	Aceite
H2c	ST→AI	0,209	3,050**	Aceite
H3a	LTF→Esf	0,016	0,171	Rejeitada
H3b	LTF→Eme	0,021	0,264	Rejeitada
H3c	LTF→AI	0,108	1,193	Rejeitada

**significativo para $p < 0.001$; * significativo para $p < 0.05$;

LTF: Liderança Transformacional; ST: Satisfação com o trabalho;

Eme: Desempenho em lidar com emergências; Esf: Desempenho em esforço de aprendizagem

AI: Desempenho em adaptabilidade individual

De forma a concluir os resultados demonstrados na tabela 8 foi corrido o algoritmo de *bootstrapping* sendo o primeiro valor a ser eliminado o da H3b ($t=0.264$). Esta relação foi eliminada do modelo e rodado o algoritmo novamente. A hipótese seguinte com o valor mais baixo foi H3a ($t=0.171$) tendo sido removida. Foi rodado novamente e por fim foi eliminada H3c ($t=1.193$). Correu-se o algoritmo uma última vez finalizando com apenas as relações significativas para $p < 0.001$ e $p < 0.05$ conforme descrito na Tabela 8.

4.6. Teste de mediação

A mediação ocorre quando uma terceira variável (variável mediadora) intervém entre dois construtos relacionados (Hair *et al.*, 2017). Com base na literatura foram formuladas hipóteses relacionando positivamente a liderança transformacional com as dimensões do desempenho adaptativo (Reuvers *et al.*, 2008; Sanders e Shipton, 2012; Fischer, 2016; Jeyaraman *et al.*, 2017; Wang, Demerouti e Le Blanc, 2017). Na avaliação do modelo estrutural verificou-se uma relação significativa entre a liderança transformacional e uma terceira variável – a satisfação com o trabalho ($\beta=0.588; p < 0.001$). Nesse sentido, é importante perceber em que medida mudanças nos construtos exógenos vão resultar em mudanças da variável mediadora que por sua vez provoca mudanças nas variáveis dependentes (Hair *et al.*, 2017).

Como o teste de Sobel assume uma distribuição normal, que não se verifica conforme visto anteriormente, foi utilizado o método de *bootstrapping* para os efeitos indiretos que

é um método que pode ser utilizado para amostras mais pequenas e tem maior poder estatístico comparado com o teste de *Sobel* (Hair *et al.*, 2017). Caso exista um efeito indireto mas não um efeito direto estamos na presença de mediação indireta, uma vez que a variável mediadora é responsável pela mediação total (Hair *et al.*, 2017). Pela análise do modelo estrutural verifica-se que existe uma relação significativa entre liderança transformacional e satisfação com o trabalho. Existe uma relação significativa da satisfação com o trabalho e as três variáveis dependentes. No entanto, não se verifica uma relação significativa entre liderança transformacional e as mesmas. De acordo com Hair *et al.* (2017), esta situação representa um cenário de mediação total que necessitamos confirmar (Tabela 9).

Tabela 9: Resultados do teste de mediação

Relação	Efeitos diretos			Efeitos indiretos		
	Efeitos diretos	t-value	Significância p<0,05	Efeitos indiretos	t-value	Significância p<0,05
LTF→AI	0,108	1,193	Não	0,089	1,366	Não
LTF→Eme	0,021	0,264	Não	0,166	2,984	Sim
LTF→Esf	0,016	0,171	Não	0,114	2,024	Sim

LTF: Liderança Transformacional; ST: Satisfação com o trabalho;

Eme: Desempenho em lidar com emergências; Esf: Desempenho em esforço de aprendizagem

AI: Desempenho em adaptabilidade individual

Nos efeitos indiretos mediados pela variável satisfação com o trabalho constatamos que na relação LFT-Eme existe um efeito de 0.166 ($t=2.984; p=0.003$) e na relação LTF-Esf um efeito de 0.114 ($t=2.024; p=0.043$) ambos significativos. Para o efeito indireto entre LFT-AI verifica-se que não é significante ($t=1.366; p=0.712$). Para concluir a análise verificou-se os níveis de significância dos efeitos diretos. Conforme descrito no modelo estrutural a relação LFT-AI é baixa (1.193) e não significante ($t=1.193; p=0.230$). O mesmo acontece para a relação LFT-Eme (0.021) não significante ($t=0.264; p=0.794$) e LFT-Esf (0.016) não significante ($t=0.171; p=0.861$). Como o efeito direto de todas as relações entre a liderança transformacional com o desempenho não são significativas mas verifica-se que existe um efeito indireto mediado pela satisfação para as relações entre LFT-Eme e LTF-Esf podemos concluir que a satisfação com o trabalho é mediadora total destas relações.

5. Discussão

O setor da saúde português assistiu a uma diminuição dos investimentos públicos e gastos com saúde desde o início da recessão económica iniciada em 2009 sendo apontada a necessidade de motivar e reter a força de trabalho como uma prioridade bem como a preocupação no desenvolvimento da liderança de acordo com a última avaliação realizada ao sistema de saúde português (OECD, 2017; WHO,2010).

Através da investigação nas organizações pretendeu-se com este estudo investigar a relação entre a liderança transformacional, satisfação com o trabalho e o desempenho adaptativo. Em simultâneo, foram testadas as relações diretas entre liderança transformacional e satisfação com o trabalho (H1); liderança transformacional e desempenho adaptativo no esforço para aprendizagem (H3a), lidar com emergências (H3b) e adaptabilidade individual (H3c); relação entre liderança transformacional, mediada pela satisfação com o trabalho, e desempenho adaptativo no esforço para aprendizagem (H2a), lidar com emergências (H2b) e adaptabilidade individual (H2c).

Não foi possível testar a relação com duas dimensões do desempenho – a criatividade e a gestão do *stress*, por apresentarem cargas inferiores ao recomendado e encontrarem-se divididas com outras dimensões tendo sido retiradas do modelo de investigação na análise fatorial exploratória (Hair *et al.*, 2014). Por tentarmos responder a uma das limitações encontradas no estudo realizado por Top, Akdere e Tarcan (2015) que refere que existe um espaço por explorar em relação a estes temas por estarem circunscritos apenas a pessoal médico decidiu-se estender o estudo a todos os que desempenham funções de atendimento ao público (18.23% das respostas), administrativas (23.44%), de suporte (1.04%) e outras funções (13.54%). Este fator poderá ter influenciado o resultado destas duas dimensões, ou por não ser necessário o desempenho criativo nas suas funções, ou por não lidarem com *stress*.

A liderança transformacional foi entendida como um conceito unidimensional, contrariamente à literatura (Bass 1999; Judge e Piccolo 2004; Bass *et al.* 2003) bem como a satisfação com o trabalho (Spector, 1997). Os itens que contribuem para a dimensão da satisfação extrínseca foram entendidos como dimensão intrínseca ou apresentaram uma baixa qualidade tendo sido excluídos. Com a introdução do programa de ajustamento económico a que Portugal foi sujeito em 2012 existiu uma redução dos vencimentos no

setor da saúde e um aumento do número de horas de trabalho com o objetivo de reduzir ineficiências, passando os prestadores de serviços também a estar sobre uma maior pressão económica devido à revisão de preços e cortes existentes nos pagamentos a farmácias (OECD, 2017, pp 7-14). Estes fatores podem ter originado uma maior preocupação com os aspetos relacionados com a natureza das tarefas de trabalho que originaram uma maior sensibilidade para os aspetos intrínsecos que se refletiram nas respostas. Relativamente à liderança transformacional a dimensão de consideração individualizada foi excluída e todas as outras dimensões foram entendidas como uma única. As medidas introduzidas com a introdução do programa de ajustamento económico referidas podem ter originado um maior distanciamento entre os colaboradores e a hierarquia que avaliaram no questionário, não permitindo distinguir as diferentes dimensões nas respostas que foram dadas.

No estudo realizado comprova-se a existência de relação direta entre liderança transformacional e satisfação com o trabalho (H1) que está de acordo com os estudos de Beverly e Davidhizar (2007, Nielsen *et al.*, (2009), Weberg, (2010), Wang, Chontawan e Nantsupawat, 2011, Mohammad, AL-Zeaud e Batayneh, (2011) e Boamah *et al.*, (2017) que indicam a presença de uma relação positiva significativa entre liderança transformacional e satisfação com o trabalho. Compreende-se a natureza desta relação, uma vez que, trabalhadores do setor da saúde estão frequentemente num ambiente de elevada pressão e os comportamentos de liderança transformacional ajudam construir um ambiente de entre-ajuda, autocontrolo e que compreende as necessidades individuais de cada um, ajudando a melhorar a satisfação com o trabalho (Andrews e Dziegielewski, 2005; Nielsen *et al.*, 2009; Choi *et al.*, 2016)

A influência direta da liderança transformacional no desempenho não foi confirmada (H3a,H3b e H3c). Este resultado é contrário aos estudos que indicam a liderança como uma poderosa influenciadora do desempenho (Reuvers *et al.*, 2008; Sanders e Shipton, 2012; Fischer, 2016; Jeyaraman *et al.*, 2017; Wang, Demerouti e Le Blanc, 2017). Por outro lado confirmou-se a existência de uma mediação total da satisfação com o trabalho na relação da liderança com o desempenho (H2a,H2b,H2c). As medidas colocadas em prática pelo programa de ajustamento económico que originaram um aumento do número de horas de trabalho e diminuição dos ordenados no setor da saúde pode ser uma possível explicação. Devidos a estes fatores os colaboradores podem atribuir menos importância

ao relacionamento entre o líder e seguidores, fundamentais no desenvolvimento da liderança transformacional (Bass, 1999). O contributo teórico deste estudo verifica que é através da influência que a liderança tem na satisfação com o trabalho que se poderá indiretamente influenciar o desempenho dos colaboradores.

6. Conclusões

Este estudo contribui para reforçar a importância que a satisfação dos colaboradores tem no desempenho. Verificou-se que comportamentos de liderança transformacional não têm a capacidade de influenciar o desempenho directamente de forma significativa contrariamente a estudos que foram discutidos anteriormente. Tem no entanto uma relação que é mediada na sua totalidade pela satisfação com o trabalho. Por estes motivos concluímos que apesar da importância dada ao desenvolvimento da liderança no setor da saúde português como forma de resposta às medidas impostas pelo programa de ajustamento económico português, por si só a liderança não terá efeitos no desempenho se os trabalhadores não estiverem satisfeitos. Assim, é necessário compreendermos que podemos utilizar a liderança como uma forma poderosa de cultivar a satisfação dos trabalhadores, em particular no setor da saúde. Isso, por sua vez, terá efeitos no desempenho dos colaboradores que terá como consequência uma melhor qualidade de tratamentos prestados e uma melhor satisfação dos pacientes.

7. Limitações e estudos futuros

Este estudo apresenta várias limitações. Pelo facto de ter sido realizado em Portugal, os resultados podem ser influenciados pelas características culturais do país. A escala de liderança utilizada envolve a avaliação de comportamentos do superior hierárquico, o que pode ser pouco habitual na cultura portuguesa. Apesar de ser garantida a confidencialidade dos dados, os respondentes avaliarem o superior hierárquico poderá ter influenciado as respostas apresentando-se como uma das limitações.

Trata-se de um estudo que é transversal e não longitudinal, não permitindo por esse motivo testar as mudanças de comportamentos ao longo do tempo, mas apenas testar a correlação entre as variáveis. Outra limitação do estudo encontra-se relacionada com a liderança transformacional e a satisfação com o trabalho terem sido entendidas como construtos unidimensionais, ao contrário das escalas utilizadas que caracterizavam estes

construtos com mais do que uma dimensão. O facto de também terem sido perdidos itens e duas dimensões do desempenho é outra limitação.

O estudo é apenas de carácter quantitativo, o que resulta em apenas uma visão limitada sobre a relação entre as variáveis em estudo, sugerindo-se por isso que em estudos futuros complemente-se esta investigação com um estudo qualitativo. Outra sugestão é realizar o estudo noutra país e verificar se existem diferenças nos resultados da investigação entre países.

Bibliografia

Abou Hashish, E.A. (2017) "Relationship between ethical work climate and nurses perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent", *Nursing Ethics*, 24(2), pp. 151–166.

Alessandri, G., Borgogni, L. e Latham, G.P. (2017) "A Dynamic Model of the Longitudinal Relationship between Job Satisfaction and Supervisor-Rated Job Performance", *Applied Psychology*, 66(2), pp. 207–232.

Allworth, E. e Hesketh, B. (1999) "Construct-oriented Biodata: Capturing Change-related and Contextually Relevant Future Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), pp. 97–111.

Alromaihi, M.A. e Alshomaly, Z.A. (2017) "Job Satisfaction and Employee Performance: a Theoretical Review of the Relationship Between the Two Variables", *International Journal of Advanced Research*, 943(1), pp. 1–20.

Andrews, D.R. e Dzigielewski, S.F. (2005) "The nurse manager: job satisfaction, the nursing shortage and retention" *Journal of Nursing Management*, 13, pp. 286-295.

Asif, M.F., Mirza, U.-K. e Khan, A.H. (2017) "Job Satisfaction: Antecedent and Consequences", *Bulletin of Business and Economics*, 6(4), pp. 185–194.

Bae, S.H., Mark, B. e Fried, B. (2010) "Impact of nursing unit turnover on patient outcomes in hospitals", *Journal of Nursing Scholarship*, 42(1), pp. 40–49.

Bass, B. M. e Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.

Bass, B.M. (1999) "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9–32.

Bass, B.M., Avolio, B.J. e Jung, D.I. (2003) "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 207–218.

Berger, J.B., "Leadership: A Concise Conceptual Overview" (2014). Center for International Education Faculty Publications.

Beverly, R. e Davidhizar, R. (2007) "Transformational Leadership in Health Care Today", *Health Care Manager*, 26(3), pp. 234–239.

Boamah, S.A., Laschinger, H.K., Wong, C., e Clarke, S. (2017) "Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes", *Nursing Outlook*, 66(2), pp. 180-189

Bozionelos, N. (2009) "Expatriation outside the boundaries of the multinational corporation: a study with expatriate nurses in Saudi Arabia", *Human Resource Management*, 48(1), pp. 111–134.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row

Bushra, F., Usman, A. e Naveed, A. (2011) "Effect of Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)", *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), pp. 261–267.

Charbonnier-Voirin, A. e Roussel, P. (2012) "Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations", *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), pp. 280–293.

Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L. e Leggat, S. (2016) "Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses", *Personnel Review*, 45(6), pp. 1200–1216.

Choi, S.L., Goh, C.F., Adam, M.B. e Tan, O.K. (2016) "Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment" *Human Resources Health*, 14(1), pp. 73-86.

De Simone, S., Planta, A. e Cicotto, G. (2018) "The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction", *Applied Nursing Research*, 39, pp. 130–140.

Dinh, J. E., Lord, Robert G., Gardener, W.L., Meuser, J.D., (2013) "Leadership theory and research in the new millennium : Current theoretical trends and changing perspectives", *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 36-62.

Eisenbeiss, S.A. e Boerner, S. (2013) "A Double-Edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity", *British Journal of Management*, 24(1), pp. 54–68.

Fischer, S.A. (2016) "Transformational leadership in nursing: a concept analysis", *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), pp. 2644–2653.

Galletta, M., Portoghese, I., Carta, M.G., D'Aloja, E. e Campagna, M. (2016) "The Effect of Nurse-Physician Collaboration on Job Satisfaction, Team Commitment, and Turnover Intention in Nurses", *Research in Nursing and Health*, 39(5), pp. 375–385.

Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M.P., Battistelli, A. and Saiani, L. (2011) "Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support", *Nursing and Health Sciences*, 13(2), pp. 184–191.

Gillet, N., Fouquereau, E., Coillot, H. e Moret, L. (2017) "The Effects of Work Factors on Nurses' Job satisfaction, Quality of Care, and Turnover Intentions in Oncology", *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(10), pp. 3218–3221.

Griffin, M.A., Neal, A. e Parker, S.K. (2007) "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", *Academy of Management Journal*, 50(2), pp. 327–347.

Hair J.F., Hult, T., Ringle, C.M. e Sarstedt, M. (2017) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Second Edition*.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. e Kuppelwieser, V.G. (2014) "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research", *European Business Review*, 26(2), pp. 106–121.

Hair, J.F., Ringle, C.M. e Sarstedt, M. (2011) "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet", *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), pp. 139–152.

Hanaysha, J., Mehmood, K., Mat, N., Sarassina, F., Rahman, M. e Zakaria, A. (2012). "Transformational Leadership and Job Satisfaction", *American Journal of Economics*, pp. 145-148.

Hancock, J.I., Allen, D.G, Bosco, F.A., McDaniel K.R., e Pierce, C.A. (2013) "Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance", *Journal of Management*, 39(3), pp. 573–603.

Hancock, J.I., Allen, D.G. e Soelberg, C. (2017) "Collective turnover: An expanded meta-analytic exploration and comparison", *Human Resource Management Review*, 27(1), pp. 61–86.

Hausknecht, J.P. e Trevor, C.O. (2011) "Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications", *Journal of Management*, 37(1), pp. 352–388.

Hill, M. M. e Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário, 2ºVol.* Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York.

Jalagat, R. (2016) "Job Performance , Job Satisfaction and Motivation : A Critical Review of Their Relationship", *International Journal of Management and Economics*, 5(6), pp. 36-43.

Jeyaraman, M.M., Qadar, S.M., Wierzbowski, A., Farshidfar, F., Lys, J., Dickson, G., Grimes, K., Phillips, L.A., Mitchell, J.I., Van Aerde, J., Johnson, D., Krupka, F., Zarychanski, R. e Abou-Setta, A.M. (2017) "Return on investment in healthcare leadership development programs", *Leadership in Health Services*, 31(1), pp. 77–97.

Judge, T.A. e Piccolo, R.F. (2004) "Transformational and Transactional Leadership : A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755–768.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, Joyce e Patton, G.K.. (2001). "The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, 127(3), pp. 376–407.

Judge, T.A., Weiss, H.M., Kammeyer-Mueller, J.D., e Hulin, C.L. (2017) "Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change", *Journal of Applied Psychology Job*, pp. 1–19.

Jundt, D., Shoss, M. e Huang, J. (2014) "Individual adaptive performance in organizations: A review", *Journal of Organizational Behavior*, 6(1), pp. 53-71.

Lavoie-Tremblay M., Fernet C., Lavigne G.L. & Austin S. (2016) Transformational and abusive leadership practices: Impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of Advanced Nursing* 72(3), pp. 582–592.

Leggat, S.G., Bartram, T., Casimir, G., e Stanton, P. (2010) "Nurse perceptions of the quality of patient care: Confirming the importance of empowerment and job satisfaction", *Health Care Management Review*, 35(4), pp. 355–364.

Leider, J.P., Harper, E., Shon, J.W., Sellers, K., e Castrucci, B.C. (2016). "Job satisfaction and expected turnover among federal, state, and local public health practitioners", *American Journal of Public Health*, 106(10), pp. 1782–1788.

Luz, C.M., Paula, S.L. e Oliveira, L.M. (2018) "Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover", *Revista de Gestão*, 25(1), pp. 84-101

Malik, W.U. (2017) "Influence of Transformational Leadership Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), pp. 146–165.

Metwally, A.H. e El-Bishbishy, N. (2014) "The impact of transformational leadership style on employee satisfaction", *The Business and Management Review*, 5(3), pp. 32–42.

Mohammad, S.I., AL-Zeaud, H.A. e Batayneh, A.M. (2011) "The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals", *Business and Economic Horizons BEH*, 5(2), pp. 35–46.

Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., e Munir, F. (2009). "The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), pp. 1236–1244.

OECD (2017). *European Observatory on Health Systems and Policies Portugal: Country Health Profile 2017, State of Health in the EU*.

Reuvers, M. , Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J. e Wilson-Evered, E. (2008), *Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences*. *Creativity and Innovation Management*, 17, pp. 227-244.

Rouse, W. B. (2008) "Health Care as a Complex Adaptive System : Implications for Design and Management", *Organization Science*, 38(1), pp. 17-25.

Sanders, K. e Shipton, H. (2012) "The relationship between transformational leadership and innovative behaviour in a healthcare context: a team learning versus a cohesion perspective", *European Journal of International Management*, 6(1), pp. 83–100.

Sekaran, U. e Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business*. Chichester: Wiley & Sons Ltd.

Shoss, M. e Vera, D. (2011) "When does adaptive performance lead to higher task performance?", *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), pp. 910-924

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA, Inc (Vol. 3). Sage Publications.

- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press
- Top, M., Akdere, M. e Tarcan, M. (2015) "Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees", *International Journal of Human Resource Management*, 26(9), pp. 1259–1282.
- Vera, D. e Crossan, M. (2004) "Strategic leadership and organizational learning", *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 222–240.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S., e Colbert, A. (2011). "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research", *Group & Organization Management*, 36(2), pp. 223-270.
- Wang, H.J., Demerouti, E. e Le Blanc, P. (2017) "Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification", *Journal of Vocational Behavior*, 100, pp. 185–195.
- Wang, X., Chontawan, R. e Nantsupawat, R. (2011). "Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a Hospital in China", *Journal of Advanced Nursing*, 68(2), pp. 444-451.
- Weberg, D. (2010) "Transformational leadership and staff retention: An evidence review with implications for healthcare systems", *Nursing Administration Quarterly*, 34(3), pp. 246–258.
- Weberg, D. (2012) "Complexity Leadership: A Healthcare Imperative", *Nursing Forum*, 47(4), pp. 268–277.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., & Lofquist, C. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- WHO (2010) *Portugal Health System; Performance Assessment*, World Health Organization.
- Yukl, G. (1989). "Managerial leadership: A review of theory and research", *Journal of Management*, 15, pp. 251–289.

Anexos

Anexo 1: Itens dos construtos

Construto	Itens do questionário	Fonte
Liderança*	(L_IIA1) Enche-me de orgulho por estar associado a ele/ela	Bass e Avolio (1995)
	(L_IM2) Fala entusiasmadamente sobre o que precisa ser atingido	
	(L_IIC2) Especifica a importância de ter um forte sentido de propósito	
	(L_CI2) Trata-me como um indivíduo em vez de apenas um membro do grupo	
	(L_EI1) Reexamina os pressupostos críticos para questionar se eles são apropriados	
Satisfação com trabalho	(JS_JSI1) Ser capaz de estar ocupado o tempo todo	Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G.W., e Lofquist, L. H. (1967). <i>Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>
	(JS_JSI2) A oportunidade de trabalhar sozinho no emprego	
	(JS_JSI3) A oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos	
	(JS_JSI4) A oportunidade de ser "alguém" na comunidade	
	(JS_JSE1) A forma como o meu chefe lida com os seus empregados	
	(JS_JSE2) A competência do meu superior em tomar decisões	
	(JS_JSI5) Ser capaz de fazer coisas que não vão contra as minhas decisões	
	(JS_JSI6) A forma como o meu trabalho oferece um emprego estável	
	(JS_JSI7) A oportunidade de fazer coisas para outras pessoas	
	(JS_JSI8) A oportunidade de dizer às pessoas o que fazer	
	(JS_JSI9) A oportunidade de fazer algo que faz uso das minhas habilidades	
	(JS_JSE3) A forma como as políticas da empresa são colocadas em prática	
	(JS_JSE4) O meu salário e a quantidade de trabalho que eu faço	
	(JS_JSE5) As oportunidades de progressão neste trabalho	
	(JS_JSI10) A liberdade de usar o meu próprio discernimento	
	(JS_JSI11) A oportunidade de tentar os meus próprios métodos de fazer o trabalho	
	(JS_JSG1) As condições de trabalho	
(JS_JSG2) A forma como os meus colegas de trabalho se dão uns com os outros		
(JS_JSE6) O elogio que eu recebo por fazer um bom trabalho		
(JS_JSI12) O sentimento de realização que obtenho do trabalho		

Desempenho	(D_Cria1) Eu não hesito em ir contra ideias estabelecidas e a propor soluções inovadoras	Charbonnier-Voirin e Rousset (2012)
	(D_Cria2) No meu departamento, as pessoas confiam em mim para sugerir novas soluções	
	(D_Cria3) Eu utilizo uma variedade de fontes/tipos de informação para encontrar soluções inovadoras	
	(D_Cria4) Eu desenvolvo novas ferramentas e métodos para resolver novos problemas	
	(D_Emer1) Eu sou capaz de alcançar foco total na situação para atuar rapidamente	
	(D_Emer2) Eu decido rapidamente nas ações a tomar para resolver problemas	
	(D_Emer3) Eu analiso soluções possíveis e suas ramificações rapidamente para selecionar aquela que é mais apropriada	
	(D_Emer4) Eu facilmente reorganizo o meu trabalho para me adaptar a novas circunstâncias	
	(D_AI1) Desenvolver boas relações com todos os meus colegas é um fator importante para a minha eficácia	
	(D_AI2) Eu tento compreender os pontos de vista de todos os meus colegas para melhorar a minha interação com eles	
	(D_AI3) Eu aprendo novas maneiras de fazer melhor o meu trabalho de forma a colaborar melhor com certas pessoas	
	(D_AI4) Eu adapto livremente o meu comportamento sempre que preciso, de forma a trabalhar bem com os outros	
	(D_Esf1) Eu submeto-me a formação regularmente, no trabalho ou fora dele, para manter as minhas competências atualizadas	
	(D_Esf2) Eu estou atento às últimas inovações no meu trabalho para melhorar a forma como eu trabalho	
	(D_Esf3) Eu procuro todas as oportunidades que permitem que eu melhore o meu desempenho (formação, projetos de grupo, partilhas com colegas, etc.)	
	(D_Esf4) Eu preparo-me para a mudança ao participar em qualquer projeto ou tarefas que me permitam realizar a mudança	
	(D_Gstress1) Eu mantenho a calma em situações onde me é requerido tomar muitas decisões	
	(D_Gstress2) Eu procuro soluções mantendo uma calma discussão com colegas	
	(D_Gstress3) Os meus colegas procuram os meus conselhos regularmente quando há situações difíceis, devido ao meu autocontrolo	

*de acordo com a licença de utilização do MLQ apenas são permitidos demonstrar exemplos de 5 itens

Anexo 2: Matriz de componentes

	Matriz de componentes				
	Componente				
	1	2	3	4	5
L_IIC2	0,855				
L_IIC3	0,770				
L_IIC4	0,762				
L_IIA1	0,756				
L_IIA2	0,768				
L_IIA3	0,732				
L_IIA4	0,766				
L_IM1	0,745				
L_IM2	0,798				
L_IM3	0,825				
L_IM4	0,843				
L_EI1	0,659				
L_EI2	0,751				
L_EI3	0,802				
L_EI4	0,763				
JS_JSI3		0,676			
JS_JSI4		0,780			
JS_JSI5		0,716			
JS_JSI7		0,800			
JS_JSI8		0,795			
JS_JSI9		0,847			
JS_JSI10		0,837			
JS_JSI11		0,805			
JS_JSI12		0,734			
JS_JSE3		0,661			
JS_JSE5		0,602			
D_Emer1				0,773	
D_Emer2				0,848	
D_Emer3				0,812	
D_Emer4				0,758	
D_AI1					0,760
D_AI2					0,862
D_AI3					0,751
D_Esf1			0,855		
D_Esf2			0,826		
D_Esf3			0,865		
D_Esf4			0,797		

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de *Kaiser*.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Anexo 3: Variância total explicada

Componente	Variância total explicada		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,905	26,770	26,770
2	7,275	19,663	46,432
3	3,219	8,701	55,133
4	3,116	8,421	63,554
5	2,305	6,229	69,783

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Anexo 4: Cargas externas iniciais

	Item	Carga
Desempenho Adaptabilidade	D_AI1	0,880
	D_AI2	0,865
	D_AI3	0,861
Desempenho Emergências	D_Emer1	0,855
	D_Emer2	0,909
	D_Emer3	0,884
	D_Emer4	0,798
Desempenho Esforço	D_Esf1	0,870
	D_Esf2	0,885
	D_Esf3	0,901
	D_Esf4	0,866
Satisfação com trabalho	JS_JSE3	0,777
	JS_JSE5	0,705
	JS_JSI10	0,843
	JS_JSI11	0,811
	JS_JSI12	0,836
	JS_JSI3	0,778
	JS_JSI4	0,837
	JS_JSI5	0,800
	JS_JSI7	0,779
	JS_JSI8	0,778
	JS_JSI9	0,863
Liderança Transformacional	L_EI1	0,688
	L_EI2	0,806
	L_EI3	0,882
	L_EI4	0,843
	L_IIA1	0,833
	L_IIA2	0,815
	L_IIA3	0,804
	L_IIA4	0,784
	L_IIC3	0,808
	L_IIC4	0,804
	L_IM1	0,715
	L_IM2	0,749
	L_IM3	0,851
	L_IM4	0,855
	L_IIC2	0,847

Anexo 5: Cargas externas finais

	Itens	Carga
Desempenho Adaptabilidade	D_AI1	0,882
	D_AI2	0,864
	D_AI3	0,861
Desempenho Emergências	D_Emer1	0,855
	D_Emer2	0,909
	D_Emer3	0,884
	D_Emer4	0,798
Desempenho Esforço	D_Esf1	0,870
	D_Esf2	0,885
	D_Esf3	0,902
	D_Esf4	0,866
Satisfação com o trabalho	JS_JSE3	0,777
	JS_JSE5	0,706
	JS_JSI10	0,843
	JS_JSI11	0,811
	JS_JSI12	0,836
	JS_JSI3	0,778
	JS_JSI4	0,837
	JS_JSI5	0,800
	JS_JSI7	0,779
	JS_JSI8	0,778
JS_JSI9	0,863	
Liderança Transformacional	L_EI2	0,802
	L_EI3	0,883
	L_EI4	0,847
	L_IIA1	0,840
	L_IIA2	0,819
	L_IIA3	0,804
	L_IIA4	0,787
	L_IIC3	0,807
	L_IIC4	0,803
	L_IM1	0,714
	L_IM2	0,751
	L_IM3	0,853
	L_IM4	0,855
	L_IIC2	0,848

Anexo 6: Cargas Cruzadas

	Desempenho Adaptabilidade	Desempenho Emergências	Desempenho Esforço	Satisfação com trabalho	Liderança Transformacional
D_AI1	0,882	0,446	0,366	0,234	0,179
D_AI2	0,864	0,417	0,340	0,143	0,131
D_AI3	0,861	0,468	0,477	0,137	0,183
D_Emer1	0,488	0,855	0,450	0,243	0,185
D_Emer2	0,405	0,909	0,421	0,298	0,175
D_Emer3	0,419	0,884	0,459	0,250	0,184
D_Emer4	0,477	0,798	0,399	0,201	0,076
D_Esf1	0,317	0,370	0,870	0,188	0,101
D_Esf2	0,459	0,417	0,885	0,190	0,113
D_Esf3	0,394	0,477	0,902	0,156	0,099
D_Esf4	0,423	0,509	0,866	0,165	0,134
JS_JSE3	0,127	0,181	0,180	0,777	0,563
JS_JSE5	0,139	0,148	0,126	0,706	0,516
JS_JSI10	0,157	0,258	0,145	0,843	0,430
JS_JSI11	0,227	0,255	0,209	0,811	0,387
JS_JSI12	0,222	0,218	0,156	0,836	0,560
JS_JSI3	0,102	0,233	0,174	0,778	0,527
JS_JSI4	0,098	0,231	0,113	0,837	0,477
JS_JSI5	0,189	0,276	0,183	0,800	0,500
JS_JSI7	0,129	0,138	0,142	0,779	0,367
JS_JSI8	0,214	0,262	0,118	0,778	0,331
JS_JSI9	0,202	0,349	0,196	0,863	0,415
L_EI2	0,109	0,184	0,100	0,499	0,802
L_EI3	0,140	0,172	0,088	0,599	0,883
L_EI4	0,125	0,115	0,110	0,571	0,847
L_IIA1	0,147	0,156	0,107	0,577	0,840
L_IIA2	0,142	0,081	0,081	0,493	0,819
L_IIA3	0,168	0,159	0,090	0,513	0,804
L_IIA4	0,214	0,143	0,067	0,402	0,787
L_IIC3	0,162	0,148	0,109	0,438	0,807
L_IIC4	0,176	0,158	0,070	0,485	0,803
L_IM1	0,158	0,206	0,128	0,304	0,714
L_IM2	0,137	0,192	0,105	0,302	0,751
L_IM3	0,170	0,165	0,137	0,496	0,853
L_IM4	0,181	0,127	0,135	0,446	0,855
L_IIC2	0,184	0,132	0,139	0,414	0,848