



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**A SATISFAÇÃO COM O TRABALHO E A LIDERANÇA NOS
BOMBEIROS DE PENAFIEL**

Joana Sofia Lopes Romão

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Eugénia Anes
Professora Doutora Maria José Gomes

Bragança, dezembro de 2022.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**A SATISFAÇÃO COM O TRABALHO E A LIDERANÇA NOS
BOMBEIROS DE PENAFIEL**

Joana Sofia Lopes Romão

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Eugénia Anes
Professora Doutora Maria José Gomes

Bragança, dezembro de 2022.

Resumo

A satisfação com o trabalho e a liderança demonstram-se fundamentais numa organização pela tradução de uma maior produtividade, influenciando a qualidade de vida do colaborador e da própria entidade empregadora, a criação de uma visão estratégica e o alcance dos objetivos.

A presente investigação pretende avaliar a satisfação profissional e a liderança nos bombeiros de Penafiel. Para tal foi desenvolvido um estudo quantitativo, transversal, descritivo e correlacional.

A amostra é constituída por 55 bombeiros que exercem funções na Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Penafiel, obedecendo aos critérios de inclusão e à participação na amostra.

A recolha de dados foi efetuada através da aplicação de um questionário constituído por três partes: caracterização sociodemográfica, profissional e de saúde da amostra, avaliação dos níveis de satisfação e avaliação da liderança na organização.

Os resultados obtidos demonstram que os inquiridos deste estudo apresentam um nível médio de satisfação global (média=3,850; desvio padrão=0,7500) no entanto, numa análise dimensional para a “Motivação pessoal” e a “Satisfação com a liderança de topo”, foram encontrados scores altos com média de 4,116 e desvio padrão de 0,9727 e 4,028, com desvio padrão de 0,8243, respetivamente. Esta análise permite-nos ainda constatar que o “líder democrático” foi o mais escolhido pelos colaboradores, para caracterizar o estilo de liderança presente. No que respeita à comparação entre as médias da variável satisfação profissional e a liderança, verificamos que estas não são estatisticamente significativas, uma vez que *p value* é superior a 0,05. Numa análise dimensional entre a satisfação e a liderança, as diferenças são significativas apenas na dimensão “Satisfação com a liderança de topo”, onde *p value* é inferior a 0,05. Relativamente às variáveis de caracterização, apenas se verificaram diferenças entre as médias da satisfação, em relação ao sexo e à satisfação com o rendimento, apresentando melhores pontuações os participantes do sexo feminino e aqueles que dizem estar satisfeitos com o rendimento.

Palavras-chave: Satisfação profissional; Liderança; Bombeiros; Penafiel.

Abstract

Satisfaction with labor and leadership prove to be fundamental in an organization by translating into greater productivity, influencing the quality of life of the employee and the employer itself, the creation of a strategic vision and the achievement of objectives.

The present investigation intends to evaluate the professional satisfaction and the leadership in the firefighters of Penafiel. To this end, a quantitative, cross-sectional, descriptive and correlational study was developed.

The sample consists of 55 firefighters who work in the Humanitarian Association of Volunteer Firefighters of Penafiel, complying with the inclusion criteria and participation in the sample.

The data collection was carried out through the application of a questionnaire, consisting of three parts: sociodemographic, professional and health characterization of the sample, assessment of satisfaction levels and assessment of leadership in the organization.

The results obtained show that the respondents of this study have an average level of overall satisfaction (average= 3,850; standard deviation= 0,7500) however, in a dimensional analysis for "Personal motivation" and "Satisfaction with top leadership", high scores were found with an average of 4,116 and a standard deviation of 0,9727, and 4,028 and a standard deviation of 0,8243, respectively. This analysis also allows us to verify that the "democratic leader" was the most selected by the employees, to characterize the present leadership style. Regarding the comparison between the means of the variables, professional satisfaction and leadership, we found that these are not statistically significant, since p is greater than 0.05. In a dimensional analysis between satisfaction and leadership, the differences are significant only in the dimension "Satisfaction with top leadership", where p value is less than 0.05. Regarding the characterization variables, there were only differences between the means of satisfaction, in relation to gender and satisfaction with the performance, with better scores for female participants and those who say they are satisfied with their performance.

Keywords: Job satisfaction, Leadership, Firefighters, Penafiel.

Agradecimentos

A elaboração do presente trabalho não teria sido possível se não tivesse o apoio de todas as pessoas que fizeram e fazem parte da minha vida pessoal e acadêmica, assim, agradeço a todos pela contribuição.

À Professora Doutora Eugénia Anes e à Professora Doutora Maria José Gomes pelo tempo disponibilizado, por me terem apoiado e guiado ao longo desta etapa.

A todos os professores que se cruzaram no meu percurso académico e que me permitiram chegar até aqui.

À Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Penafiel, pela disponibilidade e colaboração, permitindo a realização deste estudo.

Em especial, um muito obrigada à minha mãe, pai, avó e irmão, por todo o apoio, por toda a motivação e por não terem desistido de mim.

A toda a minha família, que sempre esteve ao meu lado.

Ao meu grupo de amigos, especialmente à Angelina, Sara e Filipa, por terem estado presentes sempre que precisei, por toda a paciência que tiveram comigo, por me perceberem melhor que ninguém.

A todos, estou muito grata.

Lista de Acrónimos e Siglas

HI – Hipótese de Investigação

CAF – *Common Assessment Framework*

SPSS – *Statistical Package for the Social Science*

Índice Geral

| | |
|---|-----|
| Índice Geral | vii |
| Índice de Tabelas | ix |
| Introdução | 1 |
| 1. Satisfação Profissional | 3 |
| 1.1 Determinantes da Satisfação Profissional..... | 4 |
| 1.2 Teorias da Satisfação Profissional | 5 |
| 1.2.1 Teorias de Conteúdo..... | 5 |
| 1.2.2 Teorias de Processo/Processuais..... | 7 |
| 1.3 Consequências da Satisfação/Insatisfação Profissional | 9 |
| 2. A Liderança Organizacional | 12 |
| 2.1 Teorias/Abordagens da Liderança | 14 |
| 2.1.1 Teorias dos Traços..... | 14 |
| 2.1.2 Abordagem Comportamental | 14 |
| 2.1.3 Abordagem Contingencial/Situacional | 15 |
| 2.2 Estilos de Liderança | 15 |
| 2.3 Consequências da falta de um líder e respetiva liderança..... | 18 |
| 3. A Satisfação Profissional, a Liderança e os Estilos de Liderança nos Bombeiros | 19 |
| 4. Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Penafiel..... | 23 |
| 5. Metodologia de Investigação..... | 25 |
| 5.1 Tipo de estudo..... | 26 |
| 5.2 Questão de Investigação, Objetivos de Estudo e Hipóteses de Investigação | 26 |
| 5.3 Variáveis..... | 26 |
| 5.4 População Alvo e Amostra | 27 |
| 5.5 Instrumento de Recolha de Dados..... | 27 |
| 5.6 Princípios éticos | 29 |
| 5.7 Tratamento Estatístico de Dados | 29 |
| 6. Apresentação e Análise de Resultados | 31 |
| 6.1 Caracterização da Amostra | 32 |
| 6.2 Caracterização da Satisfação com o Trabalho | 34 |

| | |
|---|----|
| 6.3 Análise Inferencial | 35 |
| 7. Discussão dos Resultados | 44 |
| Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação | 48 |
| Referências Bibliográficas | 51 |
| Anexos | 60 |
| Anexo A Instrumento de Recolha de Dados | 60 |
| Anexo B Pedido à Comissão de Ética | 80 |
| Anexo C Pedido/Autorização à Corporação de Bombeiros de Penafiel | 83 |
| Anexo D Pedido/Autorização à CAF | 84 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1: <i>Alfa de Cronbach</i> | 29 |
| Tabela 2: Caracterização Sociodemográfica dos Bombeiros de Penafiel (n=55)..... | 32 |
| Tabela 3: Caracterização Profissional dos Bombeiros de Penafiel (n=55)..... | 33 |
| Tabela 4: Caracterização de Saúde dos Bombeiros de Penafiel (n=55)..... | 34 |
| Tabela 5: Satisfação Profissional (média, desvio padrão, mínimo e máximo)..... | 35 |
| Tabela 6: Nova operacionalização - Caracterização Sociodemográfica..... | 35 |
| Tabela 7: Nova operacionalização - Caracterização Profissional..... | 36 |
| Tabela 8: Nova operacionalização - Caracterização da Saúde..... | 36 |
| Tabela 9: <i>p value</i> das dimensões em relação à liderança..... | 37 |
| Tabela 10: <i>p value</i> das dimensões em relação ao sexo..... | 38 |
| Tabela 11: <i>p value</i> das dimensões em relação à idade..... | 39 |
| Tabela 12: <i>p value</i> das dimensões em relação ao rendimento..... | 40 |
| Tabela 13: <i>p value</i> das dimensões em relação ao tempo que é Bombeiro..... | 41 |
| Tabela 14: <i>p value</i> das dimensões em relação à saúde física..... | 42 |
| Tabela 15: <i>p value</i> das dimensões em relação à saúde mental..... | 43 |
| Tabela 16: Resumo das Hipóteses de Investigação - Validação..... | 47 |

Introdução

O contexto laboral é a atividade que ocupa grande parte do tempo da pessoa como colaborador/a, havendo a necessidade de existir um bem-estar na entidade empregadora (Serafim, 2019). É no contexto deste bem-estar que se irá abordar a satisfação com o trabalho e a liderança.

A satisfação profissional e a liderança, embora tenham conceitos diferentes, encontram-se ligadas dentro das organizações e a sua existência é fundamental.

Mas, qual a razão destas vertentes serem tão importantes para o colaborador e para a entidade empregadora? Um colaborador satisfeito profissionalmente é um trabalhador mais motivado, com um melhor desempenho nas suas funções e um profissional que irá produzir mais e melhor. Estando perante a insatisfação profissional, serão desenvolvidas consequências que influenciarão o desempenho pessoal e profissional do trabalhador, havendo a necessidade de dispor de soluções e atuar conforme a circunstância, com visão a alcançar a satisfação. Há a necessidade da satisfação profissional e de uma liderança positiva para alcançar uma boa produtividade, concretização de objetivos e sucesso.

Desta forma, a existência de equipas satisfeitas pressupõe uma liderança eficiente que conduz os colaboradores a alcançar os objetivos traçados de uma organização.

No que se refere à liderança, esta vai muito além de apenas chefiar uma vez que este conceito é um agente de mudanças com habilidade de motivar, impactando (positivamente ou negativamente) o colaborador a nível profissional e pessoal. Face à falha ou falta de liderança, os liderados poderão desenvolver e apresentar sentimentos não satisfatórios, desencadeando um entrave para alcançar os objetivos e o seu desempenho.

Nas corporações de Bombeiros, à semelhança de outras organizações, a satisfação, a liderança e o respetivo líder, visto como o elo da corporação, são de extrema importância, tendo em conta as suas funções e os perigos aos quais estão expostos, sendo preciso um líder confiante, que apele à integridade e que faça parte da equipa que lidera. É crucial que o Bombeiro se sinta satisfeito profissionalmente de modo a garantir a motivação e o seu bem-estar, certificando que a sua função para com a sociedade seja bem exercida.

Assim, a presente investigação pretende avaliar a satisfação profissional e a liderança nos Bombeiros de Penafiel.

Para tal, foi desenvolvido um estudo quantitativo, transversal, descritivo e correlacional.

A amostra é constituída por 55 Bombeiros que exercem funções na Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Penafiel, os quais obedecem aos critérios de inclusão e aceitaram participar na amostra.

A recolha de dados foi efetuada através da aplicação de um questionário constituído por três partes, uma faz a caracterização sociodemográfica, profissional e de saúde da amostra, outra avalia os níveis de satisfação e outra avalia a liderança na organização. A recolha de dados decorreu no ano de 2022.

Esta dissertação segue a seguinte estrutura: inicialmente apresenta-se o enquadramento teórico dedicado à definição, contexto e enquadramento de estudos já realizados de cada vertente (satisfação profissional e liderança). Seguidamente descreve-se a satisfação profissional e a liderança nos Bombeiros em geral, e, posteriormente a caracterização e descrição da corporação dos Bombeiros de Penafiel. Após esta secção, segue-se o enquadramento empírico, onde se explica a metodologia, o tipo de estudo, os objetivos em questão e as hipóteses, as variáveis, a população alvo a amostra, o instrumento de recolha de dados e, por fim, o tratamento estatístico de dados. Após a descrição da metodologia, expõe-se a apresentação e análise de dados, finalizando esta secção com a discussão dos resultados obtidos. Termina-se com a conclusão, onde se salientam os pontos mais importantes do estudo, juntamente com as limitações ao estudo realizado e futuras investigações.

1. Satisfação Profissional

A satisfação profissional é um tema importante dentro da cultura organizacional, tendo despertado interesse a vários investigadores, surgindo diversas definições e abordagens que a explicam, uma vez que esta pode influenciar a produtividade, o funcionamento e o sucesso organizacional.

O Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora (2008, p.656) descreve a satisfação como o “ato de satisfazer”, e profissional como “relativo a profissão” (p.593).

As definições sobre a satisfação profissional não são todas consensuais, havendo diversas formas de a explicar e de a definir. No entanto, é consensual que este tema gera interesse perante o desempenho organizacional e se demonstra o objetivo e o princípio de todas as entidades empregadoras (Henne & Locke, 1985; Agapito & Sousa, 2010).

Para alguns autores, a satisfação profissional define-se por um estado afetivo positivo/uma resposta emocional face ao seu trabalho, retratando a apreciação que cada sujeito faz relativamente à concretização dos seus valores, carências, expectativas e realização própria (Henne & Locke, 1985; Mustaquim, 2016; Locke, 1976, citado em Ferreira, 2011; Oliveira, 2015, citado em Serafim, 2019).

Outros autores definem este tema como a tradução de uma maior produtividade, uma boa eficácia, empenho e envolvimento, assim como um bom desempenho organizacional (Lunga, 2016; Agapito & Sousa, 2010; Spector, 1997, citado em Marinho, 2012), fatores que acabam por influenciar a qualidade de vida do trabalhador (Lunga, 2016; Agapito & Sousa, 2010).

Ao contrário de todos estes autores referidos, Bass (1985, citado em Rodrigues, 2016) entende que a satisfação profissional retrata o líder e o estilo de liderança aplicado numa organização.

Apesar das diferenças apresentadas, a satisfação profissional pode mudar com o tempo e conforme a circunstância e ocasião, variando de pessoa para pessoa (Dawis, 2004, citado em Mustaquim, 2016; Thiagaraj & Thangaswamy, 2017).

A satisfação profissional foi evoluindo ao longo dos tempos, tendo começado a ser explorada e investigada por Locke (Faria, 2009) que refere três escolas que contribuíram para a evolução deste conceito: a escola psico-económica, a escola psicossociológica e a escola de desenvolvimento.

Em 1912 na escola psico-económica de Taylor, vista como o ponto de partida para a satisfação profissional, introduziu-se a organização do trabalho. O intuito de Taylor era garantir o aumento da produtividade e é perante este objetivo que Taylor realiza diversos estudos focados na fadiga e nas condições de trabalho (que resultavam numa baixa produtividade) (Locke, citado em Faria, 2009). Taylor, nesta escola, entende que a recompensa monetária é um agente na motivação e produtividade dos trabalhadores, acabando por defender que este é um fator crucial na satisfação dos mesmos (Locke, citado em Faria, 2009).

Mais tarde surgiu a escola psicossociológica impulsionada pela Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo, deparando-se com a existência de inúmeros fatores negativos, como as relações, o salário e o próprio ambiente, que afetavam os trabalhadores, a sua produtividade e a sua satisfação (Locke, citado em Faria, 2009). Nesta escola o intuito foi humanizar as organizações, valorizando o ser humano e os seus sentimentos.

Por fim, surge a escola de desenvolvimento através de Herzberg, Mausner e Snyderman, com o intuito de conhecerem os fatores da satisfação e da insatisfação (Locke, citado em Faria, 2009). Nesta, desenvolveu-se a Teoria dos Dois Fatores onde os autores entenderam que a satisfação profissional dependia de fatores internos, relacionados com o próprio trabalho, e de fatores externos, como as relações e o salário (Locke, citado em Faria, 2009).

1.1 Determinantes da Satisfação Profissional

Há um conjunto de determinantes que contribuem e impactam positivamente o desempenho e a satisfação profissional do colaborador.

Enquanto que uns autores acreditam que os determinantes para a satisfação profissional, envolvem a inclusão dos funcionários no processo de tomada de decisão, a apresentação de um horário de trabalho flexível, uma menor carga de trabalho, uma remuneração justa, a promoção, a autonomia, os colegas e as condições de trabalho (Raziq & Maulakhsh, 2015, citado em Serafim, 2019; Mustaquim, 2016), há outros que consideram que o principal determinante da satisfação profissional

“são os anos de experiência relativamente ao emprego” (Anyango, Ojera & Ochieng, 2015, citado em Serafim, 2019, p.8).

Lima et al. (1994, citado em Barbosa, 2002) apresenta diferentes determinantes da satisfação profissional, considerando que estes se centram nos fatores situacionais, individuais e de interação social. Os fatores situacionais envolvem o tipo de trabalho e as suas condições, a supervisão, o desenvolvimento pessoal, a oportunidade de promoção e a remuneração, sendo estas vistas como características verificáveis (Quarstein, McAfee & Glassman, 1992, citados em Barbosa, 2002). Os fatores individuais, e de acordo com Lawler (1981, citado em Barbosa, 2002), correspondem ao o que o colaborador sente em relação ao que recebe e ao que acha que devia realmente receber, enquadrando-se na perceção pessoal. Esta perceção pode ser do esforço pessoal (habilitações, capacidades, experiência, formação) e/ou do esforço e dos resultados dos outros e das características relativas ao trabalho (grau de dificuldade e complexidade, responsabilidade, etc.). O autor diz-nos ainda que caso estes fatores se apresentem elevados, a perceção do colaborador também será elevada, indo de encontro à satisfação.

Por fim, abordam-se os fatores de interação social, onde a satisfação profissional se traduz na influência social e não nas características da tarefa desempenhada (Salancick & Pfeffer, 1978, citado em Barbosa, 2002).

1.2 Teorias da Satisfação Profissional

De modo a explicar e fundamentar o comportamento do individuo e a sua satisfação, têm sido apresentadas diversas teorias.

Mas, antes das teorias serem abordadas, é essencial salientar que a motivação se enquadra no estudo da satisfação profissional, havendo relação entre os dois conceitos e a sua análise, apresentando estudos semelhantes (Henriques, 2009; Thiagaraj & Thangaswamy, 2017). Para Thiagaraj e Thangaswamy (2017) é difícil considerar a motivação diferente da satisfação profissional, ressalvando que a motivação de um colaborador contribui para a perceção da satisfação ou insatisfação do mesmo.

As teorias da satisfação profissional estão agrupadas em duas categorias: as teorias de conteúdo, que identificam as necessidades que o individuo pretende satisfazer no trabalho enfatizando os fatores que o motivam, e as teorias de processo (ou processuais) que procuram explicar a dinâmica do processo motivacional querendo entender quais as razões que levam o individuo a agir de uma determinada maneira conforme as suas perceções (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017; Pinto, 2019).

1.2.1 Teorias de Conteúdo

- **Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow**

Khan (et al., 2010) diz-nos que a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow é a primeira teoria da motivação que gerou as bases para entender a satisfação profissional.

O estudo de Abraham Maslow vai ao encontro das necessidades do humano, de nível inferior (primárias) e de nível superior (secundárias), que são de natureza biológica, orientando o comportamento em contexto de trabalho, no sentido da satisfação (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017). Nesta teoria há a hierarquização das necessidades, onde se dá prioridade em satisfazer as necessidades primárias para depois se satisfazer as secundárias (Mucharreira, 2012, citado em Pinto, 2019).

Pereira (2005) diz-nos que as necessidades primárias são as necessidades fisiológicas (ar, água, alimentação) e as necessidades de segurança (saúde, evitar o perigo, bem-estar). Já as necessidades secundárias englobam as necessidades sociais (amizade, relacionamento, aceitação), as necessidades de autoestima (reconhecimento, autoconfiança, respeito) e, por fim, as necessidades de autorrealização (crescimento pessoal e profissional, competências).

Cada um vai hierarquizar as suas necessidades, dando prioridade a umas em detrimento de outras, ao longo do tempo, conforme a ocasião e conforme o estatuto que ocupa (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017).

Assim que uma necessidade é satisfeita, o individuo preocupa-se em satisfazer a próxima necessidade, ou seja, assim que as necessidades fisiológicas se encontrarem satisfeitas, o colaborador irá preocupar-se em satisfazer as necessidades de segurança, e só depois destas se preocupará com as sociais (Roseiro, 2009).

- **Teoria dos dois fatores/fatores higiénicos e motivacionais de Herzberg**

Como abordado no início deste trabalho, na escola de desenvolvimento, com o intuito de se conhecer os fatores da satisfação e da insatisfação, desenvolveu-se esta teoria (Locke, citado em Faria, 2009).

Herzberg defende que a satisfação profissional está dependente de fatores intrínsecos (motivacionais) e de fatores extrínsecos (higiene) (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017; Locke, citado em Faria, 2009).

Os fatores intrínsecos relacionam-se com o conteúdo do trabalho, englobando a autonomia, a realização, a dificuldade, o reconhecimento e a responsabilidade, sendo diretamente atribuídos para motivar os funcionários de modo a que estes alcancem altos níveis de desempenho, gerando efeitos duradouros na satisfação (Locke, citado em Faria, 2009; Thiagaraj & Thangaswamy, 2017; Khan et al., 2010; Sahito & Vaisnen, 2017; Roseiro, 2009).

Os fatores extrínsecos, que embora evitem a insatisfação mas não geram satisfação, relacionam-se com o contexto de trabalho, englobando o salário, as condições de trabalho, a política da empresa e as relações com os colegas, correspondendo aos três primeiros patamares da pirâmide da teoria da hierarquia de necessidades de Maslow (necessidades fisiológicas, de segurança e sociais) (Locke, citado em Faria, 2009; Thiagaraj & Thangaswamy, 2017; Khan et al., 2010; Sahito & Vaisnen, 2017; Roseiro, 2009).

- **Teoria das Necessidades de McClelland**

A teoria de McClelland divide-se em três dimensões: as necessidades de poder (onde está presente o desejo de influenciar o comportamento dos outros), as necessidades de afeto (onde está presente o desejo de estabelecer relações) e, por fim, as necessidades de realização (onde o desejo é ser bem-sucedido) (Pinto, 2019; Henriques, 2009). Estes três níveis de necessidades variam de indivíduo para indivíduo, e a maioria das necessidades vão-se alterando ao longo do tempo e encontram-se dependentes das experiências do indivíduo em questão (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017).

McClelland (1968, citado em Henriques, 2009) realça as necessidades de realização, onde afirma que os indivíduos com níveis elevados dessa necessidade, irão desempenhar as suas tarefas em busca de um feedback positivo, de forma a atingirem o desejo de realização pessoal através do desempenho e da responsabilidade, experienciando uma satisfação profissional estimulante e competitiva. Henriques (2009, p.35) afirma que “com base em alguns estudos empíricos (p.e. Robbins, 1996) poderá estabelecer-se uma relação entre a necessidade de realização e a satisfação profissional.”.

É de salientar que cada indivíduo irá responder com satisfação caso esteja a trabalhar indo de encontro às suas necessidades. Para exemplificar sugere-se a seguinte situação: ao colocar uma pessoa com necessidades de realização num lugar ideal para uma pessoa com necessidades de afeto, como resultado irão presenciar incompatibilidade, apresentando desempenhos mais baixos e anulando a satisfação profissional (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017).

1.2.2 Teorias de Processo/Processuais

- **Teoria da Expetativa de Vroom**

A Teoria da Expetativa de Vroom corresponde ao processo cognitivo da motivação, onde como base está a ideia de que as pessoas acreditam que há relações entre o esforço que colocam no trabalho, o desempenho que alcançam com esse esforço e as recompensas que recebem como consequência, influenciando a satisfação profissional (Lunenburg, 2011).

O processo de motivação e satisfação devem ser explicados em função dos objetivos, dos desejos e das expetativas a atingir, sendo que estes são mais importantes do que as necessidades (Vroom, 1964, citado em Ferreira, 2011). Salienta ainda que a satisfação profissional resulta do facto das expetativas em relação ao trabalho serem satisfeitas, nomeadamente a expetativa de alcançar uma recompensa

Desta forma, e de acordo com Vroom (1964, citado em Ferreira, 2011) esta teoria tem por base três forças básicas que atuam perante o sujeito e influenciam o seu desempenho:

- Expetativa: probabilidade de que o esforço numa determinada ação irá conduzir a um bom desempenho;
- Instrumentalidade: perceção de que o desempenho estará associado à atribuição de uma recompensa monetária;

- Valência: peso que um indivíduo atribui às recompensas obtidas.

- **Teoria da Expectativa de Fixação dos Objetivos de Locke e Latham**

A teoria da fixação dos objetivos enfatiza a importância na relação entre objetivos e desempenho, onde a fixação destes é vista como um fator motivacional, sendo que quanto maior for o objetivo, maior será o esforço, o desempenho e a motivação (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017; Lunenburg, 2011; Latham et al., 2011). Ao procurar por este tipo de objetivo, o indivíduo irá recorrer a estratégias para o alcançar, focando a sua atenção nas tarefas relevantes para o mesmo, de modo a ser bem-sucedido (Latham et al., 2011).

O efeito positivo que um objetivo alto específico tem sobre o desempenho no trabalho é explicado perante quatro fatores: a escolha, o esforço, a persistência (de natureza motivacional) e a estratégia (de natureza cognitiva) (Latham, et al., 2011).

É importante salientar que os objetivos devem ser específicos, para os colaboradores saberem o que querem alcançar, e difíceis, mas atingíveis para aumentar o desempenho (Lunenburg, 2011).

Miner (2005) acredita que esta teoria retrata a satisfação profissional uma vez que a realização de um objetivo leva à satisfação e, conseqüentemente a um aumento da motivação. Já o fracasso em atingir um objetivo levará à insatisfação juntamente com a frustração e baixa motivação.

- **Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham**

Este modelo tem por base a ideia de que uma tarefa em si é a explicação para a motivação do indivíduo, permitindo melhorar o desempenho do colaborador, a satisfação no trabalho e a execução das tarefas, cujo intuito é o de ajudar os trabalhadores a gostarem do seu emprego e a ajudá-los a sentir que o trabalho executado é uma mais-valia (Lunenburg, 2011).

Neste modelo de Hackman e Oldham há cinco características, três estados psicológicos, por resultados pessoais e profissionais e por fim três moderadores, que impactam as características, os estados psicológicos e os resultados.

As cinco características essenciais, que afetam certos resultados pessoais e profissionais, envolvem a variedade de habilidades, a identidade da tarefa, a importância da tarefa, a autonomia e o feedback do trabalho executado (Khan et al., 2010; Lunenburg, 2011). Estas características são influenciadas por três estados psicológicos: o significado do trabalho, que influencia a variedade de habilidades, a identidade da tarefa e a importância da tarefa; a responsabilidade pelos resultados do trabalho, que influencia a autonomia, e, por fim, o conhecimento dos resultados do trabalho, que influencia o feedback do trabalho executado (Lunenburg, 2011).

Estes três estados psicológicos, de acordo com Lunenburg (2011) afetam vários resultados pessoais e profissionais conhecidos por motivação interna para o trabalho, a satisfação do crescimento, a satisfação no trabalho e a eficácia no trabalho.

Hackman e Oldham no seu modelo apresentam, também, os moderadores que são capazes de influenciar a forma como os funcionários respondem ao emprego e à entidade empregadora, incluindo o conhecimento e a habilidade, a força da necessidade de crescimento e a satisfação com o contexto (Lunenburg, 2011).

Uma vez executado o trabalho na prática das características deste modelo, os colaboradores devem sentir-se muito motivados, satisfeitos profissionalmente e executar o trabalho de forma eficaz (Lunenburg, 2011).

1.3 Consequências da Satisfação/Insatisfação Profissional

A presença ou a ausência da satisfação profissional podem provocar certos comportamentos por parte do colaborador, capazes de gerar consequências tanto para o indivíduo como para a entidade empregadora (Pereira, 2010, citado em Fernandes, 2012).

Relativamente às consequências da satisfação ou insatisfação profissional, há opiniões divergentes. Enquanto uns defendem que a insatisfação que um colaborador apresenta poderá refletir-se na produtividade, no absentismo, na rotatividade (turnover), na saúde e no bem-estar, no desempenho profissional, no burnout, na satisfação com a vida e na satisfação com o cliente (Fernandes 2012; Spector 1999a, citado em Pereira, 2005; Apagito & Sousa, 2010; Al-Swidi, Nawawi & Al Hosam, 2012; Vinita, Ken & Ann, 2009, citado em Rodrigues, 2016), há quem acredite que estes recaem sobre a saúde física e psicológica e sobre a vida social, quer seja pelo lado positivo (satisfação profissional) ou pelo lado negativo (insatisfação profissional) (Locke, 1976, citado em Rodrigues, 2016).

Apresentam-se assim, algumas das consequências acima abordadas e mais desenvolvidas:

- **Produtividade e Desempenho Organizacional**

Abordando a produtividade e o desempenho organizacional, há estudos que revelam que a correlação entre a satisfação profissional e estes dois não são muito relevantes e que um trabalhador satisfeito não é necessariamente mais produtivo. No entanto, há também estudos que concluem que a satisfação resulta num bom desempenho e na presença de um bom desempenho o colaborador tende a beneficiar-se, aumentando a sua satisfação (Pereira, 2005; Cunha, et al., 2007, citado em Fernandes, 2012; Spector, 2005, citado em Fernandes, 2012).

Pereira (2005, p.49) afirma que “através de uma simples análise baseada no bom senso” facilmente se chega à conclusão de que a satisfação profissional deve afetar o desempenho profissional e a sua produtividade, concluindo-se que um trabalhador feliz e satisfeito é um trabalhador mais produtivo e com um bom desempenho organizacional (Spector, 1997a, citado em Pereira 2005).

- **Burnout**

O burnout é uma resposta emocional profissional, sendo um estado, extremo, de fadiga psicológica e emocional, podendo afetar a produtividade (apresentando níveis mais baixos) e até levando ao

absentismo (Pereira, 2005). O burnout facilmente se desenvolverá na presença de um baixo nível de satisfação juntamente com o stress que o colaborador tem vindo a sentir.

Acredita-se que havendo satisfação profissional o burnout será baixo, ou até praticamente nulo, sendo que o aumento da satisfação diminuirá o burnout e o mesmo acontece ao contrário (Koustelios & Tsigilis, 2005, citado em Amorim, 2012).

- **Absentismo**

De acordo com vários estudos, Scott e Taylor (1985, citado em Pereira, 2005) referem que há relação entre satisfação profissional e absentismo, e que, embora haja outros motivos que contribuem para este, a satisfação é um preditor.

O absentismo, seja ele voluntário (dependente do colaborador) ou involuntário (não dependente do colaborador), traduz-se num comportamento disfuncional consequente de um desajuste entre as necessidades do trabalhador e as imposições do seu ambiente laboral, ou seja, é a ausência do colaborador no local de trabalho e durante o horário expediente, excluído as folgas e férias (Fernandes, 2012; Pereira, 2005).

Este conceito acarreta uma redução de eficiência para as organizações e implica um acréscimo de custos para preencher a falta dos absentistas (Spector, 1997, citado em Fernandes, 2012).

Para Agapito e Sousa (2010), o absentismo será menor na presença de atitudes e sentimentos positivos, assim como a satisfação, a motivação, a integração e o bem-estar.

- **Rotatividade (Turnover)**

Há estudos que demonstram que os trabalhadores insatisfeitos apresentam maior possibilidade de se demitir, dando assim início à rotatividade (Spector, 2005, citado em Fernandes, 2012).

Michaud (2000, p.22, citado em Fernandes, 2012) define a rotatividade, que pode ser voluntária ou involuntária, como a “perda de bons profissionais pelas organizações e em custos que lhe estão associados”. Seie (2018) determina a rotatividade voluntária ao abandono do emprego por própria vontade do colaborador, e a involuntária quando a própria empresa inicia a rotatividade ou caso haja alguma doença ou morte. Assim como está previsto no absentismo, a satisfação profissional também poderá ser um preditor da rotatividade

Um colaborador satisfeito profissionalmente irá afetar positivamente a entidade empregadora e os resultados de trabalho irão resultar numa maior eficiência e produtividade, diminuindo a rotatividade que, conseqüentemente, refletirá na redução de custos de contratação (Ismael & Shehada, 2020).

- **Saúde e bem-estar (físico e psicológico)**

Há quem pressuponha que quando o nível de insatisfação profissional é alto, há a possibilidade da existência de sofrimento mental (Fernandes, 2012). Como consequência, esta poderá resultar em alguma doença física e/ou mental como stress, burnout, problemas cardíacos, ansiedade e entre outros, podendo levar ao abandono do emprego (Fernandes, 2012). Já quando há satisfação, os trabalhadores apresentam-se mais saudáveis e encaram positivamente o ambiente envolvente,

assim como baixos índices de absentismo, apresentando um bem-estar geral e uma vida social ativa (Fernandes, 2012).

2. A Liderança Organizacional

A liderança é, também, um tema muito falado e considerado essencial nas organizações, influenciando-as na criação de uma visão estratégica e no alcance dos objetivos para irem ao encontro ao sucesso idealizado.

A liderança foi evoluindo ao longo dos anos e começou a ser mencionada em Portugal no século XIX juntamente com as Ciências Sociais, entendida como um traço de personalidade do indivíduo, e posteriormente vista como autoridade, no entanto, antes disso, a liderança era conhecida pela expressão “*arte de comando*” enfatizando mais quem estava a comandar do que propriamente o processo do comando em si (Jesuíno, 1999).

O Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora (2008, p.441) descreve a liderança como “função do líder” e o líder como “pessoa que lidera”.

Há autores que definem a liderança como um processo, de mudança e inovação, onde o líder tem a capacidade de influenciar, formalmente, as restantes pessoas (trabalhadores/a sua equipa) a seguir uma visão estratégica e a alcançar um conjunto de metas/objetivos (Sharma & Jain, 2013;

Long et al., 2012; Robbins e Judge, 2013). Outros acreditam que a liderança vai para além de influenciar, onde há a transmissão, por parte do líder, da motivação e habilitação para com os liderados, de modo que estes contribuam para a eficácia e o sucesso da organização onde estão empregados (House et al., 1999, citado em Rodrigues, 2016; Gill et al., 2010, citado em Al-Swidi, Nawawi & Al Hosam, 2012). Para Jesuíno (1999) esta é a realização de objetivos comuns entre os líderes, os liderados e a entidade empregadora.

Chelladurai (2001, citado em Rodrigues, 2016, p.22) define a liderança como sendo “a função exercida por uma pessoa que se deve encarregar do comando de um grupo”, indo ao encontro à expressão “*arte de comando*” anteriormente mencionada.

Abordando a liderança, também se acaba por abordar o líder existente, as suas capacidades, traços e características. Há quem acredite que o líder pode ser qualquer pessoa, assim como há quem acredite que o líder tem de ter um concreto perfil.

Hoje em dia, há a necessidade do líder ser capaz de desafiar o status quo, criar visões e inspirar os membros de toda a organização (Robbins & Judge, 2013). Ainda que possa ser qualquer pessoa, o líder tem de possuir as habilidades necessárias, consciência e orientação, conhecer a organização onde atua, ser criativo e estratégico, demonstrar integridade e honestidade, motivar o grupo, evitar o fracasso, incentivar os colaboradores e guiá-los para alcançarem o objetivo pretendido (Scott, 2008; Mustaqim, 2016; Robbins & Judge, 2013).

Independentemente do perfil do líder e do tipo de liderança, uma boa liderança irá recair sobre um bom líder, também visto como um bom trabalhador, que capacite a sua equipa e que expresse interesse no sucesso e no bem-estar de cada membro (Robbins e Judge, 2013), tendo sempre em conta os seguintes princípios (U.S.Army 1983, citado em Sharma & Jain, 2013):

- a) Conhecer a sua pessoa e procurar pelo autoaperfeiçoamento;
- b) Ser proficiente;
- c) Ser sempre responsável e assumir as suas responsabilidades em qualquer situação;
- d) Tomar decisões baseadas em factos;
- e) Dar o exemplo;
- f) Conhecer a sua equipa e cuidar do bem-estar deles;
- g) Manter todos os membros informados;
- h) Desenvolver um senso de responsabilidade pela sua equipa;
- i) Certificar-se que as tarefas são compreendidas, supervisionadas e realizadas.

2.1 Teorias/Abordagens da Liderança

As teorias da liderança surgem com o objetivo de entender o comportamento do líder e o estilo de liderança praticado. Nesta secção serão abordadas a teoria dos traços, a abordagem comportamental e, por fim, a abordagem contingencial/situacional.

2.1.1 Teorias dos Traços

Na teoria dos traços a liderança é vista como um processo intrínseco ao indivíduo, focando-se nos atributos pessoais e nos traços intelectuais, psicológicos e sociais (Graça, 2016; Oliveira 2017). Esta teoria não define os traços de liderança como herdados ou adquiridos com o tempo, mas sim na diferença das características entre o líder e o não líder perante uma liderança eficaz (Kirkpatrick & Locke, 1991).

Aqui dá-se ênfase a um certo conjunto de características que o líder deve ter, sendo estas cruciais para a existência de uma liderança eficaz (Germain, 2008). O conjunto de características que o líder deve apresentar, distinguindo-o do não líder, passam pela motivação e o esforço, pela ambição, pela energia e iniciativa, pelo desejo de liderar, pela honestidade e integridade, pela autoconfiança, pela estabilidade emocional, pela capacidade para solucionar problemas, pela inteligência para delinear estratégias e tomar decisões, pelo conhecimento do negócio, pelo carisma e ainda pela criatividade (Kirkpatrick & Locke, 1991).

É perante a valorização dos traços e qualidades do líder, que ficar-se-á com a perspetiva de que a liderança faz parte do indivíduo, sendo o líder e a sua personalidade o centro do processo de liderança (Bastos, 2008, citado em Oliveira, 2017; Germain, 2008).

2.1.2 Abordagem Comportamental

Na abordagem/teoria comportamental, a liderança deriva do comportamento do líder, ou seja, refere-se ao modo de como o líder vai agir e o comportamento que vai demonstrar, perante certas situações e circunstâncias, pretendendo entender e descrever os componentes presentes no comportamento do líder e não dizendo a estes como se devem comportar (Oliveira, 2017; Graça, 2016; Melo 2004). Nesta abordagem há dois tipos de comportamentos: o comportamento da tarefa (orientação e planeamento da tarefa, cumprimento dos objetivos) e o comportamento de relacionamento, que se centra na relação com o colaborador (preocupação e bem-estar) (Kaiser & DeVries, 2000, citado em Oliveira, 2017).

O objetivo central desta abordagem foca-se na explicação de como é que o líder é capaz de combinar estes dois tipos de comportamento, conjugado com três critérios (relação entre líder e equipa, estrutura da tarefa e poder e autoridade do líder), para que haja uma boa influência e para que com esforço consigam alcançar os objetivos (Melo, 2005; Fiedler, 1972).

Esta abordagem pressupõe que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos trabalhadores sejam influenciadas pelo comportamento do líder e pelas decisões e estratégias que ele executa (Melo, 2004).

De acordo com Graça (2016) a abordagem comportamental demonstra-se insuficiente, uma vez que esta não reconhece as mudanças no contexto em que a liderança é exercida, surgindo, assim, a abordagem contingencial ou situacional.

2.1.3 Abordagem Contingencial/Situacional

Na abordagem contingencial/situacional o processo de liderança foca-se em fatores ligados ao ambiente que determinam qual o estilo de liderança adequado numa determinada situação, onde, desta forma, o comportamento do líder varia conforme o tipo de situação/contexto e equipa apresentada (Sethuraman & Suresh, 2014).

Esta abordagem “respeita à relação entre a orientação do líder, o seu estilo de liderança e o desempenho apresentado pelo grupo” (Oliveira, 2017, p.32), onde o estilo de liderança praticado e a sua eficácia dependem da circunstância apresentada, sendo que esta será mais vantajosa caso a relação entre o líder e a sua equipa seja boa e quanto maior for a posição do líder e mais organizadas e estruturadas forem as tarefas (Pina & Cunha et al., 2003, citado em Oliveira, 2017).

Logo, um bom líder irá ajustar-se à sua equipa, tendo a capacidade de combinar o estilo de liderança perante a circunstância presente (Gibson et al., 2006, citado em Oliveira, 2017), lembrando-se sempre que o estilo de liderança eficaz em certas ocasiões, pode não ser tão eficaz noutras (Khan et al., 2016).

Esta abordagem propõe que o estilo de liderança deve estar de acordo com a maturidade dos liderados em conseguir adaptar o seu perfil de líder à situação deparada, quer se mantenha a mesma, quer esteja em constante mudança (Bass, 1997, citado em Khan et al., 2016).

2.2 Estilos de Liderança

O estilo de liderança adapta-se perante uma determinada circunstância, podendo resultar do líder e da sua equipa, relacionando-se intimamente com a maturidade de cada um, do ambiente e do contexto (Silva, 2010; Oliveira, 2017).

Cada estilo de liderança consegue impactar a organização e o desempenho dela de uma forma diferente, podendo ser pela positiva, ajudando a evoluir e a alcançar os objetivos e consequentemente o sucesso, ou pelo contrário, pela negativa, atrapalhando o desenvolvimento e causando insatisfação, frustração e desmotivação (Popa, 2012).

Inicialmente os estilos de liderança focavam-se na liderança autoritária, democrática e liberal, também conhecida por Laissez Faire. Para Silva (2010) estes três estilos dependem do tamanho do grupo: um grupo grande terá uma liderança mais autoritária e com pouca presença democrática, um grupo médio apresentará uma liderança mais democrática e menos autoritária, e, por fim, um grupo mais pequeno poderá apresentar uma liderança mais democrática e liberal.

Para além desses estilos, foram também surgindo outros, tais como a liderança servidora, a transformacional e a transacional.

- **Liderança Autoritária**

Este estilo de liderança é entendido como uma liderança mais extrema e conservadora, com o líder a exercer um poder extremo sobre a sua equipa, tomando todas as decisões, transmitindo-lhes o que têm de executar, esperando ser obedecido sem qualquer entrave e oferecendo poucas oportunidades de darem a sua opinião (Popa, 2012; Silva, 2010). O líder autoritário não incute amizade entre os elementos da equipa e tem como grande objetivo obter resultados e lucro, interessando-se apenas pela execução e cumprimento de tarefas (Silva, 2010). Este determina toda a política e atribui elogios com favoritismo (Jesuino, 1999).

Neste tipo de liderança estimula-se um clima de tensão e frustração, limita-se a autonomia e a liberdade da própria equipa, e, conseqüentemente, a falta de criatividade e iniciativa por parte dos colaboradores (Fraga, 2018).

A liderança autoritária não se demonstra eficaz, visto que o líder exerce um poder extremo sobre a sua equipa, podendo originar revolta por parte dos trabalhadores e baixos níveis de satisfação (Fraga, 2018; Oliveira, 2017).

- **Liderança Democrática**

Para Smolovic-Jones et al. (2016) a liderança democrática é vista como o oposto da liderança autoritária. Na liderança democrática, embora a voz do líder seja a que predomine nas decisões, a sua equipa participa e ajuda na tomada das mesmas, possuindo assim liberdade e autonomia e tendo um líder a orientar e a apoiar (Fraga, 2018). Assim, é possível entender que os trabalhadores têm um papel mais ativo, onde tanto eles como o líder estão envolvidos nas tarefas a executar (Oliveira, 2017).

Este estilo desenvolve confiança entre os colaboradores e o líder, havendo um enorme sentido de responsabilidade por ambos e elevados níveis de motivação, desencadeando a satisfação profissional (Smolovic-Jones et al., 2016). É perante estas características que o estilo promove um bom ritmo de trabalho, um bom trabalho de equipa e um bom relacionamento entre todos, com a presença da melhoria de tarefas desenvolvidas e de um bom caminho para atingir o sucesso estipulado (Silva, 2010; Smolovic-Jones et al., 2016).

- **Liderança/Estilo Liberal (Laissez Faire)**

A liderança liberal, também conhecida como estilo Laissez Faire, é caracterizada pela não interferência do líder com o trabalho da sua equipa, onde a equipa tem liberdade para tomar decisões, sejam elas individuais ou de grupo, e a presença do líder só é feita quando solicitada, participando e comentando apenas quando a sua equipa o considere necessário (Fraga, 2018).

É, desta forma, um estilo sem intervenção e sem influência, onde o líder se mostra sempre discreto e não define objetivos e regras, impactando o desempenho organizacional e afetando a motivação e as práticas de trabalho (Popa, 2012).

Silva (2010) acredita que este é o estilo de liderança mais negativo devido à falta de regras, traduzindo-se no desrespeito entre os elementos da equipa e o líder, e na falta da organização e coordenação, gerando desmotivação e insatisfação.

- **Liderança Servidora**

Foi Robert Greenleaf quem desenvolveu este termo, que se traduz pelo facto do líder agir como servidor, a sua prioridade são as pessoas que lidera, pensando primeiro nos outros e só depois em si, colocando as necessidades da sua equipa em primeira posição (Ribeiro & Bento 2013). Para além do interesse do líder ir ao encontro às necessidades dos outros, este também ajuda os liderados a crescerem, proporcionando oportunidades para cada um (Ribeiro & Bento, 2013). Nesta liderança, as características do líder são o resultado do crescimento pessoal dele próprio e do compromisso que este apresenta perante o crescimento dos outros (Greenleaf, 1995, citado em Ribeiro & Bento, 2013).

Este líder requer algumas características, como a capacidade de ouvir, a empatia, a capacidade de cuidar dos liderados, a consciencialização, a persuasão, a previsão e o compromisso, criando sempre confiança dentro da sua equipa, agir de forma correta, ouvir e valorizar as opiniões de todos, capacitar os liderados a se comprometerem e, acima de tudo, orientar todos de igual forma (Spears, 2010, citado em Barros, 2014; Ribeiro & Bento, 2013; Winter, 2021).

- **Liderança Transformacional**

Nesta liderança, o líder motiva a sua equipa, inspirando-a a realizarem os objetivos tendo como base os valores e ideais, conduzindo-os a bons níveis de desempenho, assim como a bons níveis de satisfação (Bass & Riggio, 2005, citado em Rezende, 2010). A liderança transformacional é exercida pelo líder que atua como agente de mudança, quer no comportamento quer nas atitudes dos colaboradores, obtendo, por parte deles, o compromisso necessário para cumprir os objetivos organizacionais, sendo um estilo de liderança com potencial para inspirar os liderados a fazerem e darem o seu melhor, assim como a desenvolver as suas habilidades (Goethals, Sorenson & Burns, 2004, p.1558, citado em Garcia, 2015; Alqatawenh, 2018).

De acordo com Ghadi, Fernando e Caputi (2013, citado em Alqatawenh, 2018), este estilo de liderança comporta quatro elementos:

1. Influência idealizada (o comportamento do líder, sem foco no seu próprio interesse, que é visto como um exemplo para os liderados)
2. Motivação inspiradora (capacidade do líder na motivação e na criação de uma visão com o foco e impactar os liderados a desempenharem um papel fundamental na organização)
3. Estimulação intelectual (capacidade do líder de indicar à sua equipa como serem inovadores e criativos)
4. Empoderamento (capacidade do líder a coordenar a sua equipa ou a agir como motivador entre eles)

- **Liderança Transacional**

A liderança transacional é baseada através da troca social, baseando-se, assim num sistema de transações, através da atribuição de recompensa, no caso de resultados positivos, ou penalização, no caso de resultados negativos (Burns, 1978, citado em Rezende, 2010; Goethals, Sorenson & Burns, 2004, citado em Garcia, 2015).

O líder transacional não se foca no futuro e está atento ao trabalho da sua equipa tentando encontrar falhas, por vezes demonstra traços carismáticos e pode ser considerado eficaz ao criar colaboradores motivados, trabalha perante as metas, objetivos e estratégias presentes (Odumeru & Ogbonna, 2013; Kabeyi, 2018).

Acredita-se que esta liderança é eficaz em casos de emergência e em trabalhos que estão executados de forma específica (Odumeru & Ogbonna, 2013).

2.3 Consequências da falta de um líder e respetiva liderança

Como entendido ao longo da redação deste estudo, a liderança possui características importantes para as organizações e o sucesso delas advém de uma liderança eficaz, envolvendo o bom trabalho do próprio líder e da sua equipa, trazendo a motivação e bons níveis de desempenho profissional (Rodrigues, 2009; Fraga, 2018). É possível verificar a importância do papel do líder dentro de uma organização uma vez que este acaba por contribuir para um melhor posicionamento da entidade empregadora no mercado, focando-se em fornecer visão, direção e orientação estratégica à sua equipa e à organização (Fraga, 2018).

A falta de liderança ou uma liderança ineficaz tem um grande, e desfavorável, impacto na própria organização e na motivação e satisfação dos trabalhadores, gerando consequências para os liderados, para a entidade empregadora e até para o próprio líder, podendo levar a resultados negativos relativamente à eficiência, eficácia e ética, impedindo uma empresa de atingir os seus objetivos e o desenvolvimento profissional dos colaboradores (Aboyassin & Abood, 2013).

Os liderados podem criar conflitos entre toda a equipa, desenvolver diversos problemas psicológicos, apresentar falta de interesse, pouca motivação, baixo desempenho no trabalho, baixa autoconfiança, baixa expectativa relativamente ao desenvolvimento de carreira e até da própria vida. Podem sentir-se insatisfeitos profissionalmente e pessoalmente, podendo, até, desenvolver um comportamento inadequado ou desviante (Toor & Ogunlana, 2009; Tepper, 2000, citado em Dauber & Tavernier, 2011; Mithell & Ambrose, 2007, citado em Dauber & Tavernier, 2011).

As entidades empregadoras, como consequência, podem apresentar altas taxas de rotatividade e baixa produtividade, o aumento do absentismo e dos custos de saúde (Toor & Ogunlana, 2009; Tepper et al., 2007, citado em Dauber & Tavernier, 2011).

Por fim o líder, pode sofrer de falta de influência pessoal, perda de visão estratégica e criatividade, de empatia, e pode desenvolver também problemas psicológicos como baixa autoconfiança, revolta e raiva, tornando-se num líder insatisfeito (Toor & Ogunlana, 2009; Hershcovis et al., 2007, citado em Dauber & Tavernier, 2011).

3. A Satisfação Profissional, a Liderança e os Estilos de Liderança nos Bombeiros

A satisfação profissional e a liderança, embora tenham conceitos diferentes, encontram-se ligadas dentro das organizações e a sua existência é fundamental. A existência de equipas satisfeitas pressupõe uma liderança eficaz que conduz os colaboradores a alcançar os objetivos traçados de uma organização.

O estilo de liderança exercido numa organização mostra-se relevante para motivar, ou não, os trabalhadores e para a sua satisfação ou insatisfação profissional (Graça, 2016).

É necessária a presença de uma figura que exerça uma liderança eficaz e positiva, de modo a que a organização alcance os objetivos traçados e atinja o sucesso idealizado (Ortega, Valdez & Contrera, 2020). Um líder que exerça um bom e adequado estilo de liderança, é um líder eficaz que possui a capacidade de proporcionar a satisfação no trabalho perante a sua capacidade de controlo e de orientação para alcançar os objetivos e metas idealizadas, fazendo com que o liderado goste de executar o seu trabalho e as tarefas neles incluídas (Graça, 2016; Saleem, 2015). Assim, quanto

mais eficaz a liderança, mais elevado será o desempenho e maior será a satisfação, destacando a essencialidade da comunicação (Batista, Kilimnik & Neto, 2016).

Há uma relação entre satisfação no trabalho e liderança, em que ambas são capazes de se influenciar, e, que, de acordo com Ortega, Valdez e Contrera (2020) esta relação afeta economicamente o sucesso de uma organização. Uma boa liderança leva a elevados níveis de satisfação profissional, leva ao sucesso idealizado, mantém ou até melhora o posicionamento da entidade empregadora no mercado e leva a um bem estar individual e geral da equipa, já a inexistência ou má liderança faz exatamente o contrário: não há o sucesso idealizado, não há uma estratégia, não direciona os trabalhadores para um objetivo comum, prejudica os funcionários e compromete os resultados, gera conflitos e não é capaz de produzir satisfação profissional (Fraga, 2018; Ortega, Valdez & Contrera, 2020).

Abordando os estilos de liderança, há estudos que demonstram que uns desencadeiam mais satisfação profissional do que outros, sendo consensual que o estilo que mais ajuda nesta vertente é a liderança transformacional e a que apresenta um menor impacto, mas ainda assim negativo, é a transacional (Batista, Kilimnik & Neto, 2016; Asghar & Oino, 2018; Saleem, 2015).

A liderança transformacional manifesta uma influência positiva na satisfação profissional uma vez que o líder motiva e inspira a sua equipa, comunica com todos, ajuda-os e direciona-os para o aumento dos níveis de desempenho. É um líder que faz parte da equipa, que acredita nos seus funcionários e no seu empoderamento, que é o mais eficaz em termos de responsabilidade e compromisso e o que apresenta bons resultados e bons desempenhos à entidade empregadora (Saleem, 2015; Asghar & Oino, 2018; Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016, citado em Asghar & Oino, 2018).

Pelo contrário, e como já referido, a liderança transacional, impacta negativamente a vertente da satisfação profissional uma vez que é um estilo baseado em transações, onde o líder exerce um poder extremo nos colaboradores, podendo originar revolta (Fraga, 2018; Oliveira, 2017).

Como sabido, o trabalho dos Bombeiros, visto como gratificante uma vez que servem perante a sociedade, é duro. Estes têm de obedecer à sua organização e ao respetivo líder para garantir o seu bem e o do povo, sendo fundamental demonstrarem que são leais ao seu líder, destacando assim a satisfação profissional como um papel desempenhado pela lealdade (Zahari, Mahmud & Baniamin, 2019). É, portanto, essencial que o bombeiro se sinta satisfeito profissionalmente de modo a garantir a motivação e o seu bem-estar, a nível profissional e pessoal, para que a sua função seja bem exercida.

Há vários fatores que podem estar relacionados com a insatisfação destes profissionais, podendo depender do tempo em que o bombeiro trabalha numa corporação e, também, da sua faixa etária, sendo que, bombeiros mais velhos, não só na vertente da idade, mas também na ocupação do cargo, estão mais propensos a apresentar um aumento da exaustão emocional, diminuição da realização pessoal e, conseqüentemente uma menor satisfação no trabalho (Jensen, 2015). Há, ainda, quem acredite que essa insatisfação pode estar relacionada com o clima e com a estrutura

organizacional existente, uma vez que “esta é baseada em regras de funcionamento similares às instituições militares, ou seja, uma estrutura rígida na qual a baixa satisfação com as chefias pode aumentar os conflitos organizacionais” (Wagner e O’Neill, 2012).

Para evitar a insatisfação, que pode causar impacto na saúde mental e física do bombeiro, colocando o seu trabalho em risco e afetando os restantes colegas, há a necessidade de um ambiente motivador dentro da corporação e entre todos os seus colaboradores, assim como encorajar e visualizar um bom ambiente de trabalho (Zahari, Mahmud & Baniamin, 2019).

Já a liderança, esta é essencial por si mesma, mas torna-se ainda mais em corporações de Bombeiros tendo em conta as suas funções e os perigos aos quais estão expostos. Desta forma, é preciso a presença de um líder confiante, que apele à integridade e que faça parte da equipa que lidera, que seja carismático, que impacte positivamente o ambiente, que apresente um estilo de liderança rigoroso e disciplinado, garantindo que os Bombeiros sigam as regras e regulamentos impostos e que demonstrem respeito pelo seu líder agindo de acordo com as suas ordens e orientações (Yang & Islam, 2012, citado em Zahari, Mahmud & Baniamin, 2019; Zahari, Mahmud & Baniamin, 2019).

Winter (2021), capitão de treino de bombeiros em Colorado Springs, aborda o estilo autoritário, antigamente muito usado, acreditando que numa corporação de bombeiros, este acaba por transmitir uma liderança intimidante e causadora de medo, onde os liderados apenas seguem ordens e não há espírito de equipa. Atualmente, o capitão refere dois estilos de liderança muito predominantes nas corporações: a liderança servidora e liderança transformacional, ambas muito diferentes do estilo aplicado no passado. Já Winter (2021) acredita que a liderança servidora não vai de encontro às necessidades de uma corporação o tempo todo, sendo a liderança transformacional, nos dias de hoje, o estilo mais apropriado para uma corporação de Bombeiros.

Ao contrário de Winter, Bjorge (2019), chefe de batalhão de Western Taney em Branson, considera a liderança servidora extremamente eficaz tendo em conta que o trabalho dos Bombeiros é em equipa e um líder servidor trabalha com eles e pensa no coletivo e não na individualidade. Bjorge (2019) dá o exemplo de que, caso não haja água para todos, o líder servidor irá garantir que a equipa beba primeiro que ele e, que, caso o líder seja eficaz, a sua equipa não o deixará ficar com sede, fazendo com que eles próprios se sintam líderes servidores.

Segundo a M&S (2013), numa corporação de bombeiros, o líder deve:

- 1- Ser competente;
- 2- Conhecer as suas habilidades, capacidades e competências, procurando aperfeiçoar sempre as mesmas;
- 3- Conhecer todos os bombeiros e zelar pelo bem-estar dos mesmos;
- 4- Informar sempre os bombeiros e mantê-los sempre a par das situações;
- 5- Dar o exemplo;
- 6- Garantir que todas as tarefas são compreendidas, realizadas e supervisionadas;

- 7- Treinar os bombeiros como uma equipa;
- 8- Tomar decisões sensatas e oportunas;
- 9- Desenvolver o senso de responsabilidade entre os bombeiros;
- 10- Assumir sempre a responsabilidade pelas suas ações.

4. Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Penafiel

Ferreira (2011) dá-nos a conhecer a história dos Bombeiros, que se distingue pelos vários anos de prevenção e ajuda no combate aos incêndios que tantas preocupações causaram e ainda causam à sociedade. Por todo o país, as cidades foram criando mecanismos de alarme e ajuda contra o fogo, onde, antigamente, os sinos das igrejas tocavam para alarmar e chamar a ajuda necessária para combater os desastres, e só no século XX é que apareceram os sinais sonoros, como as sirenes, o telefone, o telemóvel e a internet com centrais de deteção ligadas aos bombeiros (Ferreira, 2011).

A história dos Bombeiro de Penafiel como Associação de Bombeiros Voluntários de Penafiel encontra-se na 18ª posição, numa escala de antiguidade, tendo sido fundada a 6 de julho de 1881 (Ferreira, 2011).

Ferreira (2011) afirma que é no ano de 1880 que surge a ideia da criação de Bombeiros Voluntários de Penafiel, no entanto, é só no ano a seguir, e perante uma catástrofe, que se impulsiona a criação dos Bombeiros de Penafiel, havendo uma comissão para a angariação e posteriormente criação de uma companhia de Bombeiros Voluntários.

Os primeiros anos dos Bombeiros de Penafiel foram complexos devido à falta de equipamentos que pudessem ajudar a sociedade e à falta de um lugar fixo para o seu quartel, mudando de sítio inúmeras vezes. Vários anos após a sua fundação, em 1979 a Associação de Bombeiros Voluntários de Penafiel tem outra denominação, passando a designar-se de Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Penafiel, mantendo-se até aos dias de hoje (Ferreira, 2011).

Após várias tentativas para ser aceite o projeto da criação de um novo quartel, é em 1983 que finalmente, o projeto do novo quartel de Bombeiros é aceite, sendo este construído e inaugurado em 1990, mantendo-se até aos dias de hoje (Ferreira, 2011).

A atividade operacional desenvolvida pelos elementos presentes na corporação de Bombeiros é de natureza interna, serviços prestados no interior das instalações da corporação, e de natureza externa, serviços prestados fora das instalações da corporação (art.º 17º do Decreto-Lei n.º 247/2007).

Atualmente, o quadro ativo da corporação de Bombeiros de Penafiel conta com 86 bombeiros, sendo que 30 são considerados bombeiros profissionais e os restantes 56 são bombeiros voluntários.

5. Metodologia de Investigação

À medida que se vai aprofundando a compreensão teórica em torno da temática em estudo e dos objetivos definidos, há a necessidade de descrever os aspetos práticos da pesquisa a ser realizada, realçando a importância da metodologia, que permite, ou não, responder à questão de investigação e chegar a uma conclusão. Folgado (2021) diz-nos que a metodologia engloba todo o processo da aquisição de novos conhecimentos, envolvendo ainda o aprofundamento de possíveis conhecimentos já adquiridos anteriormente.

Neste capítulo pretende-se descrever a metodologia usada nesta investigação, começando por dar a conhecer o tipo de estudo, os objetivos de estudo e as hipóteses de investigação, o instrumento de recolha de dados e a escala utilizada, as variáveis, a população alvo e a amostra, os princípios éticos, e, por fim, o procedimento para o tratamento de dados.

5.1 Tipo de estudo

Neste trabalho desenvolveu-se um estudo quantitativo (na medida em que são dados numéricos estruturados e estatísticos), descritivo (na medida em que se descreverá o comportamento das variáveis em questão), correlacional (na medida em que se pretende identificar relação entre as variáveis) e transversal (visto que se realiza mediante a recolha de informação num determinado momento/período de tempo).

5.2 Questão de Investigação, Objetivos de Estudo e Hipóteses de Investigação

Fortin (2009) anuncia que em qualquer trabalho de pesquisa há a necessidade de analisar algum problema, levantar uma questão de investigação e solucionar, sugerindo uma investigação empírica.

Assim, surge a questão de investigação deste estudo: “Qual será o nível de satisfação com o trabalho e liderança na corporação de Bombeiros de Penafiel?”

Os objetivos indicam o que é pretendido com a pesquisa feita, revelando as intenções do estudo. Logo, a presente investigação pretende avaliar a satisfação profissional e a liderança na corporação de Bombeiros de Penafiel.

Relativamente as hipóteses de investigação (HI), estabeleceram-se as seguintes:

H1: A satisfação profissional é diferente conforme os estilos de liderança nos Bombeiros de Penafiel

H2: A satisfação profissional é diferente conforme o sexo nos Bombeiros de Penafiel

H3: A satisfação profissional é diferente conforme a idade nos Bombeiros de Penafiel

H4: A satisfação profissional é diferente conforme o rendimento nos Bombeiros de Penafiel

H5: A satisfação profissional é diferente conforme o tempo de exercício nos Bombeiros de Penafiel

H6: A satisfação profissional é diferente conforme a saúde física nos Bombeiros de Penafiel

H7: A satisfação profissional é diferente conforme a saúde mental nos Bombeiros de Penafiel

5.3 Variáveis

Polit, Beck e Hungler (2004, p.46) esclarecem que a variável é como “qualquer qualidade de uma pessoa, grupo ou situação, que varia ou assume diferentes valores”. Neste estudo, as variáveis dependentes são constituídas pela satisfação profissional dos colaboradores da corporação dos Bombeiros de Penafiel e pela liderança presente na mesma.

Fortin (2009) define a variável independente como aquela que afeta o efeito da variável oposto (a dependente). Neste contexto, as variáveis independentes em questão correspondem à caracterização demográfica (sexo, idade e nível de escolaridade) e profissional (rendimento, categoria de Bombeiro, cargo, tipo de horário e tempo de serviço).

A Satisfação é avaliada pela Escala da CAF – *Questionário de Satisfação para Trabalhadores*, versão de 2020, e a liderança é avaliada por questões fechadas.

A variável sexo foi operacionalizada em masculino feminino; a idade foi estabelecida por classes etárias entre os 18 e os 65 anos; a escolaridade em terceiro ciclo, ensino secundário e licenciatura; o rendimento por classes entre os 400€ a superior a 2100€; a satisfação com o rendimento entre o “Muito Insatisfeito” e o “Muito Satisfeito”; a categoria de Bombeiro em voluntário e profissional; o cargo em estagiário, bombeiro de 3º, bombeiro de 2º, bombeiro de 1º, subchefe, chefe, oficial bombeiro principal, adjunto, 2º comandante e outro; o tipo de horário em tempo inteiro e tempo parcial; o horário semanal em fixo e turnos, e, por fim, a saúde física e mental entre “Péssimo” a “Excelente”.

5.4 População Alvo e Amostra

A população alvo incluída neste estudo são os colaboradores da corporação dos Bombeiros de Penafiel. O quadro ativo, corresponde aqui à nossa população e compreende 86 Bombeiros, de onde resultou uma amostra composta por 55 participantes, com idades compreendidas entre os 18 anos e os 65 anos.

A seleção de participantes deste estudo decorreu pelos seguintes critérios:

- Ter mais de 18 anos;
- Ser colaborador da corporação em questão;
- Pertencer ao quadro ativo;
- Aceitar participar no estudo voluntariamente e sem recompensas.

5.5 Instrumento de Recolha de Dados

Bermundes et al. (2016) define que uma das características mais importantes para qualquer método, é o uso da escala correta, sendo definida por um conjunto de valores/conteúdos de uma variável, estando de acordo com algum critério de importância para fins de mensuração (métricos ou não).

Mediante os objetivos do estudo, as características da amostra e a análise da revisão da literatura, a recolha de dados foi efetuada através da aplicação de um questionário (Anexo A), disponibilizado em versão online, através da plataforma da *Google Forms*, considerado, neste caso, o instrumento de recolha de dados mais adequado.

O questionário apresenta uma introdução onde se solicita o consentimento, após se explicarem os objetivos de estudo, garantia de confidencialidade e sigilo, dando assim cumprimento aos pressupostos éticos para este tipo de estudo.

O questionário foi estruturado em três partes, a primeira parte diz respeito ao conjunto de variáveis para caracterização sociodemográfica, profissional e de saúde nomeadamente: sexo, idade, nível de escolaridade, rendimento líquido mensal, categoria de Bombeiros, cargo que desempenha na

corporação, tempo de serviço, tempo de serviço na corporação, horário semanal e tipo de horário, saúde física e saúde mental.

Na saúde física e mental apresenta-se uma escala de 1 a 10 onde “1- Péssimo; 2- Quase Péssimo; 3- Muito Mau; 4- Mau; 5- Nem bom nem mau; 6- Razoável; 7- Bom; 8- Muito Bom; 9- Quase Excelente; 10- Excelente”.

A segunda parte corresponde à satisfação profissional, avaliando-a conforme a Escala da CAF – *Questionário de Satisfação para Trabalhadores*, versão de 2020, composta por 6 dimensões, todas elas com subpontos:

- Satisfação global dos trabalhadores com a organização (10 questões)
- Satisfação com as condições de trabalho (11 questões)
- Satisfação com a gestão de recursos humanos (6 questões)
- Motivação pessoal para (5 questões)
- Satisfação com a liderança intermédia (11 questões)
- Satisfação com a liderança de topo (11 questões)

A CAF, também conhecida como *Estrutura Comum de Avaliação*, tem como finalidade avaliar o desempenho organizacional. Nesta secção os participantes indicam o quão satisfeitos estão através da escala de *Likert* de 6 pontos em que “1-Muito Insatisfeito; 2-Insatisfeito; 3-Pouco Satisfeito; 4-Satisfeito; 5-Muito Satisfeito; 6-S/O – Sem opinião”.

Por fim, apresenta-se a terceira parte que diz respeito à liderança onde se questiona “considera importante ter um líder na sua organização?” e onde se apresentam os estilos de liderança e respetiva definição, para cada participante escolher os que acham que o líder da corporação de Penafiel exerce, tais como:

- O líder é quem decide tudo na organização, oferece poucas oportunidades aos bombeiros para dizerem o que pensam e não permite que questionem as suas decisões (líder autoritário);
- O líder orienta e apoia os bombeiros, promove um bom relacionamento entre a equipa e a tomada de decisão é feita entre o líder e a sua equipa (líder democrático);
- O líder não interfere com o trabalho da sua equipa, não define objetivos. Delega todas as funções, mas quem toma as decisões são apenas os bombeiros (líder liberal);
- O líder age como um servidor tendo a equipa como sua primeira prioridade (líder servidor);
- O líder motiva e inspira a equipa perante os objetivos, obtendo bons níveis de desempenho e satisfação (líder transformacional);

- O líder baseia-se na troca social. Bom trabalho conduz a recompensa. Mau trabalho conduz à penalização (líder transacional).

De forma a avaliar a consistência interna das seis dimensões presentes no estudo, aplicou-se o coeficiente *Alfa de Cronbach*. Como é possível observar na Tabela 1, todas as dimensões apresentam valores próximos de 1, transmitindo uma maior consistência interna e enquadrando-se no intervalo de “Muito Boa” consistência (Silva, 2017).

Tabela 1: *Alfa de Cronbach*

| Dimensões | Alfa de Cronbach | Qualitativo |
|--|------------------|-------------|
| 1- Satisfação global dos trabalhadores com a organização | 0,948 | Muito Boa |
| 2- Satisfação com as condições de trabalho | 0,947 | Muito Boa |
| 3- Satisfação com a gestão de Recursos Humanos | 0,957 | Muito Boa |
| 4- Motivação pessoal para | 0,967 | Muito Boa |
| 5- Satisfação com a liderança intermédia | 0,963 | Muito Boa |
| 6- Satisfação com a liderança de topo | 0,965 | Muito Boa |

5.6 Princípios éticos

Folgado (2021) esclarece que os princípios éticos são de extrema importância, e que o investigador deve-os ter presente e em conta, visto que são estes que orientam a conduta da investigação, tornando a mesma decisiva, acreditando que sem um código de ética que possa limitar e orientar a investigação e todos os seus passos, é a própria que fica em causa.

Antes da recolha de dados, assegurou-se que a informação fornecida seria estritamente confidencial e salvaguardou-se o anonimato, estando estes explícitos na introdução do questionário online, salientando que todos os dados recolhidos seriam usados apenas para fins académicos e de investigação. Teve-se, ainda, em conta o consentimento informado e a participação voluntária, onde o participante poderia desistir a qualquer momento, sem associação a qualquer retribuição pela sua participação, ou sanção pela sua não participação.

5.7 Tratamento Estatístico de Dados

Para efetuar o Tratamento Estatístico de Dados utilizou-se o programa *SPSS* (versão 25), permitindo fazer uma análise descritiva, com a apresentação de tabelas que contêm a frequência absoluta e relativa, assim como aplicar o coeficiente *Alfa de Cronbach*, com o intuito de medir a consistência interna. Por fim, elaborou-se uma análise inferencial, onde, na análise relativa à liderança, não se verificou homogeneidade entre os grupos, e por conseguinte, não se verificaram os pressupostos da normalidade, pelo que se recorreu ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*.

Relativamente às restantes variáveis, seguiram os pressupostos de normalidade, tendo estes sido presumíveis a partir de métodos visuais, designadamente o histograma, recorrendo-se à utilização de testes paramétricos, nomeadamente o teste *T* e o *One Way ANOVA*.

6. Apresentação e Análise de Resultados

Este capítulo, onde são apresentados os resultados da recolha de dados efetuada nos 55 Bombeiros da corporação de Penafiel, encontra-se dividido em subcapítulos.

No primeiro subcapítulo estão presentes a caracterização da amostra sociodemográfica, profissional e saúde dos inquiridos. No segundo subcapítulo são apresentados os resultados da escala da satisfação com o trabalho da *CAF - Questionário de Satisfação para Trabalhadores*, versão de 2020, apresentando a média global da satisfação e seguidamente de cada dimensão. No terceiro subcapítulo apresenta-se a análise inferencial, onde se testaram as hipóteses anteriormente definidas.

É de salientar que todos os dados aqui apresentados dizem respeito a este estudo assim como todas as tabelas foram por elaboração própria, pelo que será omitida a fonte das mesmas.

6.1 Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra foi efetuada tendo em conta as variáveis independentes já descritas na metodologia, nomeadamente o sexo, a idade, a escolaridade, o rendimento e satisfação com o mesmo, a categoria de Bombeiro, o cargo que desempenha, o tempo em que exerce a função, anos de trabalho na corporação, o horário semanal e o tipo de horário. Em termos de caracterização profissional foram efetuadas questões relativamente à satisfação com as funções, sendo que na presença de uma resposta negativa, pediu-se para apresentar os motivos. Por fim, em termos de caracterização de saúde, caracterizou-se a saúde física e mental da amostra.

Assim, e tal como consta na Tabela 2, sobre a caracterização sociodemográfica, a amostra é constituída por 55 bombeiros, dos quais 31 (56,40%) são do sexo masculino, as faixas etárias mais frequentes são entre os 18 e 24 anos (n=16; 26,10%) e entre os 25 e 34 anos (n=19; 34,50%), há 30 inquiridos (54,50%) que têm o ensino secundário, 30 (54,50%) recebem mensalmente entre 700€ e 1000€, e 21 Bombeiros (38,20%) apresentam-se “Satisfeitos” com o seu rendimento.

Tabela 2: Caracterização Sociodemográfica dos Bombeiros de Penafiel (n=55)

| Variável | Grupo | n | % |
|---|----------------------------|----|-------|
| 1. Sexo | Masculino | 31 | 56,40 |
| | Feminino | 24 | 43,60 |
| 2. Idade | 18 a 24 anos | 16 | 29,10 |
| | 25 a 34 anos | 19 | 34,50 |
| | 34 a 44 anos | 9 | 16,40 |
| | 45 a 54 anos | 8 | 14,50 |
| | 55 a 65 anos | 3 | 5,50 |
| 3. Nível de escolaridade | Terceiro Ciclo (9ºano) | 8 | 14,50 |
| | Ensino Secundário (12ºano) | 30 | 54,50 |
| | Licenciatura | 17 | 30,95 |
| 4. Rendimento líquido mensal | 400€ - 700€ | 10 | 18,20 |
| | 700€ - 1000€ | 30 | 54,50 |
| | 1000€ - 1300€ | 11 | 20,00 |
| | 1300€ - 1500€ | 1 | 1,80 |
| | 1800€ - 2100€ | 2 | 3,60 |
| | Superior a de 2100€ | 1 | 1,80 |
| 5. Satisfação com o seu rendimento | Muito Insatisfeito | 6 | 10,90 |
| | Insatisfeito | 8 | 14,50 |
| | Pouco Satisfeito | 17 | 30,90 |
| | Satisfeito | 21 | 38,20 |
| | Muito Satisfeito | 3 | 5,50 |

Relativamente à caracterização profissional, 33 (60%) são Bombeiros Voluntários, 20 (36,40%) desempenham o cargo de Bombeiro de 3º, existem 16 (29,10%) Bombeiros com mais de 15 anos de serviço, há 18 (32,70%) que estão entre 2 e 5 anos na corporação de Penafiel, 33 (60%) trabalham a tempo inteiro, 35 (63,60%) por turnos, 53 (96,40%) gostam de exercer funções na corporação, 20 (36,40%). Os inquiridos que demonstraram insatisfação com as funções exercidas na corporação (n=2; 3,60%), apresentaram diferentes justificações como a “falta de companheirismo” e a “falta de recursos materiais, má gestão, falta de condições para convívio e falta de atividade física dentro do CB”.

Tabela 3: Caracterização Profissional dos Bombeiros de Penafiel (n=55)

| Variável | Grupo | n | % |
|---|----------------------------|----|-------|
| 1. Categoria de Bombeiro | Voluntário | 33 | 60,00 |
| | Profissional | 22 | 40,00 |
| 2. Cargo que desempenha na corporação | Estagiário | 7 | 12,70 |
| | Bombeiro de 3º | 20 | 36,40 |
| | Bombeiro de 2º | 10 | 18,20 |
| | Bombeiro de 1º | 9 | 16,40 |
| | Subchefe | 2 | 3,60 |
| | Chefe | 2 | 3,60 |
| | Oficial Bombeiro Principal | 2 | 3,60 |
| | Adjunto | 1 | 1,80 |
| | 2º Comandante | 1 | 1,80 |
| | Outro | 1 | 1,80 |
| 3. Tempo de serviço como Bombeiro | Menos de 1 ano | 4 | 7,30 |
| | Entre 2 a 5 anos | 15 | 27,30 |
| | Entre 5 a 10 anos | 13 | 23,60 |
| | Entre 10 a 15 anos | 7 | 12,70 |
| | Mais de 15 anos | 16 | 29,10 |
| 4. Tempo que está na corporação | Menos de 1 ano | 2 | 3,60 |
| | Entre 2 a 5 anos | 18 | 32,70 |
| | Entre 5 a 10 anos | 12 | 21,80 |
| | Entre 10 a 15 anos | 7 | 12,70 |
| | Mais de 15 anos | 16 | 29,10 |
| 5. Horário semanal | Tempo Inteiro (Full-Time) | 33 | 60,00 |
| | Tempo Parcial (Part-Time) | 22 | 40,00 |
| 6. Tipo de horário | Fixo | 20 | 36,40 |
| | Turnos | 35 | 63,60 |
| 7. Satisfação com as funções exercidas | Sim | 53 | 96,40 |
| | Não | 2 | 3,60 |

Por fim, e relativamente à caracterização de saúde, 20 (36,40%) classificam a sua saúde física como “Muito Bom” e 17 (30,90%) classificam a sua saúde mental como “Excelente”.

Tabela 4: Caracterização de Saúde dos Bombeiros de Penafiel (n=55)

| Variável | Grupo | n | % |
|------------------------|------------------|----|-------|
| 1. Saúde física | Muito Mau | 2 | 3,60 |
| | Razoável | 4 | 7,30 |
| | Bom | 7 | 12,70 |
| | Muito Bom | 20 | 36,40 |
| | Quase Excelente | 15 | 27,30 |
| | Excelente | 7 | 12,70 |
| 2. Saúde mental | Péssimo | 1 | 1,80 |
| | Nem bom, nem mau | 1 | 1,80 |
| | Razoável | 2 | 3,60 |
| | Bom | 7 | 12,70 |
| | Muito Bom | 12 | 21,80 |
| | Quase Excelente | 15 | 27,30 |
| | Excelente | 17 | 30,90 |

6.2 Caracterização da Satisfação com o Trabalho

No que concerne à satisfação global com o trabalho, o resultado da análise da escala da CAF - *Questionário de Satisfação para Trabalhadores*, versão de 2020, permite constatar (Tabela 5) que a média corresponde a 3,85 e o desvio padrão apresenta-se a 0,75.

Numa análise dimensional, e no que respeita à primeira dimensão “Satisfação global dos trabalhadores com a organização”, a média é de 3,887, o desvio padrão de 0,9699. Na segunda dimensão, “Satisfação com as condições de trabalho”, a média apresenta-se a 3,562, o desvio padrão corresponde a 0,9699. A “Satisfação com a gestão de recursos humanos” apresenta uma média de 3,588 e um desvio padrão de 1,0565. A dimensão da “Motivação pessoal para”, apresenta uma média de 4,116, um desvio padrão de 0,9727. A dimensão 5, correspondente à “Satisfação com a liderança intermédia (Chefias)”, apresenta uma média de 3,948, um desvio padrão de 0,8036. Para finalizar, a dimensão 6, que corresponde à “Satisfação com a liderança de topo (Comando)”, apresenta uma média de 4,028, o desvio padrão a 0,8243.

Tabela 5: Satisfação Profissional (média, desvio padrão, mínimo e máximo)

| Dimensões | Média | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
|---|--------|---------------|--------|--------|
| Satisfação Global com o Trabalho | 3,8500 | 0,7500 | 1,00 | 5,00 |
| Satisfação global dos trabalhadores com a organização | 3,8870 | 0,9699 | 1,00 | 5,00 |
| Satisfação com as condições de trabalho | 3,5620 | 1,0209 | 1,00 | 5,00 |
| Satisfação com a gestão de recursos humanos | 3,5890 | 1,0565 | 1,00 | 5,00 |
| Motivação pessoal para | 4,1160 | 0,9727 | 1,45 | 5,00 |
| Satisfação com a liderança intermédia | 3,9490 | 0,8036 | 1,45 | 5,00 |
| Satisfação com a liderança de topo | 4,0280 | 0,8243 | 1,19 | 5,00 |

6.3 Análise Inferencial

Neste subponto, são testadas as hipóteses de investigação, verificando se há diferenças significativas entre as médias apresentadas nos grupos das variáveis, em relação à satisfação com o trabalho de forma global e em relação às dimensões.

Por conveniência, para facilitar a análise dos dados efetuou-se uma nova operacionalização das variáveis da idade, satisfação com o rendimento, tempo de serviço como Bombeiro, saúde física e saúde mental. Desta forma, a distribuição foi feita de acordo com as Tabelas 6, 7 e 8.

Tabela 6: Nova operacionalização - Caracterização Sociodemográfica

| Caracterização Sociodemográfica | Grupo | n | % |
|------------------------------------|----------------------------------|----|-------|
| 1. Idade | Até 34 anos | 35 | 63,60 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 36,40 |
| 2. Satisfação com o seu rendimento | Não Satisfeito | 14 | 25,50 |
| | Nem Satisfeito, nem Insatisfeito | 17 | 30,90 |
| | Satisfeito | 24 | 43,60 |

Tabela 7: Nova operacionalização - Caracterização Profissional

| Caracterização Profissional | Grupo | n | % |
|--|-----------------|----|-------|
| 1. Tempo de serviço como Bombeiro | Até 5 anos | 19 | 34,50 |
| | Até 10 anos | 13 | 23,60 |
| | Mais de 10 anos | 23 | 41,80 |

Tabela 8: Nova operacionalização - Caracterização da Saúde

| Caracterização Saúde | Grupo | n | % |
|------------------------|----------|----|-------|
| 1. Saúde física | Mau | 2 | 3,60 |
| | Razoável | 4 | 7,30 |
| | Bom | 49 | 89,10 |
| 2. Saúde mental | Mau | 1 | 1,80 |
| | Razoável | 3 | 5,50 |
| | Bom | 51 | 92,70 |

Após a nova operacionalização, e com recurso ao SPSS, procedeu-se aos testes para cada hipótese, utilizando o teste de xx e o teste de xx. Para cada uma das sete hipóteses assumiu-se, sempre, um intervalo de confiança de 95%, onde a hipótese nula foi rejeitada quando o *p value* se demonstrou igual ou inferior a 0,05.

- **H1: A Satisfação Profissional é diferente conforme os estilos de liderança nos Bombeiros de Penafiel**

De acordo com os dados apresentados na Tabela 9, usando o teste, ao nível de significância de 0,05, numa análise dimensional, embora haja diferenças significativas apenas na Dimensão 6 “Satisfação com a liderança de topo – Comando”, também entendendo como líder, a nível global não se verificam diferenças entre as duas variáveis, uma vez que *p value* > 0,05. Assim, a hipótese verifica-se parcialmente.

Tabela 9: *p value* das dimensões em relação à liderança

| Dimensões | Média | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
|---|--------|---------------|--------|--------|
| Satisfação Global com o Trabalho | 3,8500 | 0,7500 | 1,00 | 5,00 |
| Satisfação global dos trabalhadores com a organização | 3,8870 | 0,9699 | 1,00 | 5,00 |
| Satisfação com as condições de trabalho | 3,5620 | 1,0209 | 1,00 | 5,00 |
| Satisfação com a gestão de recursos humanos | 3,5890 | 1,0565 | 1,00 | 5,00 |
| Motivação pessoal para | 4,1160 | 0,9727 | 1,45 | 5,00 |
| Satisfação com a liderança intermédia | 3,9490 | 0,8036 | 1,45 | 5,00 |
| Satisfação com a liderança de topo | 4,0280 | 0,8243 | 1,19 | 5,00 |

- **H2: A Satisfação Profissional é diferente conforme o sexo nos Bombeiros de Penafiel**

Como é possível verificar na tabela 10 e de acordo com o teste T, a Dimensão 1, 5, e 6 apresentam $p\text{ value} > 0,05$, no entanto, e uma vez que o $p\text{ value}$ da “Satisfação com o trabalho global” é 0,018, inferior a 0,05, foram verificadas evidências estatísticas suficientes para rejeitar H_0 , havendo diferenças entre as médias de satisfação profissional em relação à variável sexo, com melhores pontuações para os participantes do sexo feminino.

Tabela 10: *p value* das dimensões em relação ao sexo

| Dimensões | Faixa etária | n | Média | Desvio Padrão | p-value |
|--|-----------------|----|--------------|---------------|---------|
| 1- Satisfação global dos trabalhadores com a organização | Até 34 anos | 35 | 3,869 | 0,995 | 0,852 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,920 | 0,950 | |
| 2- Satisfação com as condições de trabalho | Até 34 anos | 35 | 3,616 | 1,060 | 0,611 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,468 | 0,968 | |
| 3- Satisfação com a gestão de Recursos Humanos | Até 34 anos | 35 | 3,657 | 1,114 | 0,525 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,467 | 0,962 | |
| 4- Motivação pessoal para | Até 34 anos | 35 | 4,200 | 0,991 | 0,404 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,970 | 0,948 | |
| 5- Satisfação com a liderança intermédia | Até 34 anos | 35 | 4,026 | 0,678 | 0,351 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,814 | 0,992 | |
| 6- Satisfação com a liderança de topo | Até 34 anos | 35 | 4,169 | 0,724 | 0,094 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,782 | 0,945 | |
| Satisfação com o trabalho global | Até 34 anos | 35 | 3,917 | 0,727 | 0,387 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,732 | 0,807 | |

- **H3: A Satisfação Profissional é diferente conforme idade nos Bombeiros de Penafiel**

Relativamente à faixa etária, e como se constata na Tabela 11, pelo teste T, todas as dimensões apresentadas têm *p value* > 0,05. Sendo assim, verificam-se evidências estatísticas suficientes para não rejeitar H0, não havendo diferenças entre as médias de satisfação profissional em relação à idade. Ainda que não se tenham encontrado evidências, o grupo “Até 34 anos” apresenta melhores pontuações no geral, exceto na Dimensão 1 “A Satisfação global dos trabalhadores com a organização”, onde quem apresenta melhores pontuações são os inquiridos com “Mais de 34 anos”.

Tabela 11: *p value* das dimensões em relação à idade

| Dimensões | Faixa etária | n | Média | p-value |
|--|-----------------|----|--------------|---------|
| 1- Satisfação global dos trabalhadores com a organização | Até 34 anos | 35 | 3,869 | 0,852 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,920 | |
| 2- Satisfação com as condições de trabalho | Até 34 anos | 35 | 3,616 | 0,611 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,468 | |
| 3- Satisfação com a gestão de Recursos Humanos | Até 34 anos | 35 | 3,657 | 0,525 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,467 | |
| 4- Motivação pessoal para | Até 34 anos | 35 | 4,200 | 0,404 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,970 | |
| 5- Satisfação com a liderança intermédia | Até 34 anos | 35 | 4,026 | 0,351 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,814 | |
| 6- Satisfação com a liderança de topo | Até 34 anos | 35 | 4,169 | 0,094 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,782 | |
| Satisfação com o trabalho global | Até 34 anos | 35 | 3,917 | 0,387 |
| | Mais de 34 anos | 20 | 3,732 | |

- **H4: A Satisfação Profissional é diferente conforme o rendimento nos Bombeiros de Penafiel**

De acordo com os dados apresentados na Tabela 12 e com o teste *One Way ANOVA*, ao nível de significância de 0,05, todas as dimensões apresentadas têm *p value* > 0,05. Sendo assim, apresentam-se evidências estatísticas suficientes para não rejeitar H_0 , não havendo diferenças entre as médias de satisfação profissional em relação ao rendimento. Ainda que não se tenham encontrado evidências, o grupo “Satisfeito” é quem apresenta melhores pontuações, tanto a nível dimensional como a nível global.

Tabela 12: *p value* das dimensões em relação ao rendimento

| Dimensões | Satisfação com rendimento | n | Média | p-value |
|--|-----------------------------|----|--------------|---------|
| 1- Satisfação global dos trabalhadores com a organização | Insatisfeito | 14 | 3,514 | 0,157 |
| | Nem Satis. Nem Insatisfeito | 17 | 3,841 | |
| | Satisfeito | 24 | 4,138 | |
| 2- Satisfação com as condições de trabalho | Insatisfeito | 14 | 3,201 | 0,095 |
| | Nem Satis. Nem Insatisfeito | 17 | 3,396 | |
| | Satisfeito | 24 | 3,890 | |
| 3- Satisfação com a gestão de Recursos Humanos | Insatisfeito | 14 | 3,393 | 0,302 |
| | Nem Satis. Nem Insatisfeito | 17 | 3,392 | |
| | Satisfeito | 24 | 3,840 | |
| 4- Motivação pessoal para | Insatisfeito | 14 | 3,786 | 0,344 |
| | Nem Satis. Nem Insatisfeito | 17 | 4,224 | |
| | Satisfeito | 24 | 4,233 | |
| 5- Satisfação com a liderança intermédia | Insatisfeito | 14 | 3,890 | 0,275 |
| | Nem Satis. Nem Insatisfeito | 17 | 3,733 | |
| | Satisfeito | 24 | 4,136 | |
| 6- Satisfação com a liderança de topo | Insatisfeito | 14 | 3,935 | 0,442 |
| | Nem Satis. Nem Insatisfeito | 17 | 3,877 | |
| | Satisfeito | 24 | 4,189 | |
| Satisfação com o trabalho global | Insatisfeito | 14 | 3,624 | 0,146 |
| | Nem Satis. Nem Insatisfeito | 17 | 3,721 | |
| | Satisfeito | 24 | 4,073 | |

- **H5: A Satisfação Profissional é diferente conforme o tempo de exercício de Bombeiro nos Bombeiros de Penafiel**

Verificando a Tabela 13, e com recurso ao teste *One Way ANOVA*, todas as dimensões apresentadas têm *p value* > 0,05. Sendo assim, verificam-se evidências estatísticas suficientes para não rejeitar H_0 , não havendo diferenças na satisfação profissional conforme o tempo de exercício das suas funções. É de salientar que os grupos que apresentaram melhores pontuações, ou seja, que apresentaram melhores níveis de satisfação foram os inquiridos que são Bombeiros “Até 5 anos” e “Mais de 10 anos”.

Tabela 13: *p value* das dimensões em relação ao tempo que é Bombeiro

| Dimensões | Tempo nos bombeiros | n | Média | p-value |
|--|---------------------|----|--------------|---------|
| 1- Satisfação global dos trabalhadores com a organização | Até 5 anos | 19 | 4,000 | 0,826 |
| | Até 10 anos | 13 | 3,838 | |
| | Mais de 10 anos | 23 | 3,822 | |
| 2- Satisfação com as condições de trabalho | Até 5 anos | 19 | 3,833 | 0,224 |
| | Até 10 anos | 13 | 3,643 | |
| | Mais de 10 anos | 23 | 3,292 | |
| 3- Satisfação com a gestão de Recursos Humanos | Até 5 anos | 19 | 3,851 | 0,357 |
| | Até 10 anos | 13 | 3,577 | |
| | Mais de 10 anos | 23 | 3,377 | |
| 4- Motivação pessoal para | Até 5 anos | 19 | 4,368 | 0,248 |
| | Até 10 anos | 13 | 4,185 | |
| | Mais de 10 anos | 23 | 3,870 | |
| 5- Satisfação com a liderança intermédia | Até 5 anos | 19 | 3,967 | 0,766 |
| | Até 10 anos | 13 | 4,070 | |
| | Mais de 10 anos | 23 | 4,866 | |
| 6- Satisfação com a liderança de topo | Até 5 anos | 19 | 4,010 | 0,669 |
| | Até 10 anos | 13 | 3,945 | |
| | Mais de 10 anos | 23 | 4,028 | |
| Satisfação com o trabalho global | Até 5 anos | 19 | 3,979 | 0,470 |
| | Até 10 anos | 13 | 3,923 | |
| | Mais de 10 anos | 23 | 3,703 | |

- **H6: A Satisfação Profissional é diferente conforme a saúde física nos Bombeiros de Penafiel**

Relativamente à saúde física, como se constata na Tabela 14 e perante o teste *One Way ANOVA*, todas as dimensões apresentadas têm *p value* > 0,05. Sendo assim, não se verificaram evidências estatísticas suficientes para rejeitar H_0 , entendendo que não há diferenças entre as médias de satisfação profissional em relação à variável da saúde física. Embora esta não seja validada, as melhores pontuações verificaram-se nos inquiridos cuja saúde física se caracteriza como “Razoável”, à exceção da Dimensão 1, onde os inquiridos que se inserem na categoria “Bom” são os que apresentam melhores pontuações.

Tabela 14: *p value* das dimensões em relação à saúde física

| Dimensões | Saúde física | n | Média | p-value |
|---|--------------|----|--------------|---------|
| 1- Satisfação global dos trabalhadores com a organização | Mau | 2 | 3,500 | 0,763 |
| | Razoável | 4 | 4,125 | |
| | Bom | 49 | 3,887 | |
| 2- Satisfação com as condições de trabalho | Mau | 2 | 3,136 | 0,542 |
| | Razoável | 4 | 3,114 | |
| | Bom | 49 | 3,616 | |
| 3- Satisfação com a gestão de Recursos Humanos | Mau | 2 | 3,063 | 0,795 |
| | Razoável | 4 | 3,625 | |
| | Bom | 49 | 3,605 | |
| 4- Motivação pessoal para | Mau | 2 | 3,450 | 0,547 |
| | Razoável | 4 | 4,300 | |
| | Bom | 49 | 4,131 | |
| 5- Satisfação com a liderança intermédia | Mau | 2 | 4,000 | 0,636 |
| | Razoável | 4 | 4,318 | |
| | Bom | 49 | 3,917 | |
| 6- Satisfação com a liderança de topo | Mau | 2 | 4,000 | 0,948 |
| | Razoável | 4 | 4,159 | |
| | Bom | 49 | 4,019 | |
| Satisfação com o trabalho global | Mau | 2 | 3,574 | 0,861 |
| | Razoável | 4 | 3,926 | |
| | Bom | 49 | 3,855 | |

- **H7: A Satisfação Profissional é diferente conforme a saúde mental nos Bombeiros de Penafiel**

Verificando a Tabela 15 e de acordo com o teste *One Way ANOVA*, todas as dimensões apresentadas têm *p value* > 0,05. Sendo assim, existem evidências estatísticas suficientes para não rejeitar H_0 , entendendo que não há diferenças entre as médias de satisfação profissional em relação à variável da saúde mental. Numa análise dimensional e global, as melhores pontuações variaram entre os três grupos.

Tabela 15: *p value* das dimensões em relação à saúde mental

| Dimensões | Saúde mental | n | Média | p-value |
|--|--------------|----|--------------|---------|
| 1- Satisfação global dos trabalhadores com a organização | Mau | 1 | 2,800 | 0,504 |
| | Razoável | 3 | 4,100 | |
| | Bom | 51 | 3,896 | |
| 2- Satisfação com as condições de trabalho | Mau | 1 | 2,636 | 0,652 |
| | Razoável | 3 | 3,697 | |
| | Bom | 51 | 3,572 | |
| 3- Satisfação com a gestão de Recursos Humanos | Mau | 1 | 2,833 | 0,704 |
| | Razoável | 3 | 3,333 | |
| | Bom | 51 | 3,618 | |
| 4- Motivação pessoal para | Mau | 1 | 3,000 | 0,502 |
| | Razoável | 3 | 4,133 | |
| | Bom | 51 | 4,137 | |
| 5- Satisfação com a liderança intermédia | Mau | 1 | 4,000 | 0,517 |
| | Razoável | 3 | 3,424 | |
| | Bom | 51 | 3,979 | |
| 6- Satisfação com a liderança de topo | Mau | 1 | 4,000 | 0,991 |
| | Razoável | 3 | 4,091 | |
| | Bom | 51 | 4,025 | |
| Satisfação com o trabalho global | Mau | 1 | 3,278 | 0,745 |
| | Razoável | 3 | 3,796 | |
| | Bom | 51 | 3,865 | |

7. Discussão dos Resultados

Após o capítulo anterior, apresentação e análise de resultados, e considerando a revisão da literatura, neste capítulo proceder-se-á à discussão dos resultados, comparando os dados significativos do presente estudo com outros estudos já analisados e existentes.

Quando analisada a satisfação com o trabalho de forma global, verificamos um nível médio de satisfação, igual a 3,850. Em contrapartida, numa análise por dimensões, há duas dimensões que se sobressaem, havendo bons níveis de satisfação relativamente à “Satisfação com a liderança de topo” (4,028) e relativamente à “Motivação pessoal para” (4,116). As restantes dimensões, embora estejam próximas do nível de satisfação, pois encontram-se próximas do ponto de corte de

satisfação, uma vez que são valores próximos de 4 (ponto já considerado como satisfação), consideram-se valores moderados. Destas dimensões, a que apresentou uma média mais baixa foi a Dimensão 2 “Satisfação com as condições de trabalho”, com valor igual a 3,562.

Quando analisadas as diferenças entre a satisfação profissional e a liderança, verificaram-se diferenças significativas numa análise dimensional (na Dimensão 6 “Satisfação com a liderança de topo – Comando/Líder”) sendo que a hipótese se verifica parcialmente, no entanto, em termos globais, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas, onde o *p value* se apresenta superior a 0,05. No entanto, comparando com Ortega, Valdez e Contrera (2020), o seu estudo permite entender que há relação entre a satisfação no trabalho e a liderança.

Em termos sociodemográficos, e analisando o género, embora os inquiridos sejam maioritariamente masculinos, o sexo feminino demonstra-se mais satisfeito que o masculino, de forma global e em todas as dimensões, demonstrando dados significativos. Em comparação com outro estudo, no estudo de Ribeiro (2014), com uma amostra de 121 enfermeiros, o género manipula a satisfação profissional.

Relativamente à idade, embora sem significado estatístico, a satisfação profissional quer de forma global, quer numa análise dimensional parece ser superior nos indivíduos mais jovens, com exceção da dimensão “Satisfação global dos trabalhadores com a organização”. Num estudo de Serafim (2019) com uma amostra de 169 colaboradores, a idade não manipulou significativamente a satisfação profissional dos inquiridos, indo de encontro à presente investigação.

Na caracterização profissional, conjugada com a satisfação profissional, e relativo ao tempo de serviço, onde predomina “Até os 5 anos”, as primeiras quatro dimensões (satisfação global dos trabalhadores com a organização, satisfação com as condições de trabalho, satisfação com a gestão de recursos humanos e motivação pessoal para) e a satisfação global apresentam maior satisfação nos inquiridos que trabalham como Bombeiros há 5 anos, sendo que na satisfação com a liderança intermédia os Bombeiros com 10 anos de serviço apresentam uma média mais elevada, e na satisfação com a liderança de topo são os Bombeiros com mais de 10 anos de cargo que apresentam maior satisfação. Por fim, abordando o rendimento, e em todas as dimensões, a média mais alta está presente em “Satisfeito com o rendimento”. A variável rendimento não apresentou significado estatístico neste estudo, indo de encontro ao estudo realizado por Rocha (2016) que afirma que as variáveis profissionais não são capazes de influenciar a satisfação profissional dos colaboradores.

Abordando a caracterização da saúde, relativamente à saúde física, onde “Bom” foi escolhida pela maioria, as dimensões Satisfação global dos trabalhadores com a organização, Satisfação com a gestão de recursos humanos, Motivação pessoal para, Satisfação com a liderança intermédia e Satisfação com a liderança de topo, juntamente com a satisfação global apresentam maior satisfação em inquiridos que consideram a sua saúde física “Razoável”, sendo que na dimensão “Satisfação com as condições de trabalho” os Bombeiros que caracterizam a saúde física como “Bom” apresentam uma média mais elevada.

Relativamente à saúde mental, a maioria respondeu “Bom”, no entanto os Bombeiros cuja saúde mental se caracteriza “Mau” apresentam uma média mais alta na Satisfação com a Liderança Intermédia, já os inquiridos com a saúde mental a “Razoável” apresentam maior satisfação nas dimensões Satisfação global dos trabalhadores com a organização, Satisfação com as condições de trabalho e Satisfação com a liderança de topo. A dimensão Satisfação com a gestão de recursos humanos, motivação pessoal para e a satisfação global apresentam uma média mais alta em Bombeiros dos quais caracterizaram a sua saúde mental “Bom”.

De acordo Ortega, Valdez e Contrera, (2020) há uma relação entre a satisfação no trabalho e a liderança, no entanto, o mesmo não foi comprovado neste estudo, sendo que o *p value* é de 0,282.

Enquanto Winter (2021) escolhe o estilo de liderança transformacional sendo o mais adequado a uma corporação de Bombeiros, na perspetiva de Bjorge (2019), o estilo servidor é o que deve dominar, entendendo como mais apropriado. No entanto, na presente investigação, perante as respostas cruzadas, o estilo democrático é o que predomina na corporação de Bombeiros de Penafiel, seguindo-se do estilo transformacional, aproximando-se da escolha da perspetiva mais adequada de Winter.

Num estudo realizado por Wagner e O’Neill (2012), a presença de insatisfação/baixo nível de satisfação com o trabalho por parte dos Bombeiros, poderá recair em aspetos relacionados com o clima organizacional, virado para as chefias, corroborando o valor médio apresentado na dimensão “Satisfação com a liderança intermédia” apresentado anteriormente neste estudo.

No que concerne às variáveis sociodemográficas e segundo Serafim (2019), estas, num modo geral, não manipulam significativamente a satisfação profissional dos bombeiros, o que acontece na variável “faixa etária” apresentada neste estudo. No entanto, o mesmo não se pode dizer relativamente ao sexo, que apresentou um *p value* de 0,018, dados corroborados por Ribeiro (2014) e Jensen (2015), que acreditam que há algumas variáveis sociodemográficas que influenciem a satisfação, sendo o género uma delas.

Quanto à caracterização profissional, este estudo não apresenta dados significativos na relação entre o rendimento e a satisfação profissional, sendo corroborado por Rocha (2016) que salienta que as variáveis profissionais não influenciam a satisfação profissional dos colaboradores.

Observando a caracterização da saúde, Santos (2015) salienta a relação entre a saúde física e a satisfação profissional, onde o aumento da satisfação contribui para uma melhor qualidade de saúde quer a nível física quer a nível mental, não corroborado com o presente estudo sendo que não há um resultado significativa (*p value* de 0,861) para evidenciar o mesmo. No entanto, os dados deste estudo, são corroborados por Martinez (2002) que, ao realizar um estudo sobre a relação entre a satisfação no trabalho e a saúde do trabalhador, não foi capaz de encontrar relação entre estas duas variáveis.

Desta forma, tendo em conta a análise inferencial e a tabela 16, validou-se parcialmente a “H1: A Satisfação Profissional é diferente conforme os estilos de liderança nos Bombeiros de Penafiel”, onde o *p value* que demonstrou diferenças significadas foi de 0,030. Já na sua totalidade, validou-

se a “H2: A Satisfação Profissional é diferente conforme o sexo nos Bombeiros de Penafiel” com o valor de p value a 0,018, levando a rejeitar as restantes, entendendo que as restantes variáveis sociodemográficas, profissionais e de saúde, não estão relacionadas com a satisfação profissional dos Bombeiros de Penafiel.

Tabela 16: Resumo das Hipóteses de Investigação – Validação

| Hipóteses de Investigação | Decisão |
|---|------------------------------|
| H1: A satisfação profissional é diferente conforme os estilos de liderança nos Bombeiros de Penafiel | Validada Parcialmente |
| H2: A satisfação profissional é diferente conforme o sexo nos Bombeiros de Penafiel | Validada |
| H3: A satisfação profissional é diferente conforme a idade nos Bombeiros de Penafiel | Não Validada |
| H4: A satisfação profissional é diferente conforme o rendimento nos Bombeiros de Penafiel | Não Validada |
| H5: A satisfação profissional é diferente conforme o tempo de exercício de Bombeiro nos Bombeiros de Penafiel | Não Validada |
| H6: A satisfação profissional é diferente conforme a saúde física nos Bombeiros de Penafiel | Não Validada |
| H7: A satisfação profissional é diferente conforme a saúde mental nos Bombeiros de Penafiel | Não Validada |

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Neste tópico, numa fase inicial, serão apresentadas as reflexões finais, sintetizando a informação mais significativa abordada ao longo do presente estudo, seguidamente serão delineadas as limitações sentidas perante o estudo, e, por fim, expõem-se sugestões para futuras investigações.

Sendo o contexto laboral a atividade que ocupa grande parte do tempo da pessoa como colaborador, há a necessidade de existir um bem-estar na entidade empregadora (Serafim, 2019), surgindo, assim, o destaque da satisfação profissional e da liderança presentes na mesma. Um colaborador satisfeito profissionalmente, e na presença de uma liderança positiva, é um trabalhador com níveis de motivação e de desempenho elevados, contribuindo para o alcance dos objetivos e do sucesso da própria entidade empregadora.

Para uma boa liderança, o líder tem de possuir as habilidades necessárias, consciência e orientação, conhecer a organização onde atua, ser criativo e estratégico, demonstrar integridade e honestidade, motivar o grupo, evitar o fracasso, incentivar os colaboradores e guiá-los para alcançarem o objetivo pretendido (Scott, 2008; Mustaquim, 2016; Robbins & Judge, 2013).

Numa corporação de Bombeiros, e tendo em conta as suas funções e os perigos envolventes, há a necessidade dos colaboradores estarem satisfeitos com o trabalho, com os colegas e com o líder. Este líder necessita de ser confiante, de apelar à integridade, de impactar positivamente o grupo de modo a que em momentos de ocorrências sejam todos unidos e disciplinados, agindo sempre de acordo com as orientações dadas por si (Zahari, Mahmud & Baniamin, 2019).

Este estudo pretendeu avaliar a satisfação profissional e a liderança nos Bombeiros de Penafiel. Após a análise dos resultados concluímos que:

- Foram encontrados níveis de satisfação global moderados com o trabalho na corporação;
- A satisfação profissional e a liderança apresentam diferenças numa análise dimensional, no entanto, em termos globais não há diferenças estatísticas significativas,
- A satisfação e o sexo apresentam diferenças estatísticas, sendo o sexo feminino o mais satisfeito;
- A satisfação profissional e a idade não demonstraram diferenças quer na análise dimensional, quer na análise global;
- A satisfação profissional e o rendimento não manifestaram diferenças quer na análise dimensional, quer na análise global;
- A satisfação profissional e o tempo que é Bombeiro não demonstram diferenças estatísticas, tanto numa análise dimensional como global;
- A satisfação profissional e a saúde, quer a nível físico, quer a nível mental, não demonstraram diferenças estatisticamente significativas.

Assim, foram identificados como determinantes da satisfação a liderança, tendo esta sido verificada parcialmente, e o sexo, tendo sido verificada na sua totalidade.

De forma a permitir conhecer os determinantes identificados neste estudo, implementar medidas estratégicas e a poder aumentar os níveis de satisfação dos profissionais da corporação de Bombeiros de Penafiel, estes resultados vão ser apresentados e entregues à organização. Esta deverá encontrar soluções e atuar conforme, neste caso, as dimensões deste estudo: satisfação com a organização, com as condições de trabalho, com a motivação pessoal, com a liderança intermédia e de topo, e, acima de tudo, a satisfação global, com o intuito de alcançar, também, um excelente desempenho nas tarefas.

Este estudo considera-se importante para a gestão desta organização, uma vez que fornece dados que permitem elaborar estratégias promotoras de maior satisfação profissional, melhorando, desta forma e diretamente, o seu desempenho e contributo, contribuindo indiretamente para o sucesso da organização.

Ao longo da realização da presente investigação identificaram-se algumas limitações, passando pela conjugação entre a profissão do investigador e a redação do estudo, pelo tamanho da amostra,

e pela falta de estudos realizados em corporações de Bombeiros, assim como o difícil acesso aos mesmos.

Deste estudo partem sugestões para futuras investigações, interligadas com as limitações, como: estudo de novas variáveis que possam relacionar com a satisfação profissional e a liderança nos Bombeiros, investigar numa amostra de dimensão mais ampla e, de forma estratificada dos Bombeiros e Portugal, uma melhoria do instrumento de recolha de dados e do próprio estudo e a adição de uma escala à variável "Liderança".

Referências Bibliográficas

- Aboyassin, N. A., & Abood, N. (2013). The effect of ineffective leadership on individual and organizational performance in Jordanian institutions. *Competitiveness Review*, 23(1), 68–84. <https://doi.org/10.1108/10595421311296632>
- Agapito, S., & Sousa, F. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa De Saúde Pública*, 28(2), 132-139. doi: 10.1016/s0870-9025(10)70004-3
- Ahmed Khan, Z., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16. Retirado de: https://www.researchgate.net/profile/Allah-Nawaz-2/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review/links/56bcd3ad08ae9ca20a4cdea2/Leadership-Theories-and-Styles-A-Literature-Review.pdf
- Al-Swidi, A., Mohd Nawawi, M., & Al-Hosam, A. (2012). Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks. *Asian Social Science*, 8(10). doi: 10.5539/ass.v8n10p130
- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational Leadership Style and Its Relationship with Change Management. *Business: Theory and Practice*, 19(0), 17–24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Amorim, L. (2012). Burnout e Satisfação Profissional em Docentes Universitários (Tese de Mestrado). Universidade da Beira Interior - Ciências Sociais e Humanas. <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2692/1/Dissertação.pdf>
- Asghar, S., & Oino, I. (2018). Leadership Styles and Job Satisfaction. *Market Forces*, 13(1), 1-13. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/325655844_LEADERSHIP_STYLES_AND_JOB_SATISFACTION
- Balheiro, S., & Borges, L. (2015). Satisfação no Trabalho. Retirado de: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_165.pdf
- Barbosa, E. (2002). RH-18. Determinantes da Satisfação no Contexto Organizacional. Retirado de: https://repositorio.ipbeja.pt/bitstream/20.500.12207/4395/1/rh-18_RepositorioIPBeja.pdf
- Barros, M. (2014). Liderança Distribuída: Um estudo de caso sobre Servant Leadership (Tese de Mestrado). Faculdade de Educação e Psicologia. Retirado de: https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/15150/1/Dissertação_Maria%20Francisca%20Barros.pdf
- Batista, N., Kilimnik, Z. & Neto, M. (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *Revista de Gestão e Tecnologia, NAVUS*, 6(3), 24-39.

- Bjorge, B. (2019, Setembro, 23). Why We Need Servant in Today's Fire Service. *Lexipol*. <https://www.lexipol.com/resources/blog/why-we-need-servant-leadership-in-todays-fire-service/>
- Dauber, D., & Tavernier, A. (2011). Coping with Ineffective Leadership. *International Association of Cross-Cultural Competence and Management*. Bulgária. Obtido em https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/o/iaccm/Abstracts/2011_Dauber_Tavernier_Ineffective_Leadership.pdf
- Faria, B. (2009). Qualidade de vida do enfermeiro no exercício profissional e os seus reflexos na satisfação profissional (*Tese de Mestrado*). Universidade Fernando Pessoa - Faculdade de Ciências da Saúde. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1374/1/mmono_brunofaria.pdf
- Fernandes, M. (2012). Satisfação Profissional dos Enfermeiros do Bloco Operatorio da Unidade Local de Saúde de Matosinhos. (*Tese de Mestrado*). Faculdade de Economia do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/66312/2/24995.pdf>
- Ferreira, J. (2011). *Bombeiros de Penafiel, 175 Anos de História (1836-2011)*. Edição da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Penafiel.
- Ferreira, V. (2011). A Satisfação Profissional dos Enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários no Distrito de Braga (*Tese de Mestrado*). Universidade do Porto - Faculdade de Economia. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/56197/2/DissertaoMestradoVera.pdf>
- Fiaz, M., Su, Q., Amir, I., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal Of Developing Areas*, 51(4), 143-156. doi: 10.1353/jda.2017.0093
- Fiedler, F. E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453. <https://doi.org/10.2307/2393826>
- Folgado, A. (2021). Depressão em idosos não institucionalizados no distrito de Bragança. (*Relatório de Estágio*). Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Bragança.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas no Processo de Investigação*. Lusodidacta.
- Fraga, T. (2018). O Impacto da Liderança na Performance Organizacional. (*Tese de Mestrado*). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27830/1/Teresa_Fraga.pdf
- Garcia, C. (2015). Liderança Transformacional Numa Organização Em Mudança: Um Estudo de Caso No Exército Português (Escola de Armas). *Revista de Ciências Militares*, novembro de 2015, III (2), pp. 341-36. Obtido em [https://www.ium.pt/s/wp-content/uploads/CIDIUM/Revista%20Ciências%20Militares/RCM%20Vol.%20III%20N.º2%20-%20César%20Garcia%20-%20nov.%202015%20-%20Liderança%20Trasformacional%20...%20\(PT\).pdf](https://www.ium.pt/s/wp-content/uploads/CIDIUM/Revista%20Ciências%20Militares/RCM%20Vol.%20III%20N.º2%20-%20César%20Garcia%20-%20nov.%202015%20-%20Liderança%20Trasformacional%20...%20(PT).pdf)
- Germain, M.-L. (2008). Traits and Skills Theories as the Nexus between Leadership and Expertise: reality or Fallacy? *Academic of Human Resource Development International Research Conference* (ED501636). ERIC. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501636.pdf>

Graça, T. (2016). O Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um Estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém. (*Tese de Mestrado*). Escola Superior de Gestão e Tecnologia

- de Santarém.
https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1461/1/TaniaSofiaBernardoGraca_Mestrado_GOES.pdf
- Henne, D., & Locke, E. (1985). Job Dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal Of Psychology*, 20(2), 221-240. doi: 10.1080/00207598508247734
- Henriques, M. (2009). Satisfação Profissional, Cultura Organizacional e Desempenho Profissional (Tese de Mestrado). Universidade Autónoma de Lisboa: <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/264/1/Satisfação%20Profissional%2c%20Cultura%20Organizacional%20e%20Desempenho%20Profissional.pdf>, acedido em 7 de janeiro de 2022.
- Ismael, S., & Shehada, M. (2020). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Rate in the Contact Center Environment in the Jordanian Labor Market. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 6(5), 44-55. doi: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.65.1006
- Jensen, M. (2005). The Relationship of the Sensation Seeking Personality Motive to Burnout, Injury, Job Satisfaction among Firefighters. (Tese de Mestrado). University of New Orleans. Obtido de <https://scholarworks.uno.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1222&context=td>
- Kabeyi, M. (2018). Transformational Vs Transactional Leadership with Examples. *The International Journal of Business & Management*, 6(5). Obtido de https://www.researchgate.net/profile/Moses-Kabeyi/publication/326832236_Transformational_Vs_Transactional_Leadership_with_Examples/links/5b661d36a6fdcc94a70ebe9e/Transformational-Vs-Transactional-Leadership-with-Examples.pdf
- Khan, S., Sattar, A., & Nawaz, A. (2010). Theories of job satisfaction: Global applications & Limitations: https://www.researchgate.net/publication/286932201_Theories_of_job_satisfaction_Global_applications_Limitations, acedido em 20 de janeiro de 2022.
- Langhof, J. G., & Guldenberg, S. (2019). Servant Leadership: A systematic literature review—toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 34(1), 32–68. <https://doi.org/10.1177/2397002219869903>
- Latham, G., Locke, E., Deshani, B., & Ganegoda. (2011). Goal-Setting: A State Theory, But Related to Traits (pp. 579-587). Obtido em: https://www.researchgate.net/profile/Deshani-Ganegoda-2/publication/285260735_Goal-Setting/links/56e9c8aa08aec8bc07813048/Goal-Setting.pdf
- Locke, E., & Kirkpatrick, S. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2). <https://doi.org/10.2307/4165007>
- Long, C., Thean, L., Ismail, W., & Jusoh, A. (2012). Leadership Styles and Employers' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581. doi: 10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.155

- Lunenburg Fred, C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1). Obtido em <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Expectancy%20Theory%20%20Altering%20Expectations%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>
- Lunenburg Fred, C. (201). Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1). Obtido em: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Motivating%20by%20Enriching%20Jobs%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>
- Lunga, D. (2016). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional nas Instituições de Ensino Superior Públicas da Província do Kwanza Sul - O Caso do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul e do Instituto Superior de Ciências de Educação do Sumbe (*Tese de Mestrado*). Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Bragança: https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/14048/1/Lunga_Domingos.pdf, acessado em 18 de fevereiro de 2022.
- M&S. (2013). Management and Safety. In V. Nikolić & M. Markič (Eds.), *8th International Scientific and Professional Conference on Management and Safety. Croatian Society of Safety Engineers*. Obtido em: https://www.researchgate.net/publication/256094261_A_functional_approach_on_leadership_of_firefighting_officers
- Marinho, B. (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional: estudo de caso numa organização do sector das novas tecnologias (*Tese de Mestrado*). Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/7802/1/ulfpie043037_tm.pdf, acessado em 15 de janeiro de 2022.
- Martinez, M. (2022). As relações entre a satisfação com aspetos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador (*Tese de Mestrado*). Faculdade de Saúde Pública - Universidade de São Paulo: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde07112006210400/publico/Martinez MC.pdf>, acessado em 10 de janeiro de 2022.
- Matias, A. (2019). Estilos de Liderança na Administração Escolar e a sua influência na Satisfação, no Desempenho profissional e na Intenção de Turnover: Um estudo de caso na Escola do I e II Ciclos do Ensino Secundário Dom Bosco de Benguela – Angola. (*Tese de Mestrado*). Universidade Fernando Pessoa: https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/8316/1/DM_Adelta%20Matias.pdf, acessado em 3 de março de 2022.
- Melo, E. (2004). Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e Validação. *Revista Psicologia*, 4 (2), 31-62. Obtido em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572004000200003&lng=pt&tlng=pt.

- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior 1*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- Mustaquim. (2016). The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employees Job Satisfaction. *International Journal Of Economics And Finance*, 8(10), 176. doi: 10.5539/ijef.v8n10p176
- Odumeru, J., & Ogbonna, I. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2). Obtido de <https://www.irnbrjournal.com/papers/1371451049.pdf>
- Oliveira, S. (2017). Influência da Liderança na Motivação de Colaboradores: Estudo de Caso na Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha. (*Tese de Mestrado*). Instituto Politécnico de Viana do Castelo.: http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1934/1/Sara_Oliveira.pdf, acedido em 8 de abril de 2022.
- Ortega, J., Valdez, J., & Contreras, B. (2020). Análisis del Liderazgo y su influencia en la Satisfaccion Laboral. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, n.13 (novembro, 2020): <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/13/liderazgo-satisfaccion-laboral.pdf>
- Pereira, J. (2005). A Satisfação no Trabalho: Uma Aplicação ao Sector Hoteleiro da Ilha de São Miguel (*Tese de Mestrado*). Universidade dos Açores: <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/506/1/DissertMestradoJorgeParreiraEstevesPereira.pdf>, acedido em 3 de janeiro de 2022.
- Pielstick, D. (2000). Formal vs. Informal Leading: A Comparative Analysis. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 99–114. <https://doi.org/10.1177%2F107179190000700307>
- Pinto, R. (2019). Avaliação da Satisfação Profissional no Corpo de Bombeiros de Vinhais (*Tese de Mestrado*). Instituto Politécnico de Bragança: https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/21044/1/Pinto_Rómulo.pdf, acedido em 23 de janeiro de 2022.
- Polit, D. F., Beck, C. T., e Hungler, B. P. (2004). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliações e utilização*. 5a Edição. Porto Alegre: Artemed.
- Popa, B. M. (2012). The relationship between leadership effectiveness and organizational performance. Romania. Obtido de: http://journal.dresmara.ro/issues/volume3_issue1/13_popa.b.pdf
- Rezende, H. (2010). A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. (*Tese de Mestrado*). Instituto Universitário de Lisboa: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2524/1/tese_Helena_Rezende.pdf, acedido em 12 de abril de 2022.
- Ribeiro, M. & Bento, A. (2013). Liderança servidora em diretores de escola do Ensino Pré-escolar e Básico: uma necessidade relevante na dinâmica das políticas educativas das escolas públicas. In A. Mendonça (Org.). *O futuro da escola pública* (pp. 98-107). Funchal: CIE-Uma.

- Obtido de:
<https://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/534/1/Liderança%20servidora%20%20%20.pdf>,
- Ribeiro, M. (2014). Satisfação no Trabalho dos Enfermeiros de um agrupamento de Centros de Saúde de Enfermagem. (Tese de Mestrado). Escola Superior de Enfermagem do Porto.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15 ed.). Pearson.
- Rocha, R. (2016). Satisfação profissional dos Enfermeiros do INEM. (Tese de Mestrado). Universidade do Minho.
- Rodrigues, A. (2016). A Influência dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: O Papel do Employee Engagement (Tese de Mestrado). Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa:
http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/2911/1/32_mg_andreia_rodrigues_dissertacao.pdf, acessado em 19 de abril de 2022.
- Rodrigues, J. (2009). *A Prática da Liderança*. Obtido em:
<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0511210759.pdf>
- Roseiro, A. (2009). Factores Psicossociais de Motivação nos Cientistas Um estudo de caso no Instituto Gulbenkian de Ciência (Tese de Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão:
https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1308/1/Dissertação%20de%20Mestrado_Ana%20Roseiro.pdf, acessado em 5 de janeiro de 2022.
- Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2017). The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories. *International Journal Of Higher Education*, 6(3), 209. doi: 10.5430/ijhe.v6n3p209
- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563–569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Sales, J. V. (2017). *Formal and Informal Leadership: Strengths and Dilemmas in Institutions*. Obtido em:
https://www.researchgate.net/publication/318040079_Formal_and_Informal_Leadership_Strengths_and_Dilemmas_in_Institutions
- Santos, P. (2015) Satisfação profissional e saúde física e mental: Análises de relações (Tese de Mestrado). Universidade da Beira Interior – Ciências Sociais e Humanas:
https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6028/1/4606_8893.pdf, acessado em 7 de março de 2022.
- Scott, L. (2008). Leadership 101 Column 1: What is leadership and why does it matter?. *Journal Of The Canadian Health Libraries Association / Journal De L'association Des Bibliothèques De La Santé Du Canada*, 29(2), 55. doi: 10.5596/c08-012
- Serafim, A. (2019). A Satisfação Profissional dos Colaboradores nos Centros de Respostas Integradas do Norte de Portugal (Tese de Mestrado). Instituto Politécnico de Braga - Escola Superior de Tecnologia e Gestão:

- https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/19164/1/Serafim_Ana.pdf, acessido em 10 de fevereiro de 2022.
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research*, 7(9). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p165>
- Sharma, M., & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309–318. http://ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n3spl_14.pdf
- Silva, N. (2017). A satisfação dos familiares dos utentes internados em Unidades de Cuidados Continuados Integrados de Média Duração e Reabilitação. (Tese de Mestrado). Universidade Nova de Lisboa – Escola Nacional de Saúde Pública: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/30894/1/RUN%20-%20Dissertação%20de%20Mestrado%20-%20Natacha%20Silva.pdf>, acessido em 7 de maio de 2022.
- Silva, M. (2010). Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios Desempenho/Eficácia Organizacional Estudo de caso numa Empresa Multinacional do Ramo Farmacêutico. (Tese de Mestrado). Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria: <https://core.ac.uk/download/pdf/19130257.pdf>, acessido em 10 de junho de 2022.
- Smolovic-Jones, N., Smolovic O., Winchester, N., and Grint, K. (2016). Putting the discourse to work: On outlining a praxis of democratic leadership development. *Management Learning*, 47(4) pp. 424–442. Obtido em: <http://oro.open.ac.uk/45691/1/dem%20praxis%20final%20submission.pdf>
- Thiagaraj, D., & Thangaswamy, A. (2017). Theoretical Concept of Job Satisfaction - A Study. *International Journal Of Research -Granthaalayah*, 5(6), 464-470. doi: 10.29121/granthaalayah.v5.i6.2017.2057
- Toor, S., & Ogunlana, S. (2009). Ineffective leadership. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(3), 254–272. <https://doi.org/10.1108/09699980910951663>
- Vara, N., Queirós, C., & Gonçalves, S. P. (2015). Bombeiros: o papel das emoções e do coping na satisfação com a profissão. *Territorium*, 22, 267–276. https://doi.org/10.14195/1647-7723_22_20
- Wagner, S. L., & O'Neill, M. (2012). Job, life, and relationship satisfaction for paid-professional firefighters. *Journal of Loss and Trauma*, 17(5), 423–438. <https://doi.org/10.1080/15325024.2011.650129>
- Winter, J. (2021). Effective Leadership in The Fire Service. *FireHouse*. <https://www.firehouse.com/leadership/article/21227292/effective-leadership-in-the-fire-service>, acessido em 17 de junho de 2022.
- Yasin Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>

Zahari, A., Mahmud, Y., & Baniamin, R. (2019). Factors Affecting Job Satisfaction: A Case Study at Fire and Rescue Department of Malaysia Terengganu (FRDMT) Fire Fighters. *International Journal of Economics and Management*, 1(3), 24–39. Obtido em: <https://media.neliti.com/media/publications/297441-factors-affecting-job-satisfaction-a-cas-891b1835.pdf>

Anexos

Anexo A Instrumento de Recolha de Dados

A Satisfação com o Trabalho e a Liderança nos Bombeiros de Penafiel

Este questionário surge no âmbito da dissertação de mestrado de Gestão de Organizações – Ramo Gestão de Empresas, do Instituto Politécnico de Bragança, tendo como objetivo avaliar a satisfação com o trabalho e a liderança nos Bombeiros de Penafiel. A sua participação é fundamental. A informação que nos fornecerá será estritamente confidencial e a sua identidade anónima. Todos os dados recolhidos serão usados para fins académicos e de investigação. A sua participação não é obrigatória e poderá desistir em qualquer momento. À sua participação não está associada qualquer retribuição ou sanção pela não participação.

O preenchimento deste questionário é online. Não existem respostas certas ou erradas. Pedimos que leia cuidadosamente cada uma das questões, respondendo de acordo com a sua percepção.

Não deixe nenhuma questão por responder, pois todas as questões são de interesse para o estudo.

Este questionário começará no início de abril e terminará no início de julho.

Joana Romão

Joana.sofia.lopez@gmail.com

* Obrigatório

1. Por favor, preencha o questionário com atenção e responda a todas as questões com sinceridade.

Marcar apenas uma oval por linha.

- Tenho mais de 18 anos.
- Afirmo participar por minha própria vontade sem receber qualquer incentivo financeiro e com a finalidade exclusiva de colaborar para o estudo em questão.

Entendi o objetivo deste estudo.

- Fui informado(a) do anonimato e da confidencialidade do estudo
- Fui informado(a) de que tenho total liberdade para recusar participar no estudo e que posso abandoná-lo no seu decurso sem qualquer justificação, caso não me sinta confortável em responder.

Parte I- Caracterização Sociodemográfica e Profissional

2. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

3. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 a 65 anos

4. Qual o seu nível de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Até ao 5ºano
- Terceiro ciclo/ 9º ano
- Ensino Secundário (12ºano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

5. Classifique o seu rendimento líquido mensal? *

Marcar apenas uma oval.

- 400€ - 700€
- 700€ - 1000€
- 1000€ - 1300€
- 1300€ - 1500€
- 1500€ - 1800€
- 1800€ - 2100€
- Superior a 2100€

6. Qual a sua satisfação com o rendimento? *

Marcar apenas uma oval.

- 1- Muito Insatisfeito
- 2- Insatisfeito
- 3- Pouco Satisfeito
- 4- Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O - Sem Opinião

7. Qual a sua categoria de Bombeiro? *

Marcar apenas uma oval.

- Voluntário
- Profissional

8. Qual o cargo que desempenha na corporação? *

Marcar apenas uma oval.

- Estagiário
- Bombeiro de 3.^a
- Bombeiro de 2.^a
- Bombeiro de 1.^a
- Subchefe
- Chefe
- Oficial Bombeiro de 2.^a
- Oficial Bombeiro de 1.^a
- Oficial Bombeiro Principal
- Oficial Bombeiro Superior
- Adjunto
- 2º Comandante
- Comandante
- Outro

9. Há quanto tempo é Bombeiro? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- Entre 2 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos

Entre 10 a 15 anos

Mais de 15 anos

10. Há quanto está na corporação? *

Marcar apenas uma oval.

Menos de 1 ano

Entre 2 a 5 anos

Entre 5 a 10 anos

Entre 10 a 15 anos

Mais de 15 anos

11. Qual o seu horário semanal? *

Marcar apenas uma oval.

Tempo Inteiro (Full-Time)

Tempo Parcial (Part-Time)

12. Qual o seu tipo de horário? *

Marcar apenas uma oval.

Fixo

Turnos

13. Gosta de exercer funções nesta corporação? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

14. Se respondeu não, pode apresentar os motivos?

15. Classifique a sua saúde física de "1" até "10". Em que "1" corresponde a péssimo e "10" corresponde a excelente. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Péssimo Excelente

16. Classifique a sua saúde mental de "1" até "10". Em que "1" corresponde a péssimo e "10" corresponde a excelente. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Péssimo Excelente

Parte II- Satisfação com o Trabalho

(CAF,2022)

Nesta secção as questões apresentadas são relativas à satisfação profissional de cada membro da Corporação.

A escala apresentada tem 6 opções.

Por favor, preencha o questionário com atenção e responda a todas as questões de acordo com a sua perceção.

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização: *

Marcar apenas uma oval por linha.

1.1 Imagem da organização

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito

- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

1.2. Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

1.3. Relacionamento da organização com os parceiros

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

1.4. Capacidade de inovação da organização

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

1.5. Capacidade de adaptação da organização à mudança (agilidade)

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

1.6. Capacidade da organização para gerir os conflitos de interesse

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

1.7. Envolvimento dos trabalhadores na definição da estratégia da organização

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

1.8. Envolvimento dos trabalhadores em atividades de melhoria

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

1.9. Responsabilidade social da organização

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

1.10. Desempenho global da organização para com os clientes e a sociedade

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito

-
- 5- Muito Satisfeito
 - 6- S/O – Sem Opinião

2. Satisfação com as condições de trabalho: *

Marcar apenas uma oval por linha.

2.1. Ambiente de trabalho entre os elementos da sua Equipa/unidade Orgânica

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

2.2. Ambiente de trabalho entre Equipas/Unidades Orgânicas

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

2.3. Equipamentos TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

2.4. Aplicações, plataformas e softwares

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito

6- S/O – Sem Opinião

2.5. Intranet (rede privada da empresa que só pode ser acessada por colaboradores internos)

1-Muito Insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Pouco Satisfeito

4-Satisfeito

5- Muito Satisfeito

6- S/O – Sem Opinião

2.6. Mobiliário de trabalho (Secretária e Cadeiras)

1-Muito Insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Pouco Satisfeito

4-Satisfeito

5- Muito Satisfeito

6- S/O – Sem Opinião

2.7. Condições de higiene e limpeza

1-Muito Insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Pouco Satisfeito

4-Satisfeito

5- Muito Satisfeito

6- S/O – Sem Opinião

2.8. Condições de segurança

1-Muito Insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Pouco Satisfeito

4-Satisfeito

5- Muito Satisfeito

6- S/O – Sem Opinião

2.9. Medidas de bem-estar desenvolvidas

1-Muito Insatisfeito

2-Insatisfeito

- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

2.10. Espaço de refeições

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

2.11. Serviço de refeitório e cafeteria

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

3. Satisfação com a gestão de recursos humanos: *

Marcar apenas uma oval por linha.

3.1. Acolhimento e apoio a novos trabalhadores

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

3.2. Horário de trabalho

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito

- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

3.3. Conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

3.4. Forma como é implementado o sistema de avaliação do desempenho

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

3.5. Desenvolvimento de competências, nomeadamente através de formação

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

3.6. Igualdade de tratamento e de oportunidades

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

4. Motivação pessoal para: *

Marcar apenas uma oval por linha.

4.1. Aprender novos métodos de trabalho

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

4.2. Desenvolver trabalho em equipa

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

4.3. Participar na melhoria da organização

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

4.4. Participar em ações de formação

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

4.5. Participar em projetos de Responsabilidade Social

- 1-Muito Insatisfeito

- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

5. Satisfação com o estilo de liderança, com o gestor de nível intermédio (ex: Chefias): *

Marcar apenas uma oval por linha.

5.1. Lidera através do exemplo

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

5.2. Informa e consulta os trabalhadores sobre os objetivos e atividades da unidade orgânica

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

5.3. Aceita sugestões de melhoria

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

5.4. Estimula a autonomia dos trabalhadores

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

5.5. Encoraja a confiança mútua e o respeito

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

5.6. Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

5.7. Promove a frequência de ações de formação

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

5.8. Acompanha os trabalhadores e dá feedback sobre o seu desempenho

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito

- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

5.9. Reconhece os esforços individuais e das equipas

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

5.10. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

5.11. Gere os conflitos profissionais e/ou pessoais

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

6. Satisfação com o estilo de liderança, com o gestor de topo (ex: Comando): *

Marcar apenas uma oval por linha.

6.1. Lidera através do exemplo

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito

- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

6.2. Informa e consulta os trabalhadores sobre os objetivos e atividades da unidade orgânica

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

6.3. Aceita sugestões de melhoria

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

6.4. Estimula a autonomia dos trabalhadores

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

6.5. Encoraja a confiança mútua e o respeito

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

6.6. Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua

- 1-Muito Insatisfeito

- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

6.7. Promove a frequência de ações de formação

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

6.8. Acompanha os trabalhadores e dá feedback sobre o seu desempenho

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

6.9. Reconhece os esforços individuais e das equipas

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito
- 6- S/O – Sem Opinião

6.10. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa

- 1-Muito Insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Pouco Satisfeito
- 4-Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito

6- S/O – Sem Opinião

6.11. Gere os conflitos profissionais e/ou pessoais

1-Muito Insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Pouco Satisfeito

4-Satisfeito

5- Muito Satisfeito

6- S/O – Sem Opinião

7. Sugestões de melhoria:

Parte III- Liderança

Nesta secção as questões apresentadas são relativas à liderança.

Por favor, preencha o questionário com atenção e responda a todas as questões de acordo com a sua perceção.

1. Considera importante ter um líder na sua organização? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

2. Tendo por base o seu líder, assinale o estilo de liderança que é exercido nos Bombeiros (pode escolher mais do que 1 opção): *

Marcar tudo o que for aplicável.

O líder é quem decide tudo na organização, oferece poucas oportunidades aos bombeiros para dizerem o que pensam e não permite que questionem as suas decisões (líder autoritário)

-
- O líder orienta e apoia os bombeiros, promove um bom relacionamento entre a equipa e a tomada de decisão é feita entre o líder e a sua equipa (líder democrático)
 - O líder não interfere com o trabalho da sua equipa, não define objetivos. Delega todas as funções, mas quem toma as decisões são apenas os bombeiros (líder liberal)
 - O líder age como um servidor tendo a equipa como sua primeira prioridade (líder servidor)
 - O líder motiva e inspira a equipa perante os objetivos, obtendo bons níveis de desempenho e satisfação (líder transformacional)
 - O líder baseia-se na troca social. Bom trabalho conduz à recompensa. Mau trabalho conduz à penalização (líder transacional)

Este questionário terminou. Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo B Pedido à Comissão de Ética



**Exmo. Senhor Presidente do
Instituto Politécnico de Bragança (IPB)**

Solicito que seja encaminhado, para a COMISSÃO DE ÉTICA DO IPB, o PEDIDO DE PARECER.

1- IDENTIFICAÇÃO

Nome da investigadora responsável pelo estudo: Joana Sofia Lopes Romão

Email: Joana.sofia.lopez@gmail.com ou a36127@alunos.ipb.pt

Contacto telefónico: 916811548

Título do estudo: A satisfação com o trabalho e liderança nos Bombeiros de Penafiel

Justificação:

A satisfação profissional e a liderança são, atualmente, duas vertentes fundamentais e que contribuem para o sucesso de uma organização.

Cada vez mais é importante avaliar e conhecer o nível de satisfação dos colaboradores. É preciso saber identificar o contentamento ou descontentamento laboral de cada trabalhador. Um colaborador satisfeito profissionalmente, é um colaborador mais motivado e um profissional que irá produzir mais e melhor.

Estando na presença da insatisfação profissional, desenvolvem-se outras consequências (produtividade, saúde física e psicológica, satisfação com a vida, absentismo, turnover, etc.) que influenciarão o desempenho pessoal e profissional do trabalhador e da entidade empregadora. É perante esta insatisfação que há a necessidade de dispor de soluções e atuar, com a visão de alcançar a satisfação laboral.

Neste contexto, a liderança e o próprio líder, são um agente de mudanças com a habilidade de motivar e inspirar os colaboradores, impactando-os positivamente ou negativamente. Nas corporações de Bombeiros, à semelhança de outras organizações, há a necessidade da presença de liderança e respetivo líder (sendo ele o elo da corporação). Ela é fundamental especialmente nas corporações de Bombeiros tendo em conta as suas funções e os perigos aos quais estão expostos, sendo preciso um líder confiante, que apele à integridade e que faça parte da equipa que lidera.

É crucial que o bombeiro se sinta satisfeito profissionalmente de modo a garantir a motivação e o seu bem estar (nível pessoal e profissional), até para que a sua função seja bem exercida.

A existência de equipas satisfeitas pressupõe uma liderança eficiente que poder conduzir os colaboradores a alcançar os objetivos traçados de uma organização.

Objetivo do estudo:

1. Avaliar a satisfação com o trabalho e a liderança nos Bombeiros de Penafiel.

Metodologia:

Na metodologia surge a questão de investigação que pretende dar resposta: “Qual o nível de satisfação profissional e liderança nos Bombeiros de Penafiel?”.

O tipo de estudo presente é quantitativo, na medida em que são dados numéricos estruturados e estatísticos, descritivo na medida em que se descreverá o comportamento das variáveis em questão, correlacional na medida em que se pretende estabelecer relação entre as variáveis e transversal visto que se realiza mediante a recolha de informação num determinado momento/periodo de tempo.

Como instrumento de colheita de dados será utilizada escala denominada da Common Assessment Framework (CAF), também conhecida como Estrutura Comum de Avaliação que avalia o desempenho organizacional ao nível da satisfação e liderança, à qual foram associadas questões de caracterização. As variáveis dependentes são a satisfação profissional e liderança e as variáveis independentes são as variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional.

Foi solicitada e obtida autorização ao autor da escala.
Para a recolha de dados foi utilizada plataforma Google Forms.
Foi explicado o objetivo da investigação a cada participante, garantido o anonimato e confidencialidade dos dados e solicitado consentimento informado.
Foi solicitada autorização e colaboração da corporação dos Bombeiros de Penafiel, que disponibilizou o acesso ao questionário.
O tratamento e análise dos dados será efetuado através do programa SPSS, usando a estatística descritiva e inferencial.

Local/locais onde se vai realizar o estudo: Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Penafiel

Data prevista para início: Inícios de Abril e para término: Inícios de Junho

Nome da orientadora do estudo: Maria José Gomes
Email: mgomes@ipb.pt

Nome da orientadora do estudo: Eugénia Anes
Email: eugenia@ipb.pt

2- CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS

O preenchimento do instrumento de recolha de dados é anónimo, estando garantida a confidencialidade de todos os dados. Os participantes irão responder a um questionário, estando informados que a sua participação é de livre vontade. Não há nenhuma gravação de áudio ou audiovisual aquando da colheita de dados, nem registo da origem dos dados.

3- CONSENTIMENTO INFORMADO

Os participantes são os colaboradores da corporação dos Bombeiros de Penafiel. O consentimento informado, livre e esclarecido está presente no início do questionário.

4- PROPRIEDADE DOS DADOS

O estudo e os seus resultados serão propriedade intelectual dos responsáveis pela investigação.

5- BENEFÍCIOS

Os participantes deste estudo não serão recompensados. Não há o benefício direto, porém a colheita e análise dos dados vai permitir que o líder/os responsáveis da corporação dos Bombeiros de Penafiel possam analisar e sugerir estratégias para melhoria, podendo beneficiar indiretamente.

6- DOCUMENTOS NA INSTRUÇÃO DO PROCESSO

X Protocolo do estudo

X Instrumento de recolha de dados

Autorização de acesso à informação registada em bases de dados institucionais

X Consentimento informado

Currículo(s) do(s) investigador(es)

X Parecer das orientadoras sobre a exequibilidade do estudo

Outros

(*Obrigatório)

7- COMPROMISSO E HONRA

X Declaro que o presente estudo não foi submetido a outra Comissão de Ética.

X Declaro que as informações prestadas à Comissão de Ética do IPB são verdadeiras e que cumprem legislação nacional em vigor.

X Declaro que, quando aplicável, respeitarei os termos da [Declaração de Helsínquia](#) da Associação Médica Mundial e os previstos na [Convenção de Oviedo](#).

Local: Penafiel

Data: 14/06/2022

Nome: Joana Sofia Lopes Romão

Assinatura: *Joana Sofia Lopes Romão*

Orientadora:

Orientadora:

Investigador:

Assinado por: Maria José Almendra RodriguesGomes
Num. de Identificação: 05787942Data:
2022.06.08 22:56:19+01'00'



Anexo C Pedido/Autorização à Corporação de Bombeiros de Penafiel



Joana Lopes

31 de outubro de 2021, 13:03

Autorização para inquéritos p/ dissertação - mestrado Gestão de Empresas - Joana Lopes Romão

Para: Comando B.V.Penafiel

Exmo Sr. Comandante da Ass. Hum. Bombeiros Voluntários de Penafiel,

O meu nome é Joana Lopes Romão, sou aluna no Instituto Politécnico de Bragança, estando a frequentar o mestrado de Gestão de Empresas. Neste momento estou a preparar a minha tese cujo tema é: "A satisfação com o trabalho e a liderança nos Bombeiros", tendo escolhido os Bombeiros de Penafiel, que é a minha cidade natal.

Perante isto, venho por este meio solicitar autorização para executar inquéritos online na corporação da qual é comandante, para o enquadramento metodológico da minha dissertação.

Os inquéritos deverão decorrer entre o início de dezembro até final fevereiro, serão anónimos e no seu conteúdo consta a caracterização sociodemográfica e profissional e questões relativamente às variáveis em estudo (satisfação e liderança).

Caso considere necessário estou disponível para reunir com o Sr. Comandante em data e hora que lhe convier de forma a debatermos melhor esta situação.

Agradeço desde já toda a sua atenção e colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Joana Romão

Contacto: 916811548



BVPenafiel_Comando-03

2 de novembro de 2021, 11:52

RE: Autorização para inquéritos p/ dissertação - mestrado Gestão de Empresas - Joana Lopes Romão

Para: Joana Lopes

Exma. Sra. Joana,

Na sequência do v/email infra, incumbe-me o Comandante em regime de substituição José Silva de autorizar a realização dos referidos inquéritos.

Qualquer dúvida, disponha.

Melhores Cumprimentos,

Helder Pinto

Adjunto Comando

Melhores Cumprimentos,

TODOS SOMOS PROTECÇÃO CIVIL

Antes de imprimir este e-mail pense bem se é mesmo necessário. Poupe electricidade, toner e papel.

Anexo D Pedido/Autorização à CAF



Joana Romão

22 de março de 2022, 14:41

Pedido de autorização para utilizar o questionário de satisfação dos colaboradores CAF 2020

Para: caf@dgaep.gov.pt

Exmas Senhoras Cristina Evaristo e Margarida Martins,
No âmbito da realização da minha dissertação de mestrado, que tem a satisfação profissional e a liderança como variáveis a analisar, venho por este meio solicitar autorização para utilização de um instrumento de avaliação da Common Assessment Framework, questionário de satisfação para Trabalhadores da edição de 2020, disponibilizada no site.
Desde já agradeço a atenção ficando a aguardar uma resposta.
Atenciosamente,
Joana Romão

(Aluna do Mestrado de Gestão das Organizações: Ramo de Gestão de Empresas, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Bragança)



CAF - Estrutura Comum de Avaliação

22 de março de 2022, 15:35

RE: Pedido de autorização para utilizar o questionário de satisfação dos colaboradores CAF 2020

Para: Joana Romão

Boa tarde,
Cara Joana Romão,

Em resposta ao seu pedido, informamos que pode utilizar o questionário de satisfação para trabalhadores, no âmbito da CAF, que disponibilizamos no nosso site.
Caso tenha interesse para o seu trabalho, consulte a ferramenta, Matriz CAF-PSLC_OECD, sobre CAF e Liderança, que também se encontra disponível no nosso site, neste link <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=F03E0D82-D56F-4CEA-A43C-93BDF9F10599>
Bom trabalho.

Com os melhores cumprimentos,

Margarida Quintela Martins



Departamento de Estruturas Orgânicas e de Recrutamento

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

Rua da Alfândega - 5 - 2 | 1149-095 Lisboa

Tel. +351 213 915 401 | Fax +351 213 900 148 | www.dgaep.gov.pt