

ESTILOS DE LIDERANÇA E FELICIDADE ORGANIZACIONAL. UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COM DOCENTES.

Patrícia Leonor Mendes Gramaxo (pgramaxo@gmail.com)
Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (Portugal)
Georg Michael Jeremias Dutschke (dutschke@uatlantica.pt)
Universidade Atlântica (Portugal)
Mariana da Conceição Soares Camacho Barriga Dutschke (marianadutschke@sapo.pt)
Escola Superior de Educação João de Deus (Portugal)

RESUMO

A liderança transformacional e transaccional têm impacto na felicidade organizacional. Têm impacto na satisfação no trabalho, no envolvimento com a organização e o compromisso com ela, mais a transformacional do que a transaccional, no caso dos docentes questionados neste estudo. Foram inquiridos 100 docentes a lecionar no ensino pré-escolar e ensino secundário. Concluiu-se que são mais felizes organizacionalmente quando liderados transformacionalmente, em concordância com a literatura e estudos anteriores. A liderança transaccional também contribui para a felicidade organizacional destes profissionais, mas, em menor escala. Foram verificadas as correlações existentes entre os instrumentos que permitem verificar o estilo de liderança e a felicidade organizacional: o MLQ e o Happiness Works. Através do cálculo dos Coeficientes Alpha de Cronbach verificou-se a sua fiabilidade. Estas duas escalas permitem analisar estes constructos e as suas relações, que podem ser, posteriormente, aplicados em outros sectores de atividade.

Palavras-chave: Felicidade profissional, liderança transformacional, liderança transaccional, comportamento passivo/esquivo.

ABSTRACT:

Both transformational and transactional leadership have impact on organizational happiness. They have impact on job satisfaction, engagement and motivation. More the transformational leadership than the transactional one. Sample is 100 teachers, from preschool to secondary education. Conclusions are that are organizationally happiest when lead in a transformational way. As referred in the literature and previous studies. Transactional leadership also contributes to the organizational happiness of these professionals, but with lower importance. This study also verify correlations between the instruments allowing to measure leadership styles and organizational happiness: MLQ and Happiness Works. By calculating Cronbach's Alpha coefficients, we've verified its reliability. These two scales allow to analyze these constructs and could, after, been applied to different sectors of activity.

KEYWORDS: Happiness at work, transformational leadership, transactional leadership, passive/avoidant professional behavior.

1 INTRODUÇÃO.

As escolas manifestam especificidades relativamente a outras organizações mas os estudos situados no domínio educacional não podem ficar imunes às contribuições de outras áreas. Importar para as escolas modelos organizativos e de liderança do mundo empresarial é uma proposta válida na medida em que, sendo uma teoria pensada para as empresas, desenvolve conceitos e apresenta preocupações que deveriam estar presentes na teoria e na prática da gestão e liderança das organizações educativas, para que estas possam encontrar novos caminhos para a tão desejada como necessária melhoria dos seus níveis de eficácia (Trigo & Costa, 2008).

Sendo a escola uma organização, ela é composta por pessoas com comportamentos individuais que afetam os resultados (Tsai, 2011). Diz-nos a literatura que pessoas felizes são mais produtivas, criativas, confiantes e trabalham com mais qualidade (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005); que colaboradores satisfeitos têm um maior compromisso com a organização; inclusivamente, trabalhadores felizes trabalham melhor que trabalhadores infelizes (Wright, Cropanzano, Denney, & Moline, 2002).

O desempenho dos corpos diretivos (individuais ou coletivos) são fundamentais para a sobrevivência e prosperidade da organização e a capacidade das organizações serem produtivas e lucrativas. Depende dos corpos diretivos a capacidade de criar um ambiente de trabalho em que os funcionários estejam empenhados, contributivos e comprometidos com a organização (Hosie & Sevastos, 2009). Líderes ativos intervêm proficientemente e tentam evitar problemas. Sejam eles líderes transacionais ou líderes transformacionais (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997). É na ótica da liderança transformacional *versus* liderança transacional *versus* comportamentos passivos/esquívocos que se desenvolve este estudo.

Leithwood & Jantzi (2000) demonstraram resultados positivos na relação entre liderança transformacional e organização. Os empregados em organizações cujo diretor tem características transformacionais mostram maior satisfação com o empregador, relatando um maior envolvimento com a organização e desenvolvem esforços extraordinários para beneficiar a organização (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999).

Emery & Baker (2007) verificaram que os fatores de estimulação e consideração individual (componentes da liderança transformacional) foram altamente correlacionados com a satisfação no trabalho.

De entre outros, também Biswas (2008) estudou esta temática encontrando correlações entre o estilo de liderança transformacional e a satisfação no trabalho; o ser-se liderado de forma transformacional tem influência positiva na satisfação com o trabalho e o compromisso com a organização do que o ser-se liderado de forma transacional (Bogler, 2001; Nguni, Slegers, & Denessen, 2006); A liderança transacional, sozinha, não origina satisfação no trabalho (Bass, 1990).

Krishnan (2012) descreve existir um efeito direto entre a liderança transformacional e o bem-estar do indivíduo. Seguidores de líderes transformacionais vêm um significado maior na vida e são reveladores de mais bem-estar. Os seguidores de líderes transformacionais não só exercem mais esforços, mas também experimentam níveis mais elevados de resultados pessoais. **A força de trabalho feliz é o melhor que uma organização pode pedir. A liderança transformacional é crucial para alcançar este objetivo** (Krishnan, 2012).

Florencio, Dutschke, García del Junco, & Bustelo (2013) concluíram que quanto mais a direção se aproxima do estilo de liderança consultivo/participativo (em conformidade com os quatro sistemas de liderança de Likert (Likert, 1961, citado em Florencio *et al.* 2013), maior é o nível de felicidade na organização.

Gramaxo (2013) questionou 136 docentes sobre a sua felicidade organizacional e um dos pontos fracos salientado por estes foi o “apoio das chefias”. A felicidade profissional, no caso específico dos docentes, varia consoante o estilo de liderança característico daqueles a quem reportam?

Para identificar as características de liderança dos superiores deve ser distribuído o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), questionário que permite conhecer características pessoais com influência positiva e negativa na liderança das organizações e com impacto na sua produtividade (Bass & Avolio, 2004; Lievens, Van Geit, & Coetsier, 1997). O MLQ (*5X Form*, 3ª edição¹ de Bass & Avolio, 2004) é um dos dois instrumentos que suportam este estudo. Sabemos que os líderes transformacionais obtêm um desempenho por parte dos seus colaboradores, que vão mais além das expectativas por incutir orgulho, comunicando respeito pessoal, facilitando o pensamento criativo, e fornecendo inspiração (Lievens, Van Geit, & Coetsier, 1997); estudos desenvolvidos no campo da liderança transformacional revelam que esta contribui para o aumento da satisfação organizacional, compromisso e eficácia (Bass, 2000) mas até finais da década de 80, a liderança era sempre vista como transacional (Den Hartog, Koopman, & Van Muijen, 1995): trocavam-se recompensas por serviços. Den Hartog, Van Muijen, & Koopman (1997), citando o livro de James MacGregor Burns, de 1978 (*Leadership*) referem que a liderança transacional implica uma troca entre líder e seguidor: os seguidores recebem resultados valiosos (por exemplo, salários, prestígio), quando agem de acordo com os desejos do líder. Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996) referem que a liderança transacional está associada a níveis mais baixos de desempenho, em particular quando se faz uso da sua forma passiva (gestão

¹ Disponível em www.mindgarden.com

pela exceção passiva) conforme o demonstram diversos estudos no sector militar, industrial, governamental e religioso.

Neste cenário, é a liderança transformacional que proporciona maiores níveis de felicidade organizacional aos docentes? Ou é a liderança transacional? Ou comportamentos passivos/esquívos?

Para estabelecer a relação entre liderança e felicidade organizacional, o outro instrumento utilizado é o *Happiness Works* (HW) (Dutschke, 2013). Ambos os instrumentos foram já aplicados a organizações escolares e docentes (Bass & Avolio, 2004; Dutschke, 2011).

Com este estudo avaliámos a forma como o estilo de liderança que os diretores possuem influencia a felicidade organizacional dos docentes que a si reportam. Da ótica do docente, caracterizámos o estilo de liderança dos diretores, identificámos o nível de felicidade organizacional dos docentes e aferimos as correlações existentes entre estilo de liderança e felicidade organizacional que estes reportam.

2 REVISÃO DA LITERATURA.

Neste estudo delimitámos o termo “liderança” e “líder” ao nível da direção e administração, ou seja, ao nível de quem detém formalmente o poder e a competência de conduzir as organizações.

A liderança tem sido um dos temas organizacionais mais estudados nas últimas décadas, e está a tornar-se cada vez mais importante na vida de todas as organizações pelo facto de, por um lado, o mundo organizacional requerer líderes eficazes para a condução bem sucedida das organizações e, por outro lado, a liderança representar o processo mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade.

Várias definições de vários autores surgem na literatura sobre a temática. Neste estudo cingimo-nos à liderança transformacional e liderança transacional (Bass, 1990). Ela é a função de dinamização de um grupo ou de uma organização para gerar o seu próprio crescimento em função de uma missão ou projeto partilhado (Delgado, 2005). É um "processo de influência", onde os líderes motivam os membros de uma organização para obter os seus melhores esforços e alcançar os objetivos organizacionais. Eles também criam uma visão compartilhada e guiam a organização em direção a ela, resolvendo problemas pelo caminho, ultrapassando obstáculos quando estes surgem (Nadeem & Mudasar, 2013). Neste processo de influência, os líderes motivam os membros de uma organização para obter os seus melhores esforços e alcançar os objetivos organizacionais. Os líderes forçam novos comportamentos nos seus colaboradores e a liderança poderá ser um dos caminhos para alcançar o sucesso de uma organização (Rego & Cunha, 2004). No entanto, os líderes têm que se desenvolver a si próprios para que efetivamente desenvolvam os outros (Bass & Avolio, 2004).

Na sua perspetiva construtiva, e segundo Bass & Avolio (2004) esta liderança é registada quando indivíduos e/ou grupos trabalham segundo específicas regras que previamente estipulam específicos objetivos a atingir e especificando as compensações e prémios que se podem esperar caso se atinjam e cumpram os objetivos. Liderar é libertar as pessoas para fazerem o que lhes é exigido de forma mais eficaz e humanamente possível. Gunter & Fitzgerald (2008) sugerem que os líderes acabam por gerir um pouco a vida e o trabalho das pessoas.

No caso específico da escola como organização, os diretores são os responsáveis máximos pela escola que comandam. A sua liderança tem de se conciliar com os diferentes fatores que a escola envolve: corpo docente e não docente, alunos, pais e comunidade envolvente. Um diretor escolar pode não ser um líder, um indivíduo capaz de influir nos demais, mas é ele o responsável por liderar (pessoas e objetivos a que uma escola e o seu universo obrigam) e fazer cumprir diretrizes impostas.

2.1 Liderança transformacional.

A ideia de liderança transformacional foi primeiramente introduzida por James MacGregor Burns, explanada no seu livro de 1978 “*Leadership*”. Em 1985, Bernard Bass publica o livro “*Leadership and Performance beyond Expectations*” onde refina o conceito criado por Burns (Humphreys, 2001).

A liderança transformacional é baseada na dinâmica interna originada no seguidor que abraça a causa e está motivado para ela, quer intelectual quer moralmente, não sendo este tratado como um mero meio para atingir um fim (Bass & Steidlmeier, 1999).

Para Bass (1990) a liderança transformacional acontece quando o líder amplia e eleva os interesses dos funcionários, gerando neles conhecimento e aceitação da missão que o grupo tem, fazendo-os olharem para além de si mesmos em prol do grupo.

Estes resultados são obtidos pelas características que o líder apresenta. As dimensões que compõem a liderança transformacional são 1) os atributos idealizados, os comportamentos idealizados, 2) a motivação inspiradora, 3) a estimulação intelectual e 4) a consideração individual (Bass & Avolio, 2004; Bass & Steidlmeier, 1999, citando Bass, 1985). Estas dimensões são de seguida descritas.

1) Um líder com atributos e/ou comportamentos idealizados é admirado, respeitado e de confiança. Os seus seguidores identificam-se com ele e querem ser como ele. Este líder toma em consideração as necessidades dos seus seguidores, mais do que as suas. Partilha riscos numa conduta subjacente de ética, princípios e valores.

2) Motivação inspiradora: este líder planta nos seguidores a ideia de que estes são capazes de grandes feitos através de um esforço extra; presta atenção individualizada a cada um, sendo conhecedor das diferenças que cada um encerra em si mesmo; atua como mentor para aqueles que precisam de crescer e de se desenvolver.

3) Estimulação intelectual: este líder tem a vontade e a habilidade para mostrar aos seus seguidores novas formas de olhar para velhos problemas; é capaz de os fazer ver as dificuldades como problemas a resolver.

4) Consideração individual: este líder trata cada seguidor como um indivíduo, orientando-o e dando-lhe oportunidades de crescimento.

Os líderes transformacionais verdadeiros estão preocupados com o desenvolvimento dos seus seguidores e com a sua transformação em líderes (Bass & Steidlmeier, 1999) e instigam ao orgulho e ao compromisso no seguidor. Como promotores da mudança, os líderes transformacionais conquistam a aceitação da missão organizacional, desenvolvendo nos seguidores a capacidade de olhar além dos seus próprios interesses (Bass, 1990).

2.2 Liderança transaccional.

A liderança transaccional gere resultados e metas, independentemente dos ideais de quem tem de as cumprir (Bass & Steidlmeier, 1999).

Os líderes que se apoiam em características transaccionais motivam os seus seguidores recompensando-os pelos serviços prestados (Bass, 1990, citando Burns, 1978).

As trocas entre líder e seguidores são a chave para a liderança transaccional (Humphreys, 2001): o líder transaccional consegue que se trabalhe através de promessas feitas que incluem o preenchimento pessoal e o reconhecimento, aumento das compensações financeiras (devidas ou extraordinárias) e adiantamentos a quem faz um bom trabalho (Bass, 2000). Em contraste, funcionários que não desempenhem bem o seu trabalho são penalizados. Há uma transação ou troca (promessa ou recompensa por um bom desempenho, ou ameaça e disciplina por mau desempenho). O líder que apresenta estas características conduz o grupo através de ameaças disciplinares, algo ineficaz que a longo prazo se pode revelar contraproducente. As penalizações ou bonificações são dadas consoante a margem de manobra do líder. Elas motivam ou pressionam o funcionário fazendo-o trabalhar (Bass, 1990).

Os efeitos negativos deste tipo de liderança são visíveis na resolução de questões pois o líder apenas atua no momento em que os compromissos não estão a ser cumpridos ou o trabalho não está a ser bem feito. Apenas os meios disciplinares são utilizados para repor a situação: corte na remuneração e/ou benefícios. O que move os funcionários a fazer um bom trabalho é a promessa de recompensas ou o medo das penalizações.

A liderança transaccional, sozinha, não origina satisfação no trabalho. No mundo de hoje ir além dos interesses próprios para o bem da organização requer o alinhamento dos interesses dos membros individuais com os valores da organização (Bass, 1990).

As dimensões 1) recompensa contingente e 2) gestão ativa por exceção e que compõem esta liderança (Bass, 1990; Bass, 1997; Bass, 1999; Bass & Avolio, 2004; Bass & Steidlmeier, 1999) são de seguida descritas.

1) **Recompensa contingente**: o líder envolve-se numa transação construtiva de recompensa pelo desempenho (objetivo cumprido origina recompensa). Esclarece expectativas, promete benefícios e recursos em troca de apoio, estabelece acordos mutuamente satisfatórios, troca assistência pelo esforço do colaborador e elogia-o pelo seu desempenho enquanto mero seguidor.

2) **Gestão ativa por exceção**: o líder monitoriza o desempenho dos seguidores e toma medidas corretivas se o desvio de normas ocorrer. Impõe regras para evitar erros.

2.3 Comportamentos passivos/esquivos.

Outra forma de liderança é 1) a passiva, ou 2) a não-liderança (*laissez-faire*) (Bass & Avolio, 2004). Líderes que apresentam estas características não respondem a situações e problemas de forma sistemática, evitam acordos especificando e esclarecendo expectativas e fornecendo metas e padrões a serem alcançados pelos seguidores. Este estilo tem um efeito negativo sobre os resultados desejados, ao contrário do que é pretendido pelo líder-gerente. As dimensões que compõem esta liderança são de seguida apresentadas.

1) **Gestão passiva por exceção**: o líder adota uma postura passiva até que os problemas sejam de difícil resolução. Espera para tomar medidas até que os erros cheguem ao seu conhecimento.

2) **Laissez-faire**: O líder evita aceitar responsabilidades, está ausente quando é preciso, não sendo capaz de acompanhar e dar assistência aos seguidores. Não expressa a sua opinião ou a visão que tem sobre assuntos importantes.

2.4 Quadro/resumo da liderança.

Este quadro/resumo permite uma leitura rápida e eficaz sobre os conceitos atrás descritos.

Fig. 1. Estilos de liderança que o MLQ permite identificar

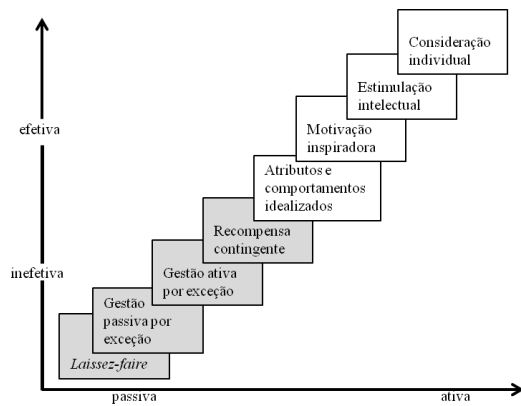
Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5x form – short version, 3th edition)	
Estilo de liderança	Descrição
Transformacional	
Atributos idealizados	Demonstra qualidades e motiva respeito e orgulho de associação a si
Comportamentos idealizados	Comunica valores, finalidades e importância da missão da organização
Motivação inspiradora	Demonstra otimismo e entusiasmo sobre os objetivos e os estados futuros
Estimulação intelectual	Examina novas perspetivas para a resolução de problemas e realização de tarefas
Consideração individual	Foca-se no desenvolvimento e tutoria de seguidores e atende às suas necessidades individuais
Transacional	
Recompensa contingente	Oferece recompensas para um desempenho satisfatório por parte dos seguidores
Gestão ativa por exceção	Atende a erros e fracassos dos seguidores para cumprir as regras
Comportamentos passivos/esquivos	
Gestão passiva por exceção	Espera até que os problemas se tornem graves antes de intervir
<i>Laissez-faire</i>	Demonstra frequente ausência e falta de envolvimento em momentos críticos

Fonte: Bass & Avolio (2004).

2.5 Efetividade da liderança esquematizada.

Para melhor se compreender a efetividade da liderança:

Fig. 2. Liderança e sua efetividade



Fonte: Bass (1997).

Na sua essência, **o líder transacional funciona dentro dos limites da empresa, o líder transformacional muda a organização** (Bass, 1995). Este último concilia os seus próprios interesses de desenvolvimento com os do grupo, organização ou sociedade (Bass, 1999).

2.6 Fatores que condicionam a liderança.

No caso da liderança, vista no contexto das organizações escolares, fatores com a idade do líder, situação de pré-reforma, o contexto socioeconómico em que se insere a escola e o seu próprio desempenho (Mulford, 2008) influenciam a liderança que os diretores fazem incidir sobre os docentes.

Assim, a liderança é influenciada pelas características próprias do indivíduo, mas também pelo contexto em que se desempenha essa liderança. Bass (1997) refere que as normas do grupo, da organização ou da cultura onde o líder é líder, influenciam o tipo de liderança que este impõe aos que o rodeiam. Variações ocorrem porque os mesmos conceitos podem conter processos de pensamento específicos, crenças, entendimentos implícitos ou comportamentos numa cultura, mas noutra não.

2.7 Felicidade organizacional.

A felicidade organizacional está no encontro entre o indivíduo e a organização onde trabalha. Espelha-se no trabalhador pelo seu bem-estar afetivo e a sua satisfação interior em relação ao trabalho (Hosie & Sevastos, 2009).

Estes autores referem que a felicidade organizacional tem a ver com um compromisso afetivo do funcionário para com a organização, do bem-estar dentro da organização e na função desempenhada, assim como da satisfação no trabalho. Considera dimensões como o envolvimento do profissional com a organização e com a função que desempenha, a satisfação com o trabalho e o compromisso positivo com a organização e com a função (Fischer, 2010).

Para que o colaborador apresente elevados níveis de felicidade organizacional – na organização e na função (Fischer, 2010; Hosie & Sevastos, 2009; Siqueira & Padovam, 2008), deve relatar satisfação no trabalho, envolvimento nas tarefas que realiza e compromisso com a organização onde trabalha (Dehaghi, 2012; Fischer, 2010; Pryce-Jones, 2010; Siqueira & Padovam, 2008; Warr, 2007).

2.7.1 Satisfação no trabalho.

“Afirmar que a satisfação no trabalho é uma atitude sobre o nosso trabalho ou dizer que é uma resposta afetiva ao nosso trabalho é, para muitos entre nós, dizer a mesma coisa” (Weiss, 2002). A satisfação no trabalho ocorre devido à postura que o indivíduo adota perante o trabalho, sendo também uma reação ao trabalho em si. É vista como uma fonte de realização e contentamento (Schaufeli & Bakker, 2004; Weiss, 2002).

É também uma resposta afetiva ao trabalho que o próprio indivíduo realiza. É um julgamento bastante estável e avaliativo sobre o quanto um trabalho se compara a necessidades, desejos ou expectativas (Fischer, 2003). Ela é normalmente estudada incluindo o julgamento do trabalho como um todo, onde podem estar incluídos

vários aspetos tais como o trabalho em si, incluindo aspetos como remuneração, colegas de trabalho, supervisor e ambiente de trabalho (Fischer, 2010). Refere-se ao quanto o colaborador está satisfeito com os colegas, com a organização e com o trabalho em si (Paschoal & Tamayo, 2008).

Sendo um aspeto afetivo, a satisfação no trabalho resulta das satisfações que se obtêm nos relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho, as satisfações advindas do salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção oferecidas pela política de gestão da empresa e, finalmente, das satisfações com as tarefas realizadas (Siqueira & Padovam, 2008).

É importante que a satisfação no trabalho exista na perspetiva de manter e reter os colaboradores adequados dentro da organização (Elnaga, 2012). Este autor refere que a satisfação no trabalho tem na sua base diversos aspetos: fatores individuais, fatores sociais, fatores culturais; fatores organizacionais e fatores ambientais.

A satisfação no trabalho depende da visão que o colaborador tem do seu trabalho e a motivação é a primeira condição para a satisfação no trabalho (Herzberg, 1987).

2.7.2 O envolvimento.

O envolvimento é a atitude positiva dos colaboradores perante a organização, onde os colaboradores trabalham (em conjunto com os colegas) para melhorar o desempenho da organização, aumentando os benefícios desta, e há por parte destes vontade e capacidade para ajudar a organização a ter sucesso e envolvimento com o trabalho e o entusiasmo pelo trabalho (Markos & Sridevi, 2010 citando Perrin, 2003, Robinson *et al.*, 2004 e Dernovsek, 2008).

O envolvimento é um estado de vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004). O vigor corresponde à exteriorização de elevados níveis de energia, de um grande desejo de esforço e de uma constância na realização das tarefas. A dedicação envolve fortes níveis de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. O estado de absorção refere-se a elevados níveis de concentração e de felicidade durante o desempenho da atividade laboral (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007); representa o envolvimento (afetivo e cognitivo) e o prazer com o colaborador em si mesmo (Fischer, 2010).

Os colaboradores envolvidos têm um sentido de ligação enérgica e eficaz com as suas atividades laborais. Assim, lidam bem com as exigências do emprego (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Se o grau de envolvimento com o trabalho for tal (incluem-se desafios que exigem habilidades especiais, metas previamente estabelecidas e *feedback* claro e imediato), esse envolvimento transforma-se numa atividade positiva, capaz de tornar o indivíduo feliz (Siqueira & Padovam, 2008).

Colaboradores envolvidos são colaboradores que estão mental e emocionalmente ligados ao seu trabalho, contribuindo para o sucesso da organização (Soyars & Brusino, 2009).

2.7.3 Compromisso com a organização.

A conceção de compromisso organizacional tem a ver com a conciliação dos objetivos e valores da organização aos do indivíduo, ligando-se à organização para o próprio bem desta, colocando em segundo plano outros benefícios; é a identificação dos colaboradores com a organização onde trabalham (Horn, Taris, & Schaufeli, 2004). Existe uma relação de lealdade entre o colaborador e a organização que fornece o emprego. O foco coloca-se na organização e incide sobre o próprio trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).

A identificação com a organização é o motivo mais importante para que os colaboradores se dediquem ativamente aos objetivos organizacionais, maximizando assim o potencial de recursos humanos. Os indivíduos têm diferentes valores e princípios pessoais que as organizações devem tentar compreender e vincular com os seus próprios valores (Rampersad, 2006).

O compromisso afetivo com a organização passa por sentimentos de apego, de pertença, de valor e correspondência em relação à organização (Fischer, 2010).

3 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO.

Este trabalho pretende verificar a existência de correlações entre diferentes estilos de liderança e níveis de felicidade organizacional. Para tal, pretende-se obter resposta às seguintes perguntas:

P1. Existem correlações significativas entre Liderança Transformacional e Felicidade Organizacional, medida na organização e na função.

P2. Existem correlações entre Liderança Transacional e Felicidade Organizacional, medida na organização e na função.

P3. Existem correlações entre Comportamentos Passivos/Esquivos e Felicidade Organizacional, medida na organização e na função.

P4. O estilo de liderança transformacional origina maiores níveis de Felicidade Organizacional.

4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.

No presente estudo utilizamos uma metodologia quantitativa, com obtenção dos dados através de dois questionários. Para o tratamento, validação e análise dos dados obtidos, fez-se primeiro a gravação e tabulação dos dados, seguidamente a operacionalização das escalas; análise de fiabilidade, através do cálculo dos Coeficientes *Alpha* de Cronbach.

Para responder às perguntas de investigação realizámos, primeiro, uma análise descritiva dos dados obtidos. Posteriormente verificámos a existência de correlações entre as dimensões e variáveis referentes à escala de Felicidade Organizacional e a de Estilos de Liderança, através do Coeficiente de Correlação de Pearson, considerando um nível de confiança de 95%.

4.1 Amostra em Estudo.

Os questionários foram respondidos por 100 docentes a exercerem funções entre o ensino pré-escolar e o ensino secundário em escolas de Portugal Continental. Responderam 19 professores e 81 professoras, com idades compreendidas entre os 26 e os 58 anos, com grau académico compreendido entre o bacharelato e o mestrado. Este número de respostas significam um Erro de Amostra de 10% para um Nível de Confiança de 95%. De acordo com Fortin (2003) estes valores são adequados em trabalhos de investigação com metodologias quantitativas.

Por se considerar neste estudo uma amostra de pequena dimensão (e de conveniência), maioritariamente feminina, não se separam os resultados em género, idade, anos de serviço, formação académica e desempenho da prática docente no ensino público ou privado.

4.2 Os questionários.

Para a realização deste trabalho, aplicamos dois questionários: o MLQ que verifica os diferentes estilos de liderança e o HW que verifica o nível de Felicidade Organizacional.

4.2.1 O Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 2004).

O outro instrumento que suporta este estudo é o MLQ (*5X short form*, 3ª edição, de Bass & Avolio, 2004). Ele permite identificar vários comportamentos de liderança, desde a mais ineficiente (porque se evita tomar responsabilidade e medidas), até à mais eficiente (porque se gera desenvolvimento e performance efetivos).

Pode ser utilizado para identificar a perceção que se tem da administração a vários níveis (de diretores, supervisores, gestores e executivos) e de diferentes tipos de organizações, incluindo as escolares (Bass, 1997). Ele parte da performance do líder para caracterizar o seu estilo de liderança capaz de, em seguida, apontar caminhos para uma liderança mais efetiva. É preenchido reportando-se o questionado à frequência com que observa cada um dos itens que o compõem na pessoa que está a observar/avaliar. As respostas são assinaladas numa escala de 5 pontos com a seguinte leitura: 0 = de forma alguma; 1 = uma vez ou outra; 2 =

algumas vezes; 3 = muitas vezes; 4 = frequentemente, se não sempre. Por se tratar de um estudo português, a respetiva tradução foi fornecida pelos responsáveis do MLQ² para aplicação no nosso país.

O MLQ é composto pelas dimensões e variáveis presentes na figura 3:

Fig. 3. MLQ, suas dimensões e variáveis

Dimensões e respetivas variáveis do MLQ					
Liderança Transformacional	Atributos idealizados 4 variáveis	Comportamentos idealizados 4 variáveis	Motivação inspiradora 4 variáveis	Estimulação intelectual 4 variáveis	Consideração individual 4 variáveis
Liderança Transaccional	Recompensa contingente 4 variáveis	Gestão ativa por exceção 4 variáveis			
Comportamentos passivos/esquivos	Gestão passiva por exceção 4 variáveis	<i>Laissez-faire</i> 4 variáveis			

Fonte: Bass & Avolio (2004)

4.2.2 Happiness Works (HW) (Dutschke, 2013).

Dutschke (2013) construiu o questionário HW que mede a felicidade organizacional. Esse questionário segue a literatura que diz que a felicidade organizacional deve ser medida na organização e na função (Hosie, Sevastos, & Cooper, 2007). Assim, o instrumento permite avaliar em que medida os profissionais são felizes profissionalmente (na organização onde trabalham e na função que desempenham).

As respostas ao questionário são dadas numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

Este instrumento é composto pelas seguintes dimensões e variáveis:

- felicidade na organização: 9 dimensões, 45 variáveis;
- felicidade na função: 10 dimensões, 31 variáveis.

As dimensões e suas variáveis são descritas na figura 4, bem como a sua respetiva percentagem de relevância para o cálculo da felicidade organizacional do respondente.

Fig. 4. Felicidade organizacional, suas dimensões, variáveis e percentagem de relevância

Felicidade Organizacional	Dimensões	Variáveis	% relevância FOrg
Felicidade na Organização	Ambiente interno	8	20%
	Reconhecimento e confiança	5	18%
	Desenvolvimento pessoal	8	16%
	Remuneração	3	12%
	Envolvimento pessoal	2	11%
	Sustentabilidade e inovação; Envolvimento com chefias e organização; Definição de objetivos; Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.	19	23%
Felicidade na função	Identificação com a função	5	19%
	Desenvolvimento pessoal	5	18%
	Reconhecimento e respeito	2	14%
	Ambiente de trabalho	4	11%
	Remuneração	1	10%
	Objetivos	3	10%
	Sustentabilidade e segurança; Apoio das chefias; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Possibilidade de ser empreendedor.	11	17%

Fonte: Dutschke (2013).

4.3 Envio dos questionários e controlo das respostas.

As respostas ao questionário foram obtidas através da Internet. Para tal, enviámos um correio eletrónico e o *link* que possibilitava o acesso ao questionário. Escolas públicas e privadas receberam o correio eletrónico. Aceitaram-se apenas questionários completos.

² www.mindgarden.com

A resposta eletrônica permitiu manter a confidencialidade e o anonimato que os autores recomendam (Bass & Avolio, 2004), para que os avaliados não pudessem influenciar quem os estava a avaliar.

5 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.

Considerou-se como respostas válidas os questionários respondidos na sua totalidade por respondentes que se enquadrassem nos parâmetros predefinidos para a amostra. Não foram aceites questionários que não tivessem sido respondidos na totalidade.

O processo de recolha dos dados decorreu nos meses de janeiro e fevereiro de 2012. Os 100 questionários respondidos permitiram encontrar um erro de amostragem de 10% para um nível de confiança de 95%, pelo que consideramos o número de respostas suficiente para que o estudo tenha validade. Estes valores encontram-se dentro dos recomendados por Fortin (2003) para trabalhos de investigação.

5.1 Análise de Fiabilidade das Escalas de Medida.

A análise de fiabilidade foi efetuada através do Coeficiente *Alpha* de Cronbach. Os valores obtidos são superiores a 0,7: Felicidade na organização: 0,98; Felicidade na função: 0,96; MLQ: 0,97; 45 Itens

5.2 Resposta às perguntas de investigação.

Para validar as perguntas de investigação, aplica-se análise descritiva e o Coeficiente de Correlação de Pearson.

Apresentamos agora os resultados que permitiram identificar os níveis de felicidade organizacional do grupo respondente.

Tabela 1. Felicidade organizacional dos respondentes

Felicidade organizacional: 3,3 | Felicidade na organização: 3,1 | Felicidade na função: 3,4

Pela análise da tabela 1 podemos concluir que o grupo respondente não é feliz organizacionalmente (3,3), nem na organização onde trabalha (3,1), nem na função que desempenha (3,4), pois os valores obtidos são todos inferiores a 3,5, valores acima dos quais se considera a felicidade organizacional, na organização e na função. Ainda assim, são mais felizes na função que desempenham do que na organização onde trabalham.

P1. Existem correlações significativas entre liderança transformacional e felicidade organizacional, medida na organização e na função.

A tabela 2 permite identificar as seguintes correlações:

Tabela 2. Correlações entre liderança transformacional e felicidade organizacional, medida na organização e na função.

Liderança Transformacional | Correlação FOrganizacional : ,46 | Correlação FO: ,46 | Correlação FF: ,43

Pela análise da tabela 2 concluímos que há correlação entre liderança transformacional e felicidade organizacional (,46). A felicidade na organização também se correlaciona com este estilo de liderança (,46), assim como a felicidade na função (,43).

Felicidade na organização

As correlações obtidas entre Liderança Transformacional e Felicidade na Organização são (consideramos apenas as correlações elevadas. Cohen, 1988, refere que a intensidade de correlação do coeficiente de Pearson é elevada quando igual ou superior a 0,5):

Tabela 3. Correlações entre liderança transformacional e felicidade na organização.

Correlações entre felicidade na organização (FO) e liderança transformacional (TF)

Nº variável do questionário	HWFO 6	HWFO 8	HWFO 17	HWFO 19	HWFO 20	HWFO 28	HWFO 29	HWFO 30	HWFO 31	HWFO 32	HWFO 37	HWFO 38	HWFO 39	HWFO 40
MLQ1						0,5076442								
MLQ30						0,5260678								
MLQ31			0,5057403		0,505078			0,5395373						0,5013427
MLQ32								0,5147486						
MLQ37						0,5077772								
MLQ42	0,529297133	0,5202212	0,5439502	0,5013042	0,5626342	0,5501698	0,5171809	0,5613874	0,5036283	0,5460294	0,5278409	0,5312234	0,5164197	0,504134
MLQ43			0,5051076		0,5175038	0,5343989				0,5062766				
MLQ44			0,5342817		0,5482194	0,5784032	0,5209316	0,568409	0,536208	0,5726039	0,5050279	0,5462958	0,5415029	

Destaca-se a correlação entre a variável 42 do MLQ (**A pessoa que estou a avaliar eleva o meu desejo de obter sucesso**) e as seguintes dimensões e variáveis da felicidade na organização:

Dimensão: Ambiente interno

- HW FO 6 (Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho)
- HW FO 8 (Considero os meus colegas como amigos)

Dimensão: Desenvolvimento pessoal

- HW FO 17 (Tenho autonomia e responsabilidade).
- HW FO 19 (A organização permite-me ser empreendedor e proactivo)
- HW FO 20 (O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente).

Dimensão: Sustentabilidade e inovação

- HW FO 28 (A organização consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e interessantes)
- HW FO 29 (A organização tem processos de trabalho bem organizados)
- HW FO 30 (A organização dá-me estabilidade e segurança)
- HW FO 31 (A organização é inovadora e promove a inovação)

Dimensão: Envolvimento com chefias e organização

- HW FO 32 (Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização).
- HW FO 37 (Sinto-me orgulhoso em trabalhar para a organização)
- HW FO 38 (A liderança de topo é verdadeira e inspiradora)
- HW FO 39 (Tenho o apoio que necessito da direção)

Dimensão: Objetivos

- HW FO 40 (Procuo fazer a diferença através da excelência do desempenho)

A variável 28 do HW FO (**A organização consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e interessantes**) também revela correlações entre outras variáveis do MLQ:

- MLQ 1 (A pessoa que estou a avaliar fornece assistência em troca dos meus esforços).
- MLQ 30 (A pessoa que estou a avaliar faz com que eu olhe para os problemas de diferentes ângulos)
- MLQ 37 (A pessoa que estou a avaliar é eficaz em entender as minhas necessidades em relação ao trabalho)
- MLQ 42 (A pessoa que estou a avaliar eleva o meu desejo de obter sucesso)
- MLQ 43 (A pessoa que estou a avaliar é eficaz em entender as necessidades da organização)
- MLQ 44 (A pessoa que estou a avaliar aumenta a minha vontade de tentar com maior afinco)

Felicidade na função

As correlações obtidas entre Liderança Transformacional e Felicidade na Função são (consideramos apenas as correlações elevadas. Cohen, 1988, refere que a intensidade de correlação do coeficiente de Pearson é elevada quando igual ou superior a 0,5):

Tabela 4. Correlações entre liderança transformacional e felicidade na função.

Correlações entre felicidade na função (FF) e liderança transformacional (TF)

Nº Variável	HW FF 16	HW FF 19	HW FF 26	HW FF 27
MLQ8				0,5113444
MLQ37	0,503415113	0,5041656		
MLQ42	0,534915906		0,5019984	0,5666881
MLQ44	0,551825406			0,5607982

Há correlação entre a variável 8 do MLQ (A pessoa que estou a avaliar procura alternativas diferentes ao solucionar problemas) e a variável 27 do HW - FF (Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função)

Há correlação entre a variável 37 do MLQ (A pessoa que estou a avaliar é eficaz em entender as minhas necessidades em relação ao trabalho) e as seguintes dimensões e variáveis:

Dimensão: Ambiente de trabalho

- HW FF 16 (Boa integração entre os vários departamentos, permite desempenhar com êxito a minha função)

Dimensão: Objetivos da função

- HW FF 19 (Os objetivos definidos para a minha função são claros e concretos)

Há correlação entre a variável 42 do MLQ (**A pessoa que estou a avaliar eleva o meu desejo de obter sucesso**) e as seguintes variáveis:

- HW FF 16 (Boa integração entre os vários departamentos, permite desempenhar com êxito a minha função)

- HW FF 26 (Sempre que necessário tenho apoio do meu chefe)

- HW FF 27 (O tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função)

A variável 44 do MLQ (**A pessoa que estou a avaliar aumenta a minha vontade de tentar com maior afino**) está correlacionada:

- HW FF 16 (Boa integração entre os vários departamentos, permite desempenhar com êxito a minha função)

- HW FF 27 (O tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função)

Interpretando a tabela 2, aferimos que a liderança transformacional está correlacionada com a felicidade organizacional, medida na organização e na função, respondendo desta forma à pergunta de investigação **P1** do presente estudo.

P2. Existem correlações entre liderança Transacional e Felicidade Organizacional, medida na organização e na função.

A tabela 5 permite identificar as seguintes correlações:

Tabela 5. Correlações entre liderança transacional e felicidade organizacional, medida na organização e na função.

Liderança Transacional | Correlação FOrganizacional : ,31 | Correlação FO: ,27 | Correlação FF: ,34

Pela análise da tabela 5 concluímos que há menor correlação entre liderança transacional e felicidade organizacional (,31). A felicidade na organização também se correlaciona de menor forma com este estilo de liderança (,27), assim como a felicidade na função (,34) mas mais do que na felicidade na organização.

Felicidade na organização

As correlações obtidas entre Liderança Transacional e Felicidade na Organização são (consideramos apenas as correlações elevadas. Cohen, 1988, refere que a intensidade de correlação do coeficiente de Pearson é elevada quando igual ou superior a 0,5):

Tabela 6. Correlações entre liderança transacional e felicidade na organização

Correlações entre a felicidade na organização e a liderança transacional									
Nº variável do questionário	HWFO 3	HWFO 5	HWFO 18	HWFO 22	HWFO 23	HWFO 28	HWFO 30	HWFO 31	HWFO 36
MLQ1	0,5195577						0,5182513		
MLQ2	0,5508931						0,5579186	0,5286046	
MLQ4							0,5146001		
MLQ8							0,5116817		
MLQ9				0,528256					
MLQ10							0,5177413		
MLQ11							0,5241415		
MLQ13							0,5896782		
MLQ14							0,5429268		
MLQ15							0,5081521		
MLQ16							0,567896		
MLQ18				0,5107679					
MLQ19							0,5735588		
MLQ21							0,5265892		
MLQ23	0,5210675						0,5861849		
MLQ25							0,550608		
MLQ26	0,5144993	0,5077321	0,5092628	0,5678103	0,5365699	0,5058781	0,5536372	0,549344	0,5047239
MLQ27							0,5247368		
MLQ29							0,5320797		
MLQ30							0,5828636		
MLQ31							0,5828636		
MLQ32	0,5193096						0,6098498	0,5717649	
MLQ34	0,53407			0,5116189			0,5942338	0,512115	
MLQ35	0,5237459						0,5474152		
MLQ36	0,5100106						0,5796569		
MLQ37							0,530608		
MLQ38							0,5429268		
MLQ39							0,539903		
MLQ40							0,5177413		
MLQ41							0,5338899		
MLQ42	0,5622984						0,611163	0,5433173	
MLQ43	0,5628531			0,5222346			0,5796569	0,5714497	
MLQ44	0,5237263			0,5098748			0,5936166	0,5123481	
MLQ45	0,5102905						0,558139		

A variável 26 do MLQ (A pessoa que estou a avaliar articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro) está correlacionada com 9 variáveis do HW – FO da seguinte forma:

Dimensão: Ambiente interno

- HW FO 3 (Existe um bom espírito de equipa na organização)
- HW FO 5 (A comunicação na organização é fácil)

Dimensão: Desenvolvimento pessoal

- HW FO 18 (Tenho possibilidade de contribuir para a estratégia da organização)

Dimensão: Remuneração

- HW FO 22 (As minhas condições financeiras são justas para o trabalho que desempenho)
- HW FO 23 (As condições financeiras, salário + outros benefícios, praticadas na organização são boas)

Dimensão: Sustentabilidade e inovação

- HW FO 28 (A organização consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e interessantes)
- HW FO 30 (A organização dá-me estabilidade e segurança)
- HW FO 31 (A organização é inovadora e promove a inovação)

Dimensão: Envolvimento com chefias e organização

- HW FO 36 (Sinto-me envolvido/a com os valores da organização)

As variáveis do MLQ 1 (A pessoa que estou a avaliar fornece assistência em troca dos meus esforços) e 2 (A pessoa que estou a avaliar reexamina suposições críticas questionando se são apropriadas) estão correlacionadas com a variável 3 do HW – FO (Existe um bom espírito de equipa na organização).

A variável 3 do HW – FO (Existe um bom espírito de equipa na organização) também revela correlações entre outras variáveis do MLQ. São elas:

- MLQ 23 (A pessoa que estou a avaliar considera as consequências éticas e morais das decisões)
- MLQ 26 (A pessoa que estou a avaliar articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro).
- MLQ 32 (A pessoa que estou a avaliar sugere novas alternativas para realizar as atividades)
- MLQ 34 (A pessoa que estou a avaliar enfatiza a importância de se ter um senso único de missão)
- MLQ 35 (A pessoa que estou a avaliar expressa satisfação quando correspondo às expectativas)
- MLQ 36 (A pessoa que estou a avaliar expressa confiança de que as metas serão alcançadas).
- MLQ 42 (A pessoa que estou a avaliar eleva o meu desejo de obter sucesso)
- MLQ 43 (A pessoa que estou a avaliar é eficaz em entender as necessidades da organização)
- MLQ 44 (A pessoa que estou a avaliar aumenta a minha vontade de tentar com maior afinco)
- MLQ 45 (A pessoa que estou a avaliar lidera um grupo que é eficiente)

A variável 30 do HW – FO (A organização dá-me estabilidade e segurança) está correlacionada com as variáveis que compõem as dimensões da liderança transformacional e transacional: recompensa contingente, gestão por exceção ativa, estimulação intelectual, atributos e comportamentos idealizados, motivação inspiradora e consideração individual.

A variável 31 do HW – FF (Consigno desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias) está correlacionada com várias variáveis do MLQ. São elas:

- MLQ 2 (A pessoa que estou a avaliar reexamina suposições críticas questionando se são apropriadas)
- MLQ 32 (A pessoa que estou a avaliar sugere novas alternativas para realizar as atividades)
- MLQ 34 (A pessoa que estou a avaliar enfatiza a importância de se ter um senso único de missão)
- MLQ 42 (A pessoa que estou a avaliar eleva o meu desejo de obter sucesso)
- MLQ 43 (A pessoa que estou a avaliar é eficaz em entender as necessidades da organização)
- MLQ 44 (A pessoa que estou a avaliar aumenta a minha vontade de tentar com maior afincio)

Felicidade na função

As correlações obtidas entre Liderança Transacional e Felicidade na Função são (consideramos apenas as correlações elevadas. Cohen, 1988, refere que a intensidade de correlação do coeficiente de Pearson é elevada quando igual ou superior a 0,5):

Tabela 7. Correlações entre liderança transacional e felicidade na função

**Correlações entre a felicidade na função (FF)
e a liderança transacional (TS)**

Nº variável do questionário	HWFF 6	HWFF 9	HWFF 13	HWFF 14	HWFF 16	HWFF 17	HWFF 19	HWFF 31
MLQ1			0,508535					0,5192249
MLQ2			0,5064343	0,5011341		0,5513305		0,5087914
MLQ3						0,5380483		
MLQ6								0,5533868
MLQ8	0,524828							0,6979573
MLQ9					0,5249645	0,5924626		0,5161377
MLQ10	0,5358569							0,6572842
MLQ11								0,6177569
MLQ13	0,5270207							0,6727017
MLQ14								0,6455671
MLQ15	0,5058377							0,6941985
MLQ16								0,6443471
MLQ17								0,5040522
MLQ18						0,5630453		
MLQ19	0,5619237							0,6455671
MLQ20								
MLQ21	0,5385232	0,5128727	0,5027326				0,5175797	0,5702109
MLQ22								0,5023824
MLQ23	0,5635837	0,505603					0,5093694	0,6066395
MLQ24							0,5230727	
MLQ25								0,5428645
MLQ26	0,5151273		0,5468992	0,5422505	0,5438803	0,5604024		0,5078599
MLQ27		0,5140546						0,5700695
MLQ29		0,5210394						0,5749303
MLQ30	0,5426045							0,6839459
MLQ31								0,6613297
MLQ32	0,5315737	0,507756	0,5290605			0,5223262		0,6381919
MLQ33								
MLQ34	0,5230907	0,522188				0,50086		0,5623381
MLQ35	0,5029875						0,5099134	0,5174485
MLQ36	0,5733894	0,5153762					0,5163358	0,6256822
MLQ37	0,5200088							0,5819292
MLQ38	0,5838561							0,6455671
MLQ39								0,542222
MLQ40								0,5531244
MLQ41								0,5635025
MLQ42	0,526399	0,5421166	0,5332792					0,5763829
MLQ43	0,5733894	0,5417358	0,5326533			0,5556377	0,5163358	0,5823255
MLQ44	0,5385692	0,5289145	0,5200469			0,5097802		0,5897088

Pela análise da tabela 7, podemos observar que a variável 26 do MLQ (A pessoa que estou a avaliar articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro) está correlacionada com variáveis do HW FO da seguinte forma:

- HW FF 6 (A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra)
- HW FF 13 (Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o desempenho da minha função)
- HW FF 14 (A organização tem um bom ambiente de trabalho que ajuda no desempenho da minha função)

- HW FF 16 (Boa integração entre os departamentos, que permite desempenhar com êxito a função)
- HW FF 17 (As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho)
- HW FF 31 (Consigno desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias)

A variável 31 do HW FF (Consigno desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias) está correlacionada com quase todas as variáveis do MLQ. A exceção são seis variáveis, cinco delas relacionadas com o comportamento passivo/esquivo.

Interpretando a tabela 5, aferimos que a liderança transacional está correlacionada com a felicidade organizacional, medida na organização e na função, respondendo desta forma à pergunta de investigação P2 do presente estudo.

P3. Existem correlações entre Comportamentos Passivos/Esquivos e Felicidade Organizacional, medida na organização e na função.

A tabela 8 permite identificar as seguintes correlações:

Tabela 8. Correlações entre comportamentos passivos/esquivos e felicidade organizacional, medida na organização e na função.

Comportamentos passivos/esquivos | Correlação FOrganizacional : -,13 | Correlação FO: -,13 | Correlação FF: -,12

Pela análise da tabela 8 conclui-se que não há correlação entre comportamentos passivos/esquivos e felicidade organizacional (-,13). A felicidade na organização também não se correlaciona com este estilo de liderança (-,13), assim como a felicidade na função (-,12).

Felicidade na organização

A análise de dados permitiu aferir que não existem correlações significantes entre comportamentos passivos/esquivos e felicidade na organização.

Felicidade na função

As correlações obtidas entre comportamentos passivos/esquivos e felicidade na função são (consideramos apenas as correlações elevadas. Cohen, 1988, refere que a intensidade de correlação do coeficiente de Pearson é elevada quando igual ou superior a 0,5):

Tabela 9. Correlações entre comportamento passivo/esquivo e felicidade organizacional, medida na organização e na função

<u>Correlações entre a felicidade na função e comportamento passivo/esquivo</u>			
	HW FF 4	HW FF 16	HW FF 17
MLQ5	-0,679583686		
MLQ6			0,5002376
MLQ7	-0,549364908		
MLQ17	-0,529581807		
MLQ28	-0,571962355		
MLQ33	-0,592407677		
MLQ39		0,5176935	

Pela interpretação da tabela 9, há correlação entre a variável 6 do MLQ (A pessoa que estou a avaliar evita envolver-se quando os assuntos importantes surgem) e a variável 17 do HW FF (As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho) =,50.

A variável 39 do MLQ (A pessoa que estou a avaliar faz com que eu faça mais do que o esperado) correlaciona-se com a variável 16 do HW FF (Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função) =,51.

A informação mais relevante desta tabela está relacionada com a correlação negativa entre uma variável do HW e cinco do MLQ.

A variável 4 do HW FF (Tenho as condições físicas necessárias para desempenhar com dignidade a minha função) correlaciona-se **forte e negativamente** com as seguintes variáveis do MLQ:

- MLQ5 (A pessoa que estou a avaliar evita envolver-se quando os assuntos importantes surgem)
- MLQ 7 (A pessoa que estou a avaliar está ausente quando necessitam dela)
- MLQ 17 (A pessoa que estou a avaliar acredita que, se algo não está estragado, não deve ser arranjado)
- MLQ 28 (A pessoa que estou a avaliar evita tomar decisões)
- MLQ 33 (A pessoa que estou a avaliar demora a responder a questões urgentes)

Interpretando a tabela 8, aferimos que comportamentos passivos/esquívos apenas se correlacionam com a felicidade organizacional, medida na função, não se respondendo desta forma à totalidade da pergunta de investigação **P3** do presente estudo.

P4. O estilo de liderança transformacional origina maiores níveis de Felicidade Organizacional.

Pela análise de dados se organizam os resultados referentes aos estilos de liderança que o MLQ identifica e a felicidade organizacional do HW, presentes na tabela 10.

Tabela 10. Estilos de liderança do MLQ e Felicidade Organizacional do HW

	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Comportamento passivo/esquívoo
Felicidade Organizacional	3,5	3,1	3,0
Felicidade na Organização	3,3	3,0	2,8
Felicidade na Função	3,5	3,1	3,1

Pela análise da tabela 10 conclui-se que o grupo respondente é feliz organizacionalmente e na função quando liderado por um estilo transformacional (3,5 igualmente). É liderado por alguém que o considera como indivíduo, que o estimula intelectualmente, que o motiva e que tem comportamentos e atributos de valorização (individual e de missão).

O grupo respondente não é feliz quando liderado por comportamentos passivos/esquívos ou de forma transacional (3,1 e 3,0 respetivamente). Nestes casos, é liderado por alguém que está atento aos erros para tomar medidas, atribui recompensas quando o trabalho é bem feito, mas também espera até que os problemas se tornem graves para atuar, podendo mesmo estar frequentemente ausente nos/dos momentos críticos.

Quando analisada a felicidade na organização, a tabela 5 mostra que o grupo é mais feliz quando liderado de forma transformacional (3,3) do que de forma transacional (3,0) mas ainda menos feliz quando lida com comportamentos passivos/esquívos (2,8).

A felicidade na função, quando liderada de forma transformacional origina felicidade no quadro (3,5). Já liderada de forma transacional ou de forma passiva/esquívoo não (3,1 igualmente).

Interpretando a tabela 10, aferimos que a liderança transformacional origina maiores níveis de felicidade organizacional, medida na organização e na função, respondendo desta forma à pergunta de investigação **P4** do presente estudo.

6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO E FUTURAS INVESTIGAÇÕES.

No âmbito do presente estudo constatou-se que os profissionais são mais felizes na função que desempenham do que na organização onde trabalham, como era expectável e em concordância com resultados já obtidos (Dutschke, 2013; Dutschke, García del Junco, & Vaz Monteiro, 2013; Florencio, Dutschke, García del Junco, & Bustelo, 2013; Gramaxo, 2013). E não são felizes organizacionalmente.

Aferimos correlações entre liderança transformacional e a satisfação com o trabalho, e envolvimento e o compromisso com a organização, em concordância com a literatura apresentada. A liderança transacional

também se correlaciona com a felicidade organizacional mas, mas apresentando valores correlacionais mais baixos. Os comportamentos passivos/esquívocos apenas se correlacionaram com felicidade na função.

A aplicação do MLQ permitiu mostrar que os líderes podem seguir as duas lideranças (transformacional e transacional) e possuí-las em simultâneo (Leithwood & Jantzi, 2000) mas o seu perfil revela a presença de uma delas em números mais elevados (Bass, 1999).

Importa referir algumas correlações mais fortes e repetidas entre variáveis do MLQ e do HW, que listamos a seguir.

- A variável da liderança transformacional (o líder eleva o desejo de obter sucesso) e várias da felicidade na organização, mostram correlações positivas quando conjugadas entre si. São elas: os meios para o desempenho; os colegas; a autonomia e a responsabilidade; o poder ser-se empreendedor; a existência de tempo para partilha; os projetos futuros; os processos de trabalho; a inovação; a partilha de visão e missão da organização; o orgulho; a existência de uma liderança inspiradora; o apoio dado pela direção; a diferença pela excelência.

- Na organização e na função, os respondentes são mais felizes quando reportam a um líder que lhes eleva o desejo de obter sucesso.

- Na organização e na função, é relevante ser-se liderado por um líder que articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.

- Na organização e na função, o facto de o diretor aumentar a vontade do respondente de tentar com maior afinco relaciona-se com o desempenho da função com boa organização e sem burocracias.

- As variáveis objetivos para a função e qualidade da chefia no desempenho da função estão correlacionadas com as variáveis do MLQ “a pessoa que estou a avaliar... procura alternativas e soluções para problemas”, “... entende as minhas necessidades”, “...motiva-me para o sucesso”, “...aumenta a vontade de trabalhar”.

- O facto de a organização dar estabilidade e segurança aos respondentes está correlacionado com variáveis que compõem as dimensões da liderança transformacional e transacional: recompensa contingente, gestão por exceção ativa, estimulação intelectual, atributos e comportamentos idealizados, motivação inspiradora e consideração individual.

7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.

A principal limitação está relacionada com o carácter exploratório do estudo. Tal não permite generalizar o conhecimento obtido e testar hipóteses entre os constructos e dimensões avaliados. Também o ser realizado num setor de atividade muito específico, limita a possibilidade de interpretar os resultados para outros setores de atividade. Posto isto, consideram-se as seguintes sugestões para futuras investigações (1) Replicar em outros setores de atividade e com amostras mais representativas; (2) alertados os docentes e corpo diretivo destes resultados, seria interessante realizar, posteriormente, um estudo longitudinal, (3) Testar hipóteses relacionando os constructos Felicidade Organizacional e Estilos de Liderança.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Bass, B. (1997). Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 7, 7-18.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Disponível em: <http://www.mindgarden.com>.
- Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Biswas, S. (2008). Psychological climate and transformational leadership as predictors of organizational effectiveness. *Management & Change*, 12, 47-68.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 5, 662-684.
- Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied Psychological Measurement*, 12, 425-434.
- Dehaghi, M. R. (2012). Happiness as an effective factor in organizational commitment of managers. *African Journal of Business Management*, 6, 9460-9468.

- Delgado, L. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 232, 367-388.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Den Hartog, D., Koopman, P., & Van Muijen, J. (1995). Charismatic leadership: a state of the art. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2, 35-49.
- Dutschke, G. (2011). A felicidade e a sustentabilidade das organizações. *Exame*, 94-99.
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidade organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, 21-43.
- Dutschke, G., García del Junco, J., & Vaz Monteiro, G. (2013). Felicidade Organizacional. In A. L. Dias, M. Varela, & J. L. Costa, *Excelência Organizacional* (pp. 631-656). Lisboa: Bnomics.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer. *Journal of Organizational Culturs, Communications and Conflict*, 11, 77-90.
- Fischer, C. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of commonsense theory. *Journal of organizational behavior*, 24, 753-777.
- Fischer, C. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12, 384-412.
- Florencio, B., Dutschke, G., García del Junco, J., & Bustelo, F. (2013). An approach to the design of a scale for measuring happiness at work of Iberian companies. *10th Annual International Conference on Small and Medium Sized Enterprises: Management - Marketing - Economic Aspects*, (p. 34). Atenas, Grécia.
- Fortin, M. (2003). *O processo de investigação*. Loures: Lusociência.
- Gramaxo, P. L. (2013). *A felicidade organizacional dos docentes: mais felizes na função que desempenham do que na organização onde trabalham*. Dissertação de Mestrado. FCSH - UNL: Lisboa, Portugal.
- Gunter, H. M., & Fitzgerald, T. (2008). The future of leadership research? *School Leadership and Management*, 28, 261-279.
- Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 87-99.
- Horn, J. E., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2004). The structure of occupational well-being: a study among dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Hosie, P. J., & Sevastos, P. (2009). Does the "happy-productive worker" thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2, 131-160.
- Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. (2007). The Happy Productive Worker Thesis and Australian Managers. *Journal of Human Values*, 13, 151-176.
- Humphreys, J. H. (2001). Transformational and transactional leader behavior. *Journal of Management Research*, 1, 150-159.
- Krishnan, V. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 550-563.
- Leithwood, K. A., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Emerald*, 38, 112-129.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Emerald*, 38.
- Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational Leadership qualities: an examinaion of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 415-430.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Mulford, B. (2008). *The Leadership Challenge: improving learning in schools*. Camberwell, Australia: Australian Council for Educational Research.
- Nadeem, N. A., & Mudasir, B. (2013). Research on leadership behaviour of educational administratos - a critical review of literature. *Scholarly Journal of Education*, 2, 7-17.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 145-177.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7, 11-22.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work - maximizing your psychological capital for success*. John Wiley and Sons Ltd.
- Rampersad, H. (2006). Self-examination as the road to sustaining employee engagement and personal happiness. *Performance Improvement*, 45, 18-25.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2004). *A essência da liderança*. Lisboa: Editora RH.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. L. (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 5, 135-177.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire - a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Siqueira, M., & Padovam, V. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjectivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24, 201-209.
- Soyars, M., & Brusino, J. (2009). Essentials of engagement. *American Society for Training & Development*, 63, 62-65.
- Trigo, J. R., & Costa, J. A. (2008). Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 16, pp. 561-582.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services research*, 11, 98-106.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Taylor & Francis Inc.
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resources Management Review*, 12, 173-194.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., & Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: a preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 34, 146-150.