

Helena Callebaut

**O Estilo de Liderança e a sua Influência na Satisfação,
Eficácia e Esforço Extra dos Colaboradores**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2022

Helena Callebaut

**O Estilo de Liderança e a sua Influência na Satisfação,
Eficácia e Esforço Extra dos Colaboradores**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2022

Helena Callebaut

O Estilo de Liderança e a sua Influência na Satisfação,
Eficácia e Esforço Extra dos Colaboradores

A autora,

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa

Como parte dos requisitos para obtenção do grau de

Mestre em Ciências Empresariais

Sob a orientação da

Professora Doutora Ana Salazar

Resumo

As relações sociais estabelecidas entre as partes que constituem as equipas empresariais afetam os resultados das organizações e, por isso, a liderança é um tema que tem vindo a ser estudado e aprofundado ao longo dos anos. Com as alterações económicas, políticas e sociais que se tem presenciado nos últimos anos, este tema tem estado ainda mais na ribalta, verificando-se cada vez mais preocupação com a forma como as equipas são orientadas dentro da organização. Neste sentido, este trabalho pretende analisar os estilos de liderança, do ponto de vista dos líderes e do ponto de vista dos subordinados, e a forma como estes podem influenciar a satisfação, a eficácia e o esforço extra dos colaboradores.

Os objetivos principais desta pesquisa são perceber se o modelo *Multifactorial Leadership Questionnaire*®, desenvolvido por Bass e Avolio, se confirma na empresa onde o estudo foi desenvolvido e se os estilos de liderança desenvolvidos pelos líderes das equipas apresentam algum contributo (ou não) para a satisfação, eficácia e esforço extra dos colaboradores.

As principais conclusões espelham uma diferenciação de perceções entre os líderes e seus liderados, tanto para o estilo de liderança desempenhado, como para as componentes de satisfação, eficácia e esforço extra. Foi ainda aferido que o estilo de liderança com maior impacto no seio empresarial é o Transformacional.

Palavras-Chave: Liderança; Satisfação; Eficácia; Esforço Extra; Tecido Empresarial.

Abstract

The social relationships established between the parties that make up the business teams affect the results of organizations and, therefore, leadership is a topic that has been studied and deepened over the years. With the economic, political, and social changes that have been witnessed in recent years, this topic has been even more in the spotlight, with increasing concern with the way teams are guided within the organization. This work intends to analyse leadership styles, from the point of view of leaders and from the point of view of subordinates, and the way in which they can influence the business environment.

The main objectives of this research are to understand if the Multifactorial Leadership Questionnaire® model, developed by Bass and Avolio, is verified in the company where the study was developed and if the leadership styles developed by the team leaders have some contribution (or not) to the employee satisfaction, effectiveness, and extra effort.

The main conclusions reflect a differentiation of perceptions between the leaders and their subordinates, both for the leadership style performed and for the components of satisfaction, effectiveness, and extra effort. It was also verified that the leadership style with the greatest impact on the business environment is Transformational.

Keywords: Leadership; Satisfaction; Efficiency; Extra Effort; Business Environment.

Agradecimentos

Ao avô Franklim, que desde tenra idade falava da importância de estudar e aprender. Realmente a vida é pouco interessante se não nos desafiarmos a sair da nossa zona e conforto e a aprender coisas novas! Obrigada, por tudo.

Aos meus pais, por acreditarem sempre em mim e me estimularem a continuar a caminhada! Por toda a motivação, valores e princípios que me foram transmitindo, por todas as vezes que não me deixaram desistir. A eles lhes devo o meu percurso académico.

Ao Sr. Paulo, por me ter aberto as portas da sua empresa para desenvolver este estudo e por toda a disponibilidade e prontidão com que me recebeu.

À minha Orientadora, Professora Doutora Ana Salazar, por toda a ajuda, paciência e valor que acrescentou à pesquisa.

Índice

Capítulo I – Introdução	16
1. Definição do Problema	16
2. Questões de Orientação	17
3. Objetivos	17
Capítulo II – Liderança e Satisfação Laboral	20
2.1. Introdução	20
2.2. Liderança: alguns conceitos	20
2.3. Estilos de Liderança	23
2.3.1. Liderança Transformacional	26
2.3.2. Liderança Transacional	30
2.3.3. Liderança <i>Laissez-Faire</i>	33
2.4. Gestão e Estilos de Liderança	34
2.5. Modelo de Bass e Avolio	35
2.6. Satisfação Laboral	40
2.6.1. Liderança Transformacional e Satisfação Laboral	42
2.7. Eficácia na Liderança	43
2.8. Conclusão	44
Capítulo III – Metodologia	46
3.1. Introdução	46
3.2. Definição do Processo de Pesquisa	47
3.2.1. Etapa 1: Problema	49
3.2.2. Etapa 2: Revisão da Literatura	50
3.2.3. Etapa 3: Clarificação de Conceitos, Identificação de Variáveis e de Hipóteses, Definição do Modelo Teórico	50
3.2.4. Etapa 4: Seleção do Design de Pesquisa	50
3.2.5. Etapa 5: Seleção do Método de Recolha de Dados	50

3.2.6. Etapa 6: Escolha dos Sujeitos / Amostragem	51
3.3. Definição do Problema	51
3.4. Definição dos Objetivos	52
3.5. Definição das Hipóteses	53
3.6. Design da Pesquisa	56
3.7. Método de Recolha de Dados	58
3.7.1. Questionário	60
3.7.1.1. <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (MLQ)	63
3.7.2. Erros associados à Recolha de Dados	69
3.8. Escalas de Avaliação	70
3.9. Amostragem	70
3.10. Método de Análise de Dados	73
3.10.1. Teste de Fiabilidade da Escala (Alfa de Cronbach)	74
3.10.2. Estatística Descritiva	75
3.10.3. Análise Fatorial de Componentes Principais	75
3.10.4. Regressão Linear	76
3.10.5. Teste T e ANOVA	76
3.11. Conclusão	76
Capítulo IV – Apresentação e Análise de Dados	78
4.1. Introdução	78
4.2. Análise da Confiabilidade da Escala	78
4.3. Estilos de Liderança	79
4.3.1. Estilos de Liderança Auto percecionados pelos Líderes	79
4.3.1.1. Liderança Transformacional	79
4.3.1.2. Liderança Transacional	84
4.3.1.3. Liderança <i>Laissez-Faire</i>	86
4.3.1.4. Médias Totais dos Estilos de Liderança	88
4.3.2. Estilos de Liderança Percecionados pelos Liderados	89

4.3.2.1. Liderança Transformacional	89
4.3.2.2. Liderança Transacional	94
4.3.2.3. Liderança <i>Laissez-Faire</i>	96
4.3.2.4. Médias Totais dos Estilos de Liderança	98
4.3.3. Diferenças de Percepção de Estilos de Liderança	99
4.4. Satisfação, Eficácia e Esforço Extra	102
4.4.1. Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Líderes	103
4.4.2. Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Liderados	105
4.4.3. Comparação Satisfação, Eficácia e Esforço Extra	108
4.5. Componentes dos Estilos de Liderança	109
4.5.1. Análise Estilos de Liderança	109
4.5.1.1. Comparação do Modelo com o Modelo Original de Bass e Avolio	114
4.5.2. Análise Liderança Transformacional	116
4.5.3. Análise Liderança Transacional	119
4.5.4. Análise Liderança <i>Laissez-Faire</i>	123
4.5.5. Comparação dos Fatores nos Dois Modelos	126
4.6. Componentes da Satisfação, Eficácia e Esforço Extra	128
4.6.1. Satisfação	128
4.6.2. Eficácia	130
4.6.3. Esforço Extra	131
4.7. Estilos de Liderança e Satisfação	132
4.8. Estilos de Liderança e Eficácia	134
4.9. Estilos de Liderança e Esforço Extra	136
4.10. Conclusão e Discussão de Resultados	138
Capítulo V – Conclusão	140
Referências Bibliográficas	145
Anexos	148

Anexo 1 – Tabelas de Estatística Descritiva – Liderança Transformacional – Líderes	148
Anexo 2 – Tabelas de Estatística Descritiva – Liderança Transacional – Líderes	151
Anexo 3 – Tabelas de Estatística Descritiva – Liderança <i>Laissez-Faire</i> – Líderes	152
Anexo 4 – Tabelas de Estatística Descritiva – Liderança Transformacional – Liderados	153
Anexo 5 – Tabelas de Estatística Descritiva – Liderança Transacional – Liderados	156
Anexo 6 – Tabelas de Estatística Descritiva – Liderança <i>Laissez-Faire</i> – Liderados	157
Anexo 7 – Tabelas de Estatística Descritiva – Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Líderes	158

Índice de Figuras

Figura 1 – Gestão e Estilos de Liderança.	35
Figura 2 – O Processo de Pesquisa.	47
Figura 3 – Etapas do Processo de Pesquisa.	49
Figura 4 – Liderança Transformacional – Questões.	65
Figura 5 – Liderança Transacional – Questões.	66
Figura 6 – Liderança <i>Laissez-Faire</i> – Questões	67
Figura 7 – Satisfação – Questões	67
Figura 8 – Eficácia – Questões	67
Figura 9 – Esforço Extra – Questões	67
Figura 10 – Erros associados à Recolha de Dados.	69
Figura 11 – Tipos de Procedimentos de Amostragem.	71
Figura 12 – Influência Idealizada (Atributo) – Líderes.	80
Figura 13 – Influência Idealizada (Comportamento) – Líderes.	80
Figura 14 – Inspiração Motivacional – Líderes.	81
Figura 15 – Estimulação Intelectual – Líderes.	82
Figura 16 – Consideração Individual – Líderes.	82
Figura 17 – Médias Totais Liderança Transformacional – Líderes.	83
Figura 18 – Recompensa Contingente – Líderes.	84
Figura 19 – Gestão por Exceção (Ativa) – Líderes.	85
Figura 20 – Médias Totais Liderança Transacional – Líderes.	85
Figura 21 – Gestão por Exceção (Passiva) – Líderes.	86
Figura 22 – <i>Laissez-Faire</i> – Líderes.	87
Figura 23 – Médias Totais Liderança <i>Laissez-Faire</i> – Líderes.	88
Figura 24 – Médias Totais dos Estilos de Liderança – Líderes.	88
Figura 25 – Influência Idealizada (Atributo) – Liderados.	89
Figura 26 – Influência Idealizada (Comportamento) – Liderados.	90
Figura 27 – Inspiração Motivacional – Liderados.	91
Figura 28 – Estimulação Intelectual – Liderados.	92
Figura 29 – Consideração Individual – Liderados.	92
Figura 30 – Médias Totais Liderança Transformacional – Liderados.	93
Figura 31 – Recompensa Contingente – Liderados.	94
Figura 32 – Gestão por Exceção (Ativa) – Liderados.	95
Figura 33 – Médias Totais Liderança Transacional – Liderados.	95
Figura 34 – Gestão por Exceção (Passiva) – Liderados.	96
Figura 35 – <i>Laissez-Faire</i> – Liderados.	97
Figura 36 – Médias Totais Liderança <i>Laissez-Faire</i> – Liderados.	97
Figura 37 – Médias Totais dos Estilos de Liderança – Liderados.	98
Figura 38 – Comparação Liderança Transformacional – Líderes e Liderados.	99
Figura 39 – Comparação Liderança Transacional – Líderes e Liderados.	100

Figura 40 – Comparação Liderança <i>Laissez-Faire</i> – Líderes e Liderados.	100
Figura 41 – Comparação dos Estilos de Liderança – Líderes e Liderados.	101
Figura 42 – Satisfação – Líderes.	103
Figura 43 – Eficácia – Líderes.	103
Figura 44 – Esforço Extra – Líderes.	104
Figura 45 – Médias Totais Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Líderes.	105
Figura 46 – Satisfação – Liderados.	105
Figura 47 – Eficácia – Liderados.	106
Figura 48 – Esforço Extra – Liderados.	107
Figura 49 – Médias Totais Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Liderados.	107
Figura 50 – Comparação Médias Totais Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Líderes e Liderados.	108
Figura 51 – Gráfico de Escarpa – Estilos de Liderança.	110
Figura 52 – Gráfico de Escarpa – Liderança Transformacional.	116
Figura 53 – Gráfico de Escarpa – Liderança Transacional.	120
Figura 54 – Gráfico de Escarpa – Liderança <i>Laissez-Faire</i> .	124
Figura 55 – Gráfico de Escarpa – Satisfação.	129
Figura 56 – Gráfico de Escarpa – Eficácia.	130
Figura 57 – Gráfico de Escarpa – Esforço Extra.	132

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Liderança Transformacional e Liderança Transacional.	36
Tabela 2 – Tipos e Categorias de Liderança.	38
Tabela 3 – Satisfação no Trabalho: Orientações Conceituais.	40
Tabela 4 – Designs de Pesquisa.	58
Tabela 5 – Estatística de Fiabilidade – Líderes.	77
Tabela 6 – Estatística de Fiabilidades – Liderados.	77
Tabela 7 – Variância Total Explicada – Estilos de Liderança.	109
Tabela 8 – Matriz de Componente Rotativa – Estilos de Liderança.	111
Tabela 9 – Reorganização dos Fatores em Novo Modelo.	113
Tabela 10 – Comparação do Modelo com o Modelo Original de Bass e Avolio.	114
Tabela 11 – Variância Total Explicada – Liderança Transformacional.	116
Tabela 12 – Matriz de Componente Rodada – Liderança Transformacional.	117
Tabela 13 – Redistribuição de Fatores – Liderança Transformacional.	118
Tabela 14 – <i>KMO</i> e <i>Bartlett</i> – Liderança Transacional.	120
Tabela 15 – Variância Total Explicada – Liderança Transacional.	120
Tabela 16 – Matriz de Componente Rodada – Liderança Transacional.	121
Tabela 17 – Redistribuição de Fatores – Liderança Transacional.	122

Tabela 18 – <i>KMO e Bartlett</i> – Liderança <i>Laissez-Faire</i> .	123
Tabela 19 – Variância Total Explicada – Liderança <i>Laissez-Faire</i> .	123
Tabela 20 – Matriz de Componente Rodada – Liderança <i>Laissez-Faire</i> .	124
Tabela 21 – Redistribuição de Fatores – Liderança <i>Laissez-Faire</i> .	125
Tabela 22 – Comparação dos Fatores nos Dois Modelos.	126
Tabela 23 – <i>KMO e Bartlett</i> – Satisfação.	128
Tabela 24 – Variância Total Explicada – Satisfação.	129
Tabela 25 – Variância Total Explicada – Eficácia.	130
Tabela 26 – Variância Total Explicada – Esforço Extra.	131
Tabela 27 – Sumarização do Modelo – Estilos de Liderança e Satisfação.	132
Tabela 28 – ANOVA – Satisfação.	133
Tabela 29 – Coeficientes – Estilos de Liderança e Satisfação.	133
Tabela 30 – Sumarização do Modelo – Estilos de Liderança e Eficácia.	134
Tabela 31 – ANOVA – Eficácia.	135
Tabela 32 – Coeficientes – Estilos de Liderança e Eficácia.	135
Tabela 33 – Sumarização do Modelo – Estilos de Liderança e Satisfação.	136
Tabela 34 – ANOVA – Esforço Extra.	137
Tabela 35 – Coeficientes – Estilos de Liderança e Esforço Extra.	137
Tabela 36 – Influência Idealizada (Atributo).	148
Tabela 37 – Influência Idealizada (Comportamento).	148
Tabela 38 – Inspiração Motivacional.	149
Tabela 39 – Estimulação Intelectual.	149
Tabela 40 – Consideração Individual.	150
Tabela 41 – Recompensa Contingente.	151
Tabela 42 – Gestão por Exceção (Ativa).	151
Tabela 43 – Gestão por Exceção (Passiva).	152
Tabela 44 – <i>Laissez-Faire</i> .	152
Tabela 45 – Influência Idealizada (Atributo).	153
Tabela 46 – Influência Idealizada (Comportamento).	153
Tabela 47 – Inspiração Motivacional.	154
Tabela 48 – Estimulação Intelectual.	154
Tabela 49 – Consideração Individual.	155
Tabela 50 – Recompensa Contingente.	156
Tabela 51 – Gestão por Exceção (Ativa).	156
Tabela 52 – Gestão por Exceção (Passiva).	157
Tabela 53 – <i>Laissez-Faire</i> .	157
Tabela 54 – Satisfação.	158
Tabela 55 – Eficácia.	158
Tabela 56 – Esforço Extra.	159

Capítulo I – Introdução

O tema desta dissertação é a liderança, especificamente os estilos de liderança e a sua relação com a satisfação, eficácia e esforço extra dos colaboradores de uma organização. A liderança é um tema extremadamente relevante, continuando a ser considerado como um dos mais estudados e menos entendidos fenómenos na Terra (Nemaei, 2012). Na sociedade do século XXI, complexa e em constantes mudanças, a liderança é uma comodidade extremamente valorizada. Afinal, a eficiência do líder é um fator determinante do sucesso ou não de uma organização, grupo ou país (Fiedler, 1996 *cit. in* Nemaei, 2012).

Liderança pode ser definido enquanto processo social no qual o líder procura a participação dos seus subordinados para alcançar os objetivos da organização (Omolayo, 2000 *cit. in* Nemaei, 2012). Sendo diversos os estudos teóricos que têm vindo a ser desenvolvidos na tentativa de explicar o processo de liderança (Northouse, 2010 *cit. in* Nemaei, 2012), existem cerca de 220 definições de liderança e 40 estilos de liderança. Estilos de liderança diz respeito à forma como os líderes se comportam direcionando e motivando os indivíduos que estão a liderar para alcançar os objetivos (Ehrhart, 2004 *cit. in* 2012). Os estilos de liderança mais estudados são o carismático, participativo, situacional, transacional e transformacional (Mosadrghrad, 2003 *cit. in* Nemaei, 2012).

A diversidade dos estilos de liderança é facilmente justificável uma vez que a natureza da liderança está em constante mudança. As alterações dos valores sociais, culturais, tecnológicos e até do sistema político têm impacto em todos os setores industriais. É, no entanto, necessário perceber-se que um determinado estilo de liderança que outrora fora considerado eficiente durante um período de tempo poderá perder essa eficiência com as mudanças sociais, temporais ou culturais.

Este estudo pretende analisar a influência que o estilo de liderança adotado pelos líderes das organizações tem na satisfação, eficácia e esforço extra dos seus subordinados. Devido à grande variedade de estilos de liderança e às mudanças naturais do próprio conceito, escolher o estilo a adotar é uma das maiores dificuldades com as quais as organizações se deparam.

Liderança é um tema que há muito vem sendo discutido em contextos organizacionais, o qual vem gerando algum interesse pessoal. O século XXI ficou marcado pela era da globalização e tecnologia, o fácil acesso à informação alavancou uma consciencialização pública mais aprofundada, gerando também espírito crítico em assuntos que até então não eram debatidos. Todos estes fatores envolventes têm vindo a contribuir para rutura de algumas utopias laborais que até então eram consideradas. É cada vez mais normalizado a mudança de carreira depois de vários anos na mesma situação profissional por questões relacionadas com a concretização pessoal dos indivíduos, organização ou por divergências com os supervisores.

Tem-se entendido que os colaboradores percecionam os ambientes laborais, condições e remunerações como questões influentes na sua satisfação com a organização onde desempenham funções. Assim, as empresas têm procurado, cada vez em maior número, dar resposta àquelas que são as expetativas dos seus colaboradores de modo a perceberem como podem ser conjugados os interesses de ambas as partes.

Enquanto jovem adulta recentemente ingressada no meio laboral, e a desempenhar funções de chefia numa equipa constituída por 15 indivíduos, a autora deste trabalho compreende a dificuldade que a gestão de relações sociais pode implicar. Nesse sentido, e fruto daquela que é essa realidade e do interesse de desempenhar melhor as funções, considerou-se este tema propício a um estudo mais exaustivo e conveniente na conjugação com um outro aspeto de interesse: satisfação laboral. Por acreditar que as organizações se tornam insuficientes se dispõem apenas de um bom gestor, pois a equipa a desempenhar funções muito traduz todo o ambiente organizacional que se vive.

O problema de investigação é então definido como: qual o estilo de liderança presente na organização e de que modo este influencia a satisfação, eficácia e esforço extra dos colaboradores?

Com base no problema, são definidos os seguintes objetivos para este estudo:

- Aferir os estilos de liderança presentes na amostra/ empresa em análise.
- Aferir a influência que o estilo de liderança desempenha na satisfação laboral dos

colaboradores.

- Aferir a influência que o estilo de liderança desempenha na eficácia dos colaboradores.
- Aferir a influência que o estilo de liderança desempenha no esforço extra dos colaboradores.
- Aferir se a distribuição dos itens por cada estilo de liderança da escala original do modelo de Bass e Avolio se verifica no estudo de caso.
- Comparar a existência de diferenças entre os estilos percebidos pelos liderados e líderes.

Em termos de metodologia, este estudo seguiu um design exploratório, com base numa revisão bibliográfica sobre liderança e satisfação laboral e um design descritivo, através da aplicação de questionários a uma amostra não probabilística de x colaboradores numa empresa do setor x. Os dados recolhidos foram analisados através de técnicas estatísticas, recorrendo-se ao SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Em termos de estrutura, esta dissertação está dividida em cinco capítulos.

No capítulo I procedeu-se a uma breve introdução à temática e justificação da mesma, seguida dos objetivos da dissertação, uma curta introdução à metodologia utilizada e a estrutura da dissertação.

O capítulo II diz respeito à revisão de literatura da temática. Neste são abordados os temas de liderança, satisfação laboral e eficácia, explicitando-se as teorias e estilos de liderança comumente adotados pelas organizações, a forma como estes influenciam a gestão, a satisfação e eficácia dos colaboradores.

No capítulo III é abordada a metodologia utilizada. Definiu-se o processo de pesquisa, o problema, os objetivos e as hipóteses, seguidos do design de pesquisa, do método de recolha de dados, as escalas de mensuração, a amostragem e, por fim, os métodos de análise de dados.

No capítulo IV é apresentado perfil da amostra e, finalmente, são apresentados e analisados os resultados obtidos.

No capítulo V, referente à conclusão, são apresentados o tema, os objetivos, as principais conclusões da análise desenvolvida, algumas recomendações à gestão, limitações ao estudo e sugestões de pesquisa futura.

Capítulo II – Liderança

2.1. Introdução

A liderança desempenha um papel importantíssimo nas organizações uma vez que é responsável pela definição de estratégias levando a organização a ser mais eficaz e eficiente no seu desempenho (Fraga, 2018).

Neste capítulo são apresentadas várias conceitualizações de liderança, sendo que o grande foco são os estilos e teorias de liderança baseados no modelo de Bass & Aviole. Assim, são abordados os estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Será também abordado as componentes que influenciam o comportamento dos subordinados, de acordo com o modelo sugerido, são elas a satisfação, eficácia e esforço extra. Pretende-se perceber se estes fatores se encontram relacionados com o tipo de liderança adotado no meio organizacional e a sua relação enquanto consequência (ou não) dos estilos de liderança adotados pelos líderes, neste caso os estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*.

A encerrar este capítulo é apresentada uma conclusão onde se encontra, de forma sucinta, as principais ideias a reter desta análise bibliográfica.

2.2 Liderança: alguns conceitos

Liderança está presente em todas as culturas e a sua existência é tão longa quanto a interação que as pessoas têm (Rukmani, Ramesh and Jayakrishnan *cit. in* Nemaie, 2012: 18).

São várias as abordagens teóricas que procuram explicar o processo de liderança (Northouse *cit. in* Nemaie, 2012). De acordo com Rost (*cit. in* Nemaie, 2012) há cerca de 220 definições de liderança, o que, nos argumentos de Van Wart (*cit. in* Nemaie, 2012) dificulta o processo de pesquisa científica uma vez que é complexo encontrar as definições apropriadas do termo. Alguns conceitos considerados adequados para a

pesquisa desenvolvida:

- *Liderança é um processo no qual o líder tenta influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos com o intuito de os orientar na direção dos objetivos propostos (Akanwa cit. in Nemaiei, 2012: 18).*
- *Liderança é um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas a caminhar no sentido de uma meta comum (Northouse cit. in Nemaiei, 2012: 18).*
- *Liderança é um processo através do qual é exercida uma influência intencional sobre pessoas para guiar, estruturar e facilitar atividades e relações num grupo ou organização (Yukl cit. in Nemaiei, 2012: 19).*
- *Liderança pode ser definida como um processo social no qual o líder procura a participação dos subordinados para atingir os objetivos e metas organizacionais (Omolayo cit. in Nemaiei, 2012: 19).*

Apesar da infinidade de conceitualizações existentes, Northouse (*cit. in Nemaiei, 2012*) identifica algumas características comuns a todas:

1. Liderança é um processo.
2. Liderança é uma influência.
3. Liderança requer ação num grupo.
4. Liderança procura atingir metas.

Têm sido desenvolvidos estudo extensos no sentido de se entender a eficiência deste processo nas mais variadas situações. *Liderança efetiva é a extensão que o líder continua e progressivamente lidera e direciona os seus seguidores num sentido definido por todo o grupo (Omolayo cit. in Nemaiei, 2012: 19).* Ainda de acordo com o mesmo autor, o estilo de liderança é o padrão de comportamentos praticados pelo líder quando lida com os colaboradores que varia de “Grande Homem” e teorias de “Traços” até liderança “participativa”.

Segundo Goleman (*cit. in Ferreira, 2021*), no processo de liderança é fundamental referir-se à competência emocional onde ocorre a intenção de direcionar os elementos da

organização a exercer tarefas com uma eficiência superior. A incompetência dos líderes ao nível das relações pessoais faz com que haja uma quebra no desempenho de todos os elementos, que ocorra uma perda de tempo, um desgaste do empenho, gerando assim conflitos, hostilidade e apatia. Num líder existem pontos fortes e pontos fracos na competência emocional, que se refletem no ganho ou na perda para o grupo das aptidões completas que os líderes realizam.

A maior razão para a variedade de estilos de liderança existentes deve-se ao próprio sujeito da liderança. Liderança é um sujeito envolvido e como os seus valores sociais e organizacionais variam com o tempo, novos estilos de liderança eficiente podem alterar-se e novas teorias de liderança podem emergir (Bolden, Gosling, Marturano e Dennison *cit. in* Nemaei, 2012).

Por outro lado, estão os liderados. Isto é, apesar de na literatura ser frequente a preocupação em estabelecer-se um perfil ótimo de líder, importa também compreender que tipos de perfis e características pessoais deverão possuir os liderados.

Segundo Rego e Cunha (*cit. in* Ferreira, 2020: 23), *os colaboradores são parceiros dos líderes na execução do trabalho organizacional e nos processos de mudança com o fito em melhores desempenhos. Sem bons seguidores não há bons líderes.* Assim, o líder expõe uma visão apelativa e incitadora que fomenta um maior empenho e dedicação nos seus colaboradores na função que desempenham na organização. Este acontecimento provoca que os mesmos fomentem o seu nível de esforço e ainda aperfeiçoem as suas competências, implicando, assim, uma maior qualidade, quantidade, competência e, por fim, produção.

Kelley (*cit. in* Ferreira, 2020), por sua vez, considera que para que um subordinado seja considerado um ser ativo é necessário *tomar iniciativa, agir sem que seja necessário receber ordens, participar ativamente nas reuniões e na vida da organização, fazer formação para aprender. Ter pensamento crítico e independente, significa ser capaz de fazer crítica construtiva, emitir opiniões próprias, ainda que estas possam vir a ser adversas do ponto de vista do seu grupo ou líder.*

No sentido de dar continuidade a este estudo teórico, é importante entender a variedade de estilos de liderança que foram apresentados nas últimas décadas. Assim, serão categorizados em teorias verticais e teorias horizontais de liderança (Burns *cit. in* Neamei, 2012) e foram ainda selecionados três estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) como base teórica.

2.3. Teorias e Estilos de Liderança

São diversos os sistemas de classificação das teorias e estilos de liderança que foram sendo utilizados ao longo dos últimos anos. Classificá-los e organizá-los de acordo com as características de cada um facilita o seu entendimento.

O estilo de liderança é a forma como o líder orienta a sua equipa a executar as suas tarefas, como motiva e conduz os seus subordinados e como, geralmente, comunica e se refere às suas pessoas. Os psicólogos sociais alemães Lewin, Lippit & Whit (*cit. in* Gharibvard, 2012) foram pioneiros nos estudos dos estilos de liderança e os seus efeitos nas organizações.

O primeiro estilo a ser concetualizado foi o estilo autocrático ou autoritário, caracterizado por o líder dar ordens aos seus subordinados sobre o que fazer, quando fazer e até como fazer. O segundo foi o estilo democrático ou participativo, em que o líder ouve os seus membros da equipa e as decisões são tomadas em grupo. O terceiro, e último, é o estilo delegativo ou *laissez-faire* em que o líder dá pouca orientação e os subordinados são deixados praticamente sozinhos para decidir o que querem fazer.

O psicólogo social holandês Hofstede (*cit. in* Gharibvard, 2012) elaborou uma pesquisa em várias organizações com culturas distintas, onde desenvolveu um questionário e um índice denominado *Power Difference Index (PDI)* para os 53 países que responderam ao questionário. A maioria das respostas foi de inquiridos que participam num estilo de liderança autocrático, o que significa que os subordinados têm medo dos seus supervisores ou não se sentem seguros o suficiente para exprimirem as suas opiniões quando estas diferem dos seus superiores. Contrariamente, os números mais baixos de

respostas foram de países com estilos de liderança participativos em que não há medo de falar do que pensam em frente aos seus superiores.

Burns (*cit. in* Nemaei, 2012) afirma que liderança pode ser categorizada em teorias verticais ou teorias horizontais. As teorias verticais de liderança enfatizam características e ações dos líderes que agem sem ter em linha de conta as características dos seus subordinados (Yukl *cit. in* Nemaei, 2012), nestas a relação entre os líderes e subordinados é de influência de cima para baixo (vertical) (Pearce and Conger *cit. in* Nemaei, 2012). Burns (*cit. in* Nemaei, 2012) considerou as teorias transacional e transformacional, teorias de liderança verticais, estes são os dois estilos de liderança mais estudados empiricamente.

Liderança transformacional é o estilo mais adequado para a motivação, satisfação laboral, inovação e performance organizacional. O problema prende-se com o facto de a maioria dos estudos comparar os estilos de liderança verticais entre si (transformacional e transacional) e prestar pouca atenção às teorias horizontais de liderança.

Huxham e Vangen (*cit. in* Nemaei, 2012) identificaram como debilidade dos estilos verticais de liderança o facto do líder influenciar ou transformar os membros da organização, este comportamento cria problemas uma vez que falha no seio da organização por privilegiar relações hierárquicas. Os indivíduos tendencialmente seguem a pessoa com maior conhecimento em determinada situação ao invés de seguir a pessoa com mais autoridade.

Hirschhorn (*cit. in* Nemaei, 2012) sugere que as organizações devem procurar alterar os seus estilos de liderança, adotando estilos horizontais. Estes privilegiam a colaboração, a participação e partilha de ideias durante o processo de tomada de decisão e envolvem os colaboradores nas causas organizacionais. O paradigma da liderança tem sofrido várias alterações, substituindo as características individuais por coletivas, partilha de conhecimentos e, por fim, poder com em vez de poder sobre (Fletcher *cit. in* Nemaei, 2012).

Outro fator importante que em muito tem contribuído para estas mudanças são as alterações culturais, ambientais e políticas. Se considerarmos as organizações como um sistema social diminuto, é evidente que as sociedades atuais caminham num sentido de um sistema político mais democrático, conduzindo as organizações na direção de maior envolvimento e participação dos seus membros.

Hay group (*cit. in* Nemaei, 2012) elaborou um estudo onde demonstrou que questões como a globalização, alterações climáticas, mudanças na demografia, individualização e digitalização dos estilos de vida, princípios organizacionais como liderança, ambiente corporativo e estrutura organizacional, são conceitos que mudarão drasticamente até 2030. Jordan (*cit. in* Nemaei, 2012: 14) afirma que *future leaders of successful organizations should focus on cultivating a participative decision making environment.*

Alicerçado em fatores populares, os estilos de liderança verticais, como o transacional e transformacional, são considerados antidemocráticos e poderão vir a ser substituídos por estilos de liderança mais participativos nos próximos anos.

Conforme mencionado anteriormente, os estudos elaborados acerca dos estilos de liderança horizontais são ainda muito limitados. A maioria destes comparam liderança transformacional e transacional, são poucas as análises comparativas disponíveis de teorias de liderança verticais e teorias de liderança horizontais. Apesar de já serem conhecidos vários casos de sucesso de teorias de liderança horizontal, como por exemplo na organização Google Inc, que aplicou de forma bastante eficiente um estilo de liderança participativo, ainda são poucos os estudos empíricos que demonstrem a eficiência destas teorias horizontais.

Nos últimos 30 anos foram feitas várias pesquisas onde se concluiu que a liderança está diretamente relacionada com o desempenho no trabalho, criatividade e comportamento de cidadania organizacional (Zhu *et al.cit. in* Fraga, 2018). Nestas pesquisas o foco passou do tipo de liderança transacional para a liderança transformacional, no que diz respeito à performance das organizações (Pillai *cit. in* Fraga, 2018).

A liderança para o século XXI encontra-se mais associada à gestão de emoções do que ao exercício do poder, no sentido de se atingir o que Blanchard denomina de “bem superior”, que não é mais do que conciliar as visões e os objetivos dos líderes e liderados (Blanchard *cit. in* Figueiredo, 2018). O contexto é cada vez mais importante e os líderes têm de adaptar o mais rápido possível os seus estilos de liderança às situações complexas do dia-a-dia da organização.

2.3.1. Liderança Transformacional

Este estilo de liderança é considerado visionário, baseado na relação emocional estabelecida entre os líderes e os liderados (Chang *cit. in* Nemaie, 2012). Esta relação emocional permitiu que se estabelecesse uma expansão das transações de liderança e, assim, emergissem algumas teorias como é o caso da liderança transformacional. Esta pode ser compreendida como um modelo em que os líderes inspiram os membros a irem além dos requisitos das suas tarefas, orientando os seus colaboradores para a mudança e inspirando-os de forma a criar uma organização adaptativa, inovadora e dinâmica (Ndiga *et al. cit. in* Araújo *et al.*, 2019).

Segundo Bass (*cit. in* Ferreira, 2020: 28), *os líderes transformacionais são agentes da mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades*. Isto significa, pois, que perante adversidades estes líderes não se limitam a reagir mas tendem a demonstrar o hábito de inquirir a intenção de colaborar para a construção de um objetivo coletivo à organização.

Um líder tipicamente transformacional inspira os colaboradores a pensar “maior”, a seguir a sua visão e a seguir os protocolos (Bass; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter *cit. in* Yum *et al.*, 2007). Estes, procuram possíveis fontes de motivação e exploram-nas, conectando-as com os seus objetivos. Seguindo a argumentação de Burns (*cit. in* Nemaie, 2012: 27), *transformational leaders are looking into followers potential motivation by exploring common objectives and linking them to followers*.

É importante tanto para os seus funcionários quanto para a organização a presença de

estímulos que despertem e favoreçam a todos, indo para além das suas próprias expectativas (Dias; Da Rosa; Avolio & Bass *cit. in* Araújo *et al.*, 2019).

Por outras palavras, a liderança transformacional é caracterizada pela grande cooperação que existe entre líderes e liderados. E, é através desta relação que são atingidos elevados níveis de motivação uma vez que os líderes *fomentam o empenhamento e o comprometimento dos colaboradores, levando-os a ter comportamentos espontâneos e de entrega total à causa da organização* (Pereira *cit. in* do Vale, 2017: 13).

Desta forma, a liderança transformacional envolve muito mais do que apenas o intercâmbio de experiência e de influências entre os líderes e seus liderados. A literatura aponta como o estilo em que o líder articula e partilha uma visão do futuro com os seus funcionários, considerando as suas diferenças individuais. Consequentemente, os colaboradores consideram-no como um guia, um indivíduo que inspira sem impingir a sua ideologia ao grupo, mas estimulando a habilidade para questionar a realidade de modo a transcender as aspirações individuais em prol da organização (Almada & Policarpo *cit. in* Araújo *et al.*, 2019).

Os líderes transformacionais procuram satisfazer a hierarquia das necessidades de Maslow com maior foco nas necessidades intrínsecas do que nas extrínsecas. Yammarino & Dubinky (*cit. in* Nemaie, 2012: 27) descrevem os líderes transformacionais como *individuals who increase confidence, awareness, interest and motivation in the followers by moving the follower's interest from their personal existence to the existence of the organization/ group*.

Assim, a moralização que é obtida através da relação dos líderes transformacionais com os seus subordinados é forte, baseada na adaptação aos desafios que a empresa apresenta e na forma como o líder e o seu grupo os resolvem (Bass *et al cit. in* do Vale, 2017). Segundo Katou (*cit. in* Fraga, 2018), a liderança transformacional tem um impacto positivo na performance organizacional através da justiça organizacional, confiança e relações entre os funcionários. Os líderes devem ter um comportamento ágil que irá influenciar a confiança da organização e a confiabilidade que, por consequência, acabará

por ter um impacto significativo no crescimento da empresa.

Stefano *et al.* (*cit. in* do Vale, 2017) destaca alguns traços comportamentais comuns à generalidade dos líderes transformacionais, são elas: autoconfiança, convicção, motivação e a habilidade de articulação não só do seu próprio pensamento como também do discurso que apresentam aos seus subordinados.

Com o objetivo de obter maior suporte por parte dos seguidores, os líderes transformacionais recorrem sobretudo a quatro características apresentadas seguidamente:

1. Influência idealizada: os líderes transformacionais manifestam influência idealizada ao melhorarem as suas performances, mantendo a consistência do seu comportamento e participando em tarefas de risco com os seus seguidores (Kelloway *et al. cit. in* Nemaie, 2012).
2. Consideração individual: os líderes transformacionais prestam atenção aos seus subordinados, agindo como *coach* e transmitindo-lhes suporte (Kelloway *et al., cit. in* Nemaie, 2012). Durante o processo de consideração individual, os seguidores sentem o suporte e força por parte do líder; líder presta atenção à relação pessoal que mantém com cada um e que inclui em si o ensinamento e tratamento de cada indivíduo de forma única (do Vale, 2017).
3. Estimulação intelectual: os líderes transformacionais tentam apoiar os seus seguidores a desenvolver novas ideias, motivá-los a procurar alternativas para solucionar problemas (Kelloway *et al. cit. in* Nemaie, 2012); despertam a criatividade e inovação dos seus liderados (do Vale, 2017).
4. Motivação inspiracional: capacidade por parte dos líderes de adicionar ao processo qualidade emocionais e inspiracionais levando a um sentimento de maior comprometimento (Barreto *et al. cit. in* do Vale, 2017).

Baseando-se nestes valores, Fonseca e Porto (*cit. in* Araújo *et al*, 2019) e Avolio *et al* (*cit. in* Araújo *et al*, 2019), consideram que a liderança transformacional enfatiza as emoções e os valores, reconhecendo a importância dos comportamentos simbólicos. O líder também faz uso da estimulação intelectual para desafiar os pensamentos, a imaginação, a

criatividade e o reconhecimento dos seus valores, as suas crenças e a sua mentalidade, para proporcionar aos seus liderados um reexame quanto às formas tradicionais de se fazer algo, incentivando-os para projetos inovadores e criativos.

Popa (*cit. in* Fraga, 2018) refere que este é o estilo de liderança em que o líder desempenha o líder modelo, inspira os seus seguidores e desafia-os a envolverem-se mais no seu trabalho. É o líder que comunica com as pessoas, delega responsabilidades, tenta conhecer os funcionários de modo a entender os pontos fortes e fracos com o objetivo de otimizar todo o funcionamento da empresa.

De acordo com Boerner *et al.* (*cit. in* Fraga, 2018: 33), um conjunto de estudos levados a cabo, revelaram uma relação positiva entre a liderança transformacional e a performance das organizações, referindo que *os líderes transformacionais estimulam os seguidores a realizarem os objetivos além das expectativas*, o que aumenta o nível de qualidade e de quantidade de desempenho, estimulando os seguidores a comportamentos de cidadania organizacional.

Este estilo de liderança consegue criar uma atmosfera entusiasmante para trabalhar e melhorar o nível de inovação das organizações. Um estudo concretizado por Zhu, Chew e Spanger (*cit. in* Fraga, 2018) em 170 empresas de Singapura verificou que existe uma relação positiva entre liderança transformacional e performance das empresas, através de um maior comprometimento e motivação dos seus colaboradores. Outra vantagem ainda, é o facto de possibilitar a criação de possíveis futuros líderes a partir dos seguidores.

Bass & Avolio (*cit. in* Fraga, 2018) acreditam que a liderança transformacional é bastante positiva correlacionada ao esforço extra dos liderados, aumento da produtividade, maior desempenho financeiro, satisfação, baixo índice de absentismo e baixa rotatividade.

Porém, este paradigma acarreta também uma série de desvantagens. A mais notória é o facto de ser baseado na habilidade do líder para inspirar os subordinados a concretizar os objetivos da organização; se o líder não tiver essa capacidade de inspiração, então a organização poderá enfrentar dificuldades. Outro problema prende-se com o facto de ser

um estilo antidemocrático, uma vez que a maior preocupação do líder é vender e fazer com que os liderados sigam a sua visão.

Assim, Homrig (*cit. in* Nemaiei, 2012) considera que o estilo de liderança transformacional é uma espada de dois gumes, no sentido em que se os líderes têm o potencial imoral e uma dimensão pouco ética, isso poderá ter um efeito devastador e indesejado nos subordinados. Um exemplo desta perspetiva é o caso de Hitler que procurou defender o povo alemão, mas causou inúmeros danos a outros povos. Se o líder não for correto e manipular os seus seguidores, poderá gerar consequências ao nível da confiança dos mesmos.

Outra questão prende-se com o reforço da visão. Este estilo de liderança sugere que haja uma comunicação próxima entre os liderados e o líder, lembrando-os frequentemente da sua contribuição para a causa organizacional; quando os liderados não se sentem parte integrante podem perder o interesse de continuar a desempenhar funções com o máximo de competências (Hay *cit. in* Nemaiei, 2012).

2.3.2 Liderança Transacional

A liderança transacional, representa um modelo de influência tradicional num grupo (Bass *cit. in* Nemaiei, 2012) e é baseado no intercâmbio entre o líder e os liderados. Este estilo de liderança caracteriza-se por uma relação “organizada” entre o líder e os liderados que funcionam como uma sociedade (Bass *et al. cit. in* do Vale, 2017). As bases para o início da era transacional são fundamentalmente estruturadas na influência entre o líder e o funcionário, caracterizada como a fase de desenvolvimento que reconheceu a influência recíproca entre ambos, juntamente com o desenvolvimento de papéis relativos ao longo do tempo (Dias *cit. in* Araújo *et al.*, 2019). Estes líderes têm que reconhecer as necessidades internas e externas do ambiente envolvente e recorrer a um sistema de prémios, repreensão e concordância.

Este estilo de liderança é também conhecido pela definição de tarefas e dos respetivos requisitos para o seu cumprimento. Daí resulta uma rede de recompensas e penalizações

pelo desempenho de cada liderado (do Vale, 2017). Há, pois, um foco no prémio dos subordinados; os líderes transacionais negociam tarefas com os subordinados em troca de prémios, transparecendo-se uma preocupação acrescida nos desejos dos colaboradores (Yum et al., 2007). É assim que o líder transacional consegue motivar o grupo através do processo de reciprocidade, uma tarefa bem desempenhada levará a recompensas, enquanto um mau desempenho será sancionado (do Vale, 2017)

Assim, é estabelecido um acordo subjacente em que ambas as partes obtêm o que desejam: o líder consegue que os objetivos estabelecidos sejam cumpridos e, em compensação, os liderados ao cumprirem as suas funções são recompensados pelo seu desempenho (Avolio e Bass *cit. in* do Vale, 2017). Este estilo relaciona-se com as ligações fundamentais no dar e no receber e evidencia fortemente a gestão comum, de gerentes que focam exclusivamente na concretização de metas organizacionais por meio do estímulo da troca, utilizando programas de recompensa e reconhecimento pelo trabalho bem realizado, tais como as propostas de aumento de salários, a promoção de cargos, os planos de saúde e odontológicos, os auxílios na alimentação, os benefícios indiretos (bolsa de estudo, creche, etc.) entre outras negociações (Cavalcante; Chaves *cit. in* Araújo *et al*, 2019). Considera-se, portanto, que o líder transacional efetiva a relação líder – liderado como um processo de troca, estabelecendo-se um vínculo condicionado com a contrapartida por meio do recebimento de uma recompensa anteriormente negociada (Almada e Policarpo *cit. in* Araújo *et al*, 2019).

Considera-se também que os supervisores estão em posições melhores do que os seus subordinados, assim como detém informações, competências, entre outros, diferenciados. Estes líderes estão encarregues de toda a dinâmica relacionada com prémios, monitorização, encontrar problemas e desenvolver ações congruentes à resolução dos mesmos antes que estes provoquem dificuldades mais sérias para a organização (Doyle & Smith *cit. in* Nemaie, 2012).

Bass (*cit. in* do Vale, 2017), apoia o estilo de liderança transacional em dois elementos fundamentais: o reforço de contingência e a gestão por exceção. O primeiro componente diz respeito à *utilização constante dos processos de reforço positivo ou negativo, enquanto instrumento privilegiado de motivação* (Góis *cit. in* do Vale, 2017: 14). Este

ciclo composto por objetivo – desempenho – reforço (positivo ou negativo) permite desenvolver o liderado, o grupo em que ele se inclui e também a organização, uma vez que se o ciclo for profícuo a organização estará a cumprir os seus objetivos (do Vale, 2017).

Por outro lado, a gestão por exceção acontece sempre que o líder só intervém quando algo não está a correr bem ou se começa a notar um desvio do cumprimento do objetivo. Cabe, pois, ao líder transacional, atuar assim que é notado o desvio, começando a monitorizar o desempenho e aplicando medidas corretivas (Bass *cit. in* do Vale, 2017).

Na liderança transacional a principal característica é precisamente a relação de troca estabelecida entre o líder e os seus liderados. Os líderes transacionais determinam o objetivo, informam os seus subordinados acerca do mesmo e garantem as vantagens ou desvantagens do seu cumprimento (Rodrigues *et al cit. in* do Vale, 2017). Neste contexto, o líder deve procurar identificar quais as reais necessidades dos funcionários para que consiga ajustar as consequências positivas àquilo que é valorizado e, por outro lado, conceber melhores condições para o alcance dos padrões de rendimento procurados (Araújo *et al*, 2019).

Segundo Almeida (*cit. in* Gonçalves, 2008), a liderança transacional tende a estar mais presente nas organizações que possuem uma estrutura formal e rígida, nas quais é esperado que os colaboradores sigam as regras e respeitem a hierarquia. Almeida (*cit. in* Gonçalves, 2008) acrescenta ainda que este tipo de liderança não se preocupa com o facto de os seguidores superarem expectativas, sejam elas próprias ou do líder, devendo cumprir apenas aquilo que é estabelecido enquanto padrão.

Apesar disto, Bass & Avolio (1993 *cit. in* Gonçalves, 2008), defendem que a liderança transacional não é ineficaz, apenas se limita ao contrato explícito entre o líder e o liderado. Os líderes transacionais são capazes de conduzir ou motivar os seus seguidores na direção dos objetivos estabelecidos através do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas (Robbins *cit. in* Gonçalves, 2008). Associando-se as ideias destes autores, pode-se considerar que o líder transacional influencia e move o grupo na direção desejada

através das relações de troca e do esclarecimento de papéis e tarefas a concretizar.

Porém, este paradigma tem sido alvo de duras críticas ao longo dos anos, sendo uma delas o baixo nível de motivação dos empregados. As organizações que adotam esta dinâmica, de maneira geral, enfrentam problemas de absentismo por parte dos colaboradores, o que é justificável pelo facto de este estilo ser alicerçado pela pirâmide das necessidades de Maslow (*cit. in Nemaei, 2012*) e falha no reconhecimento das necessidades representadas mais acima da pirâmide, impedindo os colaboradores de receber promoções de carreira.

É ainda relevante referir que uma vez que a inspiração não é um objetivo característico deste tipo de estilo de liderança, oferecendo-se incentivos pode ajudar no crescimento de motivação dos colaboradores. É adotada uma gestão baseada na troca entre algo que o líder pode oferecer num determinado comportamento esperado, com desempenho eficaz e de excelência para a conquista de metas (Agostinho *cit. in Araújo et al, 2019*). Este estilo alcança melhores resultados quando as relações são orientadas no sentido de cumprir as tarefas com alguma rapidez.

2.3.3. Liderança *Laissez-Faire*

A liderança *laissez-faire* é fortemente caracterizada pelo desapego que o líder tem à tomada de decisão, atuando apenas quando os problemas do quotidiano empresarial se agravam. Não chega, portanto, a existir um comportamento de liderança, o “líder”, neste caso, funciona apenas como um coordenador hierárquico que se encontra maioritariamente ausente (Abbade e Brenner *cit. in do Vale, 2017*).

Não existe uma organização de tarefas e objetivos no ambiente organizacional, visto que o líder não assume compromissos nem assume objetivos e padrões junto dos seus subordinados (Bass *et al cit. in do Vale, 2017*; Góis *cit. in Araújo et al, 2019*). A divisão do trabalho e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo, com ausência de líder, e o mesmo não avalia o grupo nem controla os acontecimentos (Chiavenato, 2005 *cit. in Araújo et al, 2019*). Bass & Avolio (1999 *cit. in Gonçalves, 2008*) referem-se a este estilo de liderança enquanto a negação da liderança.

Este estilo de liderança é caracterizado por duas componentes: gestão por exceção passiva e *laissez-faire*. A primeira diz respeito à inatividade que o líder tem face aos problemas, atuando apenas quando estes se agravam (Góis *cit. in* do Vale, 2017); ao passo que a segunda se define pela inexistência de comportamentos de liderança, visto que estes geralmente estão ausentes quando necessários (Bass *cit. in* do Vale, 2017).

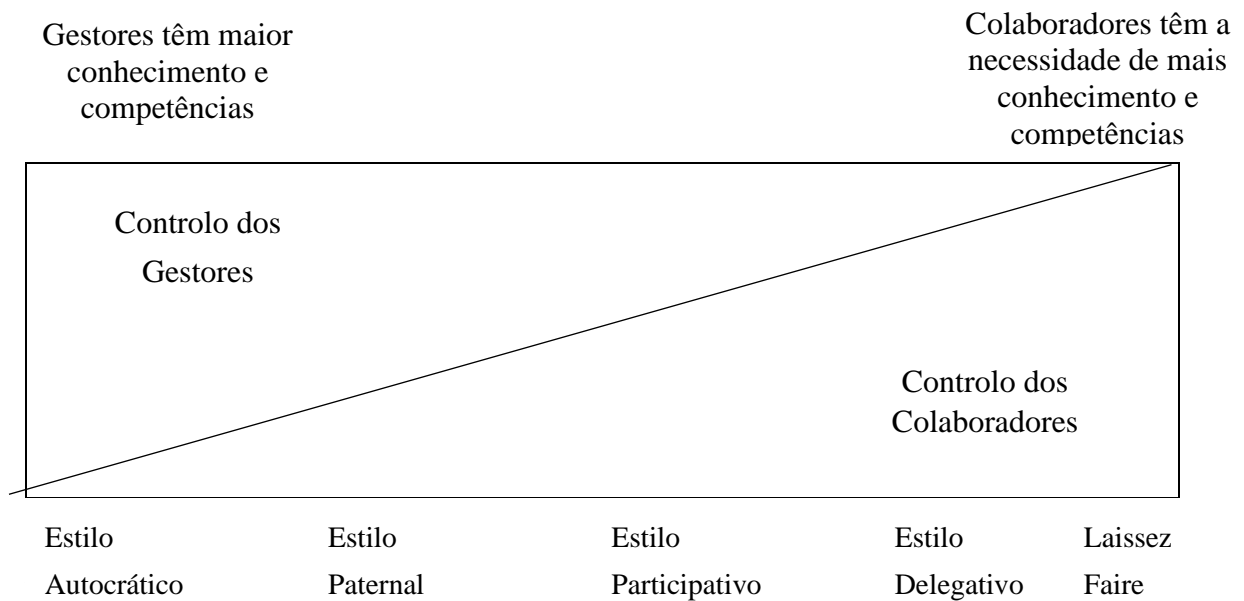
Para o coordenador *laissez-faire* ser líder “institucional” não significa que seja efetivamente líder. Isto é, por não adotar comportamentos típicos de líder e por evitar tomar decisões (Martins *cit. in* do Vale, 2017) pode-se dizer que os membros do grupo dispõem de plena liberdade de atuação, ficando sempre encarregues de definir os seus objetivos e os métodos para os alcançar, independentes de acompanhamento (Góis *cit. in* do Vale, 2017; González *cit. in* Araújo *et al.*, 2019).

2.4. Gestão e Estilos de Liderança

Num estudo levado a cabo por Ansari, Aafaqi & Jayasingam (*cit. in* Gharibvard, 2012), os resultados mostraram que os empreendedores com maior sucesso são aqueles que adotam o estilo de liderança participativo e praticam um papel de mestre de tarefas de apoio. O princípio deste estudo era aferir as características-chaves da liderança nos termos do poder social que são requeridas na base do conhecimento da organização.

Outros estudos procuraram identificar a relação entre a cultura e as preferências dos colaboradores a respeito do estilo de liderança dos seus supervisores (Hamzah, Saufi & Wafa *cit. in* Gharibvard, 2012). Outro estudo revelou que há maior preferência pelo trabalho de equipa do que pelo trabalho individual (Jayasingam, Ansari & Jantan *cit. in* Gharibvard, 2012). Outro estudo efetuado na Malásia demonstrou resultados similares, os gestores preferem um estilo mais participativo de liderança do que o estilo autocrático (Ababneh *cit. in* Gharibvard, 2012). Este poderia exercer sobre o seu estilo de liderança, demonstrando-se que não há qualquer relação entre as duas variáveis (Appelbaum, Audet & Miller *cit. in* Gharibvard, 2012). Estes autores acreditam que o fator com maior importância nas qualidades da gestão atualmente se prende com a eficiência do líder e a sua capacidade de unir a equipa e estimulá-la a trabalhar de forma mais produtiva.

Figura 1 – Gestão e Estilos de Liderança.



Fonte: Kotler, 2000.

2.5. Modelo de Bass e Avolio

O modelo pelo qual se optou nesta pesquisa é o modelo de Bass e Avolio, o qual assenta em algumas premissas de acordo com o estilo de cada líder: Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-Faire*.

Bass (*cit. in* Ribeiro *et al.*, 2016) considera que a Liderança Transformacional se relaciona com a capacidade de envolvimento do líder com os seus subordinados na missão e objetivos a alcançar, motivando-os a dar o seu melhor contributo para a equipa que, no final, se traduzirá numa performance extraordinária acima daquela que será expectável. Já a Liderança Transacional diz respeito à relação de trocas entre o líder e os membros da sua equipa, assim estes procuram seguir as indicações do líder na expectativa de alcançarem alguma recompensa. Isto significa, executam as tarefas pelo interesse em obter um reforço ou prémio e não pelo valor intrínseco das próprias tarefas.

Esta tipologia, apesar de diferenciada, é bastante utilizada: na Liderança Transformacional o líder estimula o grupo a transcender os seus interesses pessoais com

vista no futuro; na Liderança Transacional, o líder vai intervindo como mediador dos vários interesses, premiando ou sancionando, de acordo com o resultado da ação coletiva, seja este positivo ou negativo (Baptista e Abrantes *cit. in* Couto, 2016).

Marquis (*cit. in* Strapasson & Medeiros, 2008) considera que a Liderança Transformacional conduz os líderes e liderados a níveis superiores de motivação, atribuindo uma visão de futuro capaz de fortalecer e influenciar outros. Este estilo de liderança assenta na confiança que influencia de forma positiva tanto o líder como os seus subordinados, tornando as metas e objetivos da organização um propósito coletivo. O líder transformacional conhece a cultura e os valores da organização, atribui valor à criatividade e inovação, estimula a mudança e procura cultivar esses valores e comportamentos. A tabela 1 sintetiza as principais diferenças da Liderança Transformacional e Transacional.

Pereira et al. (*cit. in* Couto, 2016) afirmam que os líderes transacionais determinam o trajeto que os seus subordinados têm de percorrer para alcançar os objetivos da organização e transmitem-lhe a confiança necessária para a concretização dos mesmos. É, pois, estabelecida uma relação de superior/subordinado, alicerçada no interesse mútuo e na troca social de recursos valorizados por ambas as partes, com alguma ênfase no comportamento de obediência ao líder.

Tabela 1 – Liderança Transformacional e Liderança Transacional.

Liderança Transformacional	Liderança Transacional
Desenvolve a necessidade de um significado.	Desenvolve a necessidade de terminar tarefas.
Desenvolve a preocupação com propósitos.	Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro.
Valores, princípios éticos e morais.	Poder e posição, política e vantagens.
Voltada para o alcance de objetivos a longo prazo.	Voltada para o estudo das questões diárias.
Separa causas e sintomas, trabalha preventivamente.	Voltada para o estudo de dados e resultados de curto prazo.
Proativa, catalítica e paciente.	Relacionada com assuntos táticos.
Focaliza nas missões e estratégias para as cumprir.	Confia nas relações humanas para auxiliar nas interações humanas.

Identifica e desenvolve talentos. Projeta as tarefas mais de uma vez para que se tornem significativas e desafiadoras. Voltada para a eficácia. Inspira-se no amor. Aponta novas direções. Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais.	Segue o padrão de comportamento, atendendo as expectativas. Apoia sistemas e estruturas que reforçam os resultados. Voltada para a eficiência. Inspira-se no respeito às regras.
--	---

Fonte: Covey *cit. in* Couto, 2016: 18; Gonçalves, 2008: 30.

A tabela 1 demonstra que a liderança transacional pode ser eficiente à organização, conduzindo ou motivando os seguidores na direção dos objetivos estabelecidos, seguindo o pensamento de Robbins (*cit. in* Gonçalves, 2008). Porém, é através da liderança transformacional que as empresas alcançarão benefícios e propósitos duradouros e desenvolverão valores e princípios éticos e morais, chegando à eficácia.

Gonçalves (2008), identifica a Liderança *Laissez-Faire* como a ausência ou o evitar do exercício de liderança que, geralmente, se traduz numa ineficácia dos resultados obtidos. Este estilo de liderança, ao contrário dos dois anteriores, não permite que se estabeleça um ambiente de trabalho com objetivos definidos, uma vez que o responsável não assume qualquer plano de ação e adia a tomada de decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade. Bass e Avolio (1999 *cit. in* Couto, 2016) caracterizam este estilo como a negação da liderança.

São múltiplas as variáveis que sustentam os Estilos de Liderança e que influenciam o resultado da mesma. A tabela 2, apresenta-as de forma sucinta.

Tabela 2 – Tipos e Categorias da Liderança.

		Categorias	
		Influência	Idealizada (atributo)
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Influência (comportamento)	Idealizada
		Inspiração Motivacional	
		Estimulação Intelectual	
		Consideração Individual	
	Liderança Transacional	Recompensa Contingente	
	Liderança <i>Laissez-Faire</i>	Gestão por Exceção (ativa)	Gestão por Exceção (passiva)
		<i>Laissez-Faire</i>	
Resultados da Liderança		Satisfação	
		Eficácia	
		Esforço Extra	

Fonte: Bass & Avolio *cit. in* Couto, 2016

Finalmente, Bass e Avolio (*cit. in* Couto, 2016: 21), segmentam os resultados da liderança em três conceitos distintos:

- **Satisfação:** Grau de Satisfação que o estilo de liderança do líder gera na sua equipa, se gera um ambiente de trabalho agradável e se este é percecionado como sendo adequado.
- **Eficácia:** Grau de Eficácia do líder ao ir de encontro às necessidades de cada elemento da equipa e em representar a equipa perante pessoas com níveis de autoridade superiores.
- **Esforço Extra:** Capacidade de o líder conduzir os outros a fazerem mais do que seria esperado; superação de expetativas.

Bass e Avolio (*cit. in* Couto, 2016) consideram que a combinação destas três dimensões da liderança pode variar, sendo avaliada através de dois eixos: os níveis de Eficácia de cada dimensão e o envolvimento do líder na execução e concretização dos objetivos.

Além da definição dos Estilos de Liderança, os autores transportam a sua classificação para a otimização empresarial. Assim sendo, Bass & Avolio (*cit. in* Couto, 2016; Gonçalves, 2008) considera que o perfil de liderança ótimo é aquele que é caracterizado por baixas frequências de *Laissez-Faire*, com uma maior utilização dos estilos transacionais (aumentando a intervenção em crise para o reforço contingente) e, por fim, a demonstração das áreas transformacionais, que constituem o grosso das ações.

O perfil deficitário (*suboptimal profile*), por sua vez, é marcado por uma atitude no sentido inverso, isto é, o supervisor é alguém que praticamente não assume as suas responsabilidades e não parece ter qualquer estratégia definida, evidenciando poucos ou nenhuns comportamentos nas dimensões transformacionais.

Rego e Cunha (*cit. in* Couto, 2016: 22), por sua vez, referem que se um líder atua genuinamente como modelo de comportamento, articula uma visão apelativa, realista e mobilizadora, empodera e estimula intelectualmente os colaboradores, trata-os de forma individualizada, então emerge a Liderança Transformacional. O líder transforma os seus subordinados e leva-os a abdicar dos seus interesses em prol da organização e de ideias e valores morais. Este efeito torna-se ainda mais positivo quando essa orientação é conjugada com a Liderança Transacional (significa, pois, que o líder clarifica o que pretende dos membros da sua equipa para depois recompensar o mérito ou punir o desmérito). Na ótica destes autores, a liderança mais eficaz é aquela em que o líder é, simultaneamente, Transformacional e Transacional.

Seja qual for o estilo de liderança que o líder utiliza na sua equipa existem sempre repercussões no mundo organizacional e na relação do indivíduo com a organização. Um dos pontos fulcrais em que a liderança atua é na perceção do apoio que o sujeito sente por parte do líder e conseqüentemente da organização.

2.6. Satisfação Laboral

São inúmeras as definições existentes do conceito de satisfação no trabalho sendo, contudo, possível categorizá-las de acordo com perspectivas distintas. Por um lado, há autores que se referem à satisfação enquanto um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas (Locke *cit. in* Ferreira *et al.*, 2001: 289). No entanto, este é um conceito que tem vindo a sofrer alterações com o passar dos anos, na tabela 3 estão sintetizados os principais conceitos.

Tabela 3 – Satisfação no Trabalho: Orientações Conceituais.

Autores	Ano	Conceitos	
Smith, Kendall e Hullin	1969	Sentimentos ou respostas afetivas relativamente a aspetos específicos da situação laboral.	
Crites	1969	Estado afetivo, no sentido do gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho.	
Locke	1976	Estado emocional positivo que resulta da perceção subjetiva das experiências no trabalho por parte do empregado.	Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas em relação ao trabalho.
Price e Mueller	1986	Orientação afetiva em relação ao trabalho.	
Muchinsky	1993	Resposta emocional ou afetiva em relação ao trabalho.	
Newstrom e Davis	1993	Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho.	
Beer	1964	Atitude generalizada em relação ao trabalho, atendendo a três componentes:	Satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho.
Salancik e Pfeffer	1977	cognitiva (pensamentos ou avaliação do objeto de acordo com o conhecimento);	
Harpaz	1983	afetiva (sentimentos, emoções positivas	
Peiró	1986		

Griffin e Bateman	1986	ou negativas); comportamental
Arnold, Robertson e Cooper	1991	(predisposições comportamentais/ de intenção em relação ao objeto).

Fonte: Ferreira *et al.*, 2001: 290.

Assim, de forma sucinta, as orientações conceituais referidas na tabela anterior enquadram a satisfação laboral ora como uma atitude global ora como um estado emocional ou afetivo. Identificam-se então duas dimensões distintas: uma abordagem unidimensional e uma abordagem multidimensional. Ao passo que a primeira identifica a satisfação como uma atitude em relação ao trabalho de maneira geral, a segunda considera que há uma série de fatores associados ao trabalho e que é possível medir a satisfação através dos mesmos (Cook *et al. cit. in* Ferreira *et al.*, 2001).

Uma vez que a segunda abordagem se encontra muito mais relacionada com o modelo adotado nesta pesquisa, será, pois, aquela que se levará em maior linha de conta. Neste sentido, sobressaem as seguintes dimensões: a satisfação com a chefia, a satisfação com a organização, a satisfação com os colegas de trabalho, a satisfação com as condições de promoção, a satisfação com as recompensas salariais, a satisfação com os subordinados, a satisfação com os subordinados, a satisfação com a estabilidade de emprego, a satisfação com a quantidade de trabalho, a satisfação com o desempenho pessoal e a satisfação intrínseca geral.

Mais recentemente a literatura tem sugerido novas conceitualizações do termo e, como tal, pode-se considerar que satisfação laboral é definida como *a person's evaluation of his or her job and work context* (McShane *cit. in* Namaei, 2012: 40). Desde que vários estudiosos do comportamento organizacional argumentaram que há, efetivamente, uma relação entre a satisfação laboral e a performance laboral, a satisfação laboral tem sido alvo de várias pesquisas empíricas (Brayfield & Crockett; Petty, McGee & Canvender; Iaffaldano & Muchinsky *cit. in* Namaei, 2012). A maioria dos estudiosos acreditam que a satisfação e a performance laboral estão positivamente relacionadas (Kim *cit. in* Namaei, 2012).

Satisfação laboral é um assunto subjetivo e, outros fatores como é o caso de pagamento, comunicação, feedback, motivação, relação com os colegas, estilo de supervisão, liderança e muitos outros, podem ter um impacto significativo na mesma. Ao longo das últimas décadas analisou-se o impacto de cada um.

De acordo com Clampitt & Downs (*cit. in* Namaei, 2012), fatores com impacto na performance laboral podem aumentar a eficiência e eficácia das organizações. Watson (*cit. in* Namaei, 2012) argumenta que até fatores como o pagamento e benefícios são indícios importantes, contudo a variável com maior e contínuo impacto na satisfação laboral dos colaboradores é a relação positiva entre estes e os seus líderes (Wargner *cit. in* Namaei, 2012). A satisfação laboral é facilitada pela interação eficiente dos líderes com os seus seguidores (Mangold *cit. in* Namaei, 2012). Aon Consulting (*cit. in* Namaei, 2012), a partir do momento em que os colaboradores se sentem bem com o ambiente laboral, que este é seguro e que os pagamentos são adequados às suas funções, então a relação dos líderes com os seus subordinados poderá ser outro fator determinante na avaliação da satisfação laboral e na forma como os colaboradores se envolvem na organização.

Nos últimos anos tem-se entendido que os recursos humanos são um fator de valor e indispensável na gestão das organizações eficiente e eficazmente (Mosadeghrad *cit. in* Namaei, 2012). Os líderes dos dias de hoje devem escolher a abordagem certa para a sua liderança, de modo a satisfazer e motivar os seus liderados.

2.6.1. Liderança Transformacional e Satisfação Laboral

Cummings et al. (*cit. in* Namaei, 2012) argumentam que os líderes transformacionais se preocupam apenas com os resultados dos colaboradores e não com os seus sentimentos, o que tende a prejudicar os melhores esforços dos subordinados. Por outro lado, estes líderes voluntariamente ajudam os seus seguidores, prevenindo problemas maiores (Berson & Avolio *cit. in* Namaei, 2012), o que, em última instância, se prende com a satisfação dos mesmos (Scandura & Williams; Nemanich & Keller *cit. in* Namaei, 2012).

Nas últimas décadas vários estudos apontaram para uma relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação laboral dos colaboradores. De acordo com Bushra et al. (*cit. in* Namaei, 2012), a liderança transformacional tende a revelar um maior nível de satisfação laboral do que a liderança transaccional.

Miles & Mangold (*cit. in* Namaei, 2012) consideram que a capacidade de identificar e resolver conflitos dos líderes transformacionais é a chave determinante na satisfação laboral dos liderados. Al-Hussami (*cit. in* Namaei, 2012), por sua vez, argumenta que a liderança transformacional se encontra positivamente correlacionada com a satisfação laboral dos colaboradores.

Hamidifar (*cit. in* Namaei, 2012) analisou a satisfação laboral dos trabalhadores da Universidade Islâmica Azad em Tehran e concluiu que estes são mais satisfeitos com um estilo de liderança transformacional do que transaccional. Por fim, Gill et al., (*cit. in* Namaei, 2012), num estudo desenvolvido em 218 empresas da indústria da restauração, aferiu que há uma relação positiva entre a satisfação laboral dos colaboradores e a liderança transformacional.

Contudo, a questão que se coloca é: será a liderança transformacional boa o suficiente para a satisfação laboral dos colaboradores nas organizações em constante mudança? Na era moderna que o mundo atravessa, onde somos uma vila global marcada por várias mudanças e desafios tecnológicos, manter os recursos humanos satisfeitos trata-se de uma tarefa de alguma dificuldade (Bushra et al., *cit. in* Namaei, 2012).

No sentido de responder a todas estas alterações mundanas que se vão afirmando nas sociedades do século XXI, os líderes enfrentam o desafio de adaptar e alterar quando assim seja necessário, as suas estratégias no sentido de maximizar a eficiência organizacional.

2.7. Eficácia na Liderança

A falta de evidência empírica para a existência de um perfil de traços de liderança levou

à procura do estilo de liderança através dos comportamentos do líder, surgindo assim, a segunda maior abordagem onde a eficácia da liderança depende do estilo de liderança (Den Hartog & Koopman *cit. in* Figueiredo, 2018). Os líderes eficazes são orientados tanto para as tarefas como para os relacionamentos com as pessoas, assim, segundo Robbins (*cit. in* Figueiredo, 2018: 36), *a premissa básica é que, num mundo em mudanças, os líderes eficazes devem exibir um comportamento orientado para o desenvolvimento. Esses seriam líderes que valorizam a experimentação, procuram novas ideias e geram mudanças.*

De acordo com Vroom & Jago (*cit. in* Figueiredo, 2018), *leadership depends on the situation*, uma vez que a eficácia dos procedimentos de decisão depende de vários aspetos da situação, incluindo a quantidade de informação disponível pelo líder e pelos liderados.

De maneira geral, encontra-se a eficácia associada aos resultados atingidos pelo líder, pela equipa e pela organização. A este nível, a eficácia aparece próximo do sucesso apesar de serem conceitos distintos. Encontra-se essa ideia nas teorias mais tradicionais da liderança e nas abordagens onde o foco é o líder e as suas características pessoais. À medida que as teorias abordam os liderados e o seu impacto na liderança, nomeadamente as suas perceções quanto ao desempenho e aos comportamentos do líder, a eficácia surge dessas mesmas perceções. Isto significa, por isso, que o comportamento do líder tem de ser percebido como eficaz pelos outros (Figueiredo, 2018).

O conceito de liderança transformacional pressupõe que os líderes eficazes são possuidores de grande sensibilidade a respeito dos desejos e necessidades dos seus seguidores (Gonçalves, 2008).

2.8. Conclusão

Em suma, a liderança está presente nas organizações das mais variadas formas, evidenciando-se mais ou menos de acordo com o etilo adotado e personalidades dos próprios líderes. Apesar das inúmeras concetualizações de liderança, há traços comuns a todas, trata-se, pois, de um processo, influência e exige a ação de um grupo, procurando

atingir metas. No entanto, e mantendo o foco naqueles que serão explorados nesta pesquisa, a liderança transformacional é o estilo mais adequado para a motivação, satisfação laboral, inovação e performance organizacional. Contudo, a liderança transacional alicerça-se numa rede de recompensas e penalizações na qual o líder distribui tarefas pelos seus subordinados em troca de prémios. Já no caso da liderança *laissez-faire*, esta assenta no desapego do líder, sendo marcada muitas vezes pela ausência da sua figura. Porém, o modelo de Bass e Avolio procura interpretar e fundamentar as preferências dos colaboradores das organizações para cada estilo de liderança.

Quanto à satisfação laboral e eficácia dos colaboradores, verificou-se não só a falta de evidência científica como concetualizações generalistas. Todavia, quando se fala em satisfação laboral esta engloba a satisfação com a chefia, colegas de trabalho, condições de trabalho, etc., ao passo que a eficácia diz respeito aos resultados alcançados não só pela equipa, mas também por cada um individualmente. Esta dimensão encontra-se muitas vezes associada ao sucesso.

Assim, o perfil de liderança ideal é aquele que é caracterizado por baixas frequências de *laissez-faire*, seguindo-se uma maior utilização do estilo transacional e, finalmente, a demonstração do estilo transformacional, que constitui o grosso das ações (Avolio, 1999 *cit. in* Gonçalves, 2008).

No próximo capítulo é apresentada a metodologia à qual se recorreu para a elaboração desta pesquisa.

Capítulo III - Metodologia

3.1. Introdução

Neste capítulo é definida e explicada a metodologia de investigação científica adotada enquanto processo sistemático que visa globalmente fornecer métodos para a resolução do problema identificado o que se traduziu em objetivos de pesquisa.

A metodologia do estudo é aplicada de modo a dar resposta às questões, às hipóteses e aos objetivos que foram propostos. A presente dissertação apresenta uma estrutura tradicional com pesquisa quantitativa e a utilização de um estudo de caso. No que diz respeito ao estudo de caso, foi escolhida uma empresa do setor de prestação de serviços informáticos com uma abordagem significativa na temática de liderança. Trata-se de uma empresa sediada em Fátima com algumas sucursais espalhadas pelo país que trabalha por equipas onde cada uma tem um supervisor e vários subordinados. Efetuou-se assim um estudo tanto à auto percepção dos líderes como a percepção dos mesmos sob o ponto de vista dos seus subordinados.

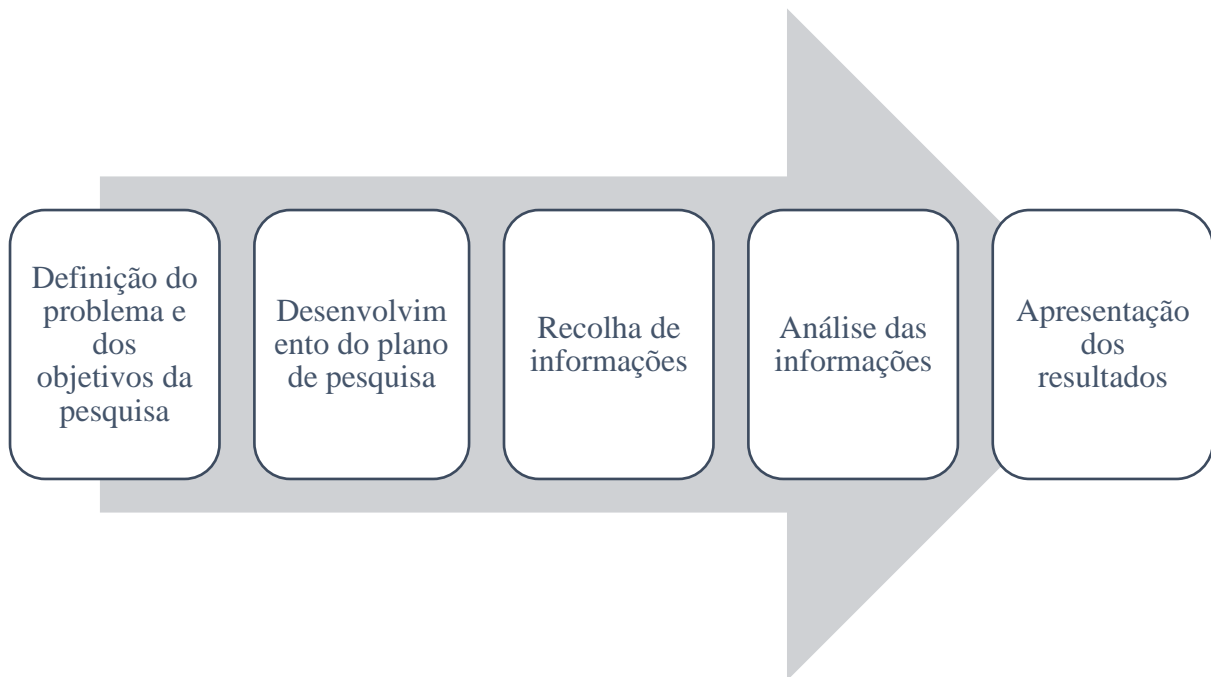
Este capítulo apresentará todo o processo de metodologia seguido neste trabalho. Serão apresentados todos os procedimentos efetuados desde os seus conceitos, sobre o processo de pesquisa na sua totalidade, o problema de investigação e a sua resposta, a definição dos objetivos enquanto objeto de estudo e a sua importância na execução do estudo, a formulação das hipóteses, enquanto modelo transformador do estudo para a formulação de perguntas a efetuar, o design da pesquisa, o processo e método levado a cabo para a recolha de dados e seus erros associados, assim como o processo de amostragem utilizado e, por último, o método de análise de dados aplicado.

Assim, obedecer-se-á à seguinte estrutura: definição do processo de pesquisa; definição do problema; definição dos objetivos e hipóteses; design da pesquisa; método de recolha de dados; processo de amostragem e métodos de análise de dados. Num primeiro momento será feita uma pequena síntese de todas as etapas a seguir e, posteriormente, explicar-se-á em pormenor o que inclui cada uma.

3.2. Definição do Processo de Pesquisa

A pesquisa desempenha um papel fundamental no sistema de marketing uma vez que é parte do processo de *feedback* da inteligência do marketing, fornecendo dados, percepções para as mudanças necessárias e, ainda, porque é a principal ferramenta para explorar novas oportunidades no mercado (McDaniel e Gates, 2004). O processo de pesquisa proposto por Kotler é apresentado na figura 2.

Figura 2 – O Processo de Pesquisa.



Fonte: Kotler, 2000.

Segundo Santos (*cit. in* Couto, 2017), o investigador deverá fazer uma pesquisa sobre o que já foi feito nessa área, de forma a identificar o que é que ainda não foi explorado, o que é que não foi corretamente analisado e o que é que tem tido respostas contraditórias. A conclusão bem-sucedida destas fases constitui o processo de pesquisa.

O objetivo da investigação é obter informação que habilite a tomada de decisão. Na investigação são três os fatores que devemos considerar: objetividade, reprodutibilidade e sistematização. A objetividade é fundamental uma vez que a investigação obriga a uma aproximação entre o investigador e o que lhe é independente (por exemplo, mercado, contexto social); a reprodutibilidade é importante visto que a investigação é um processo

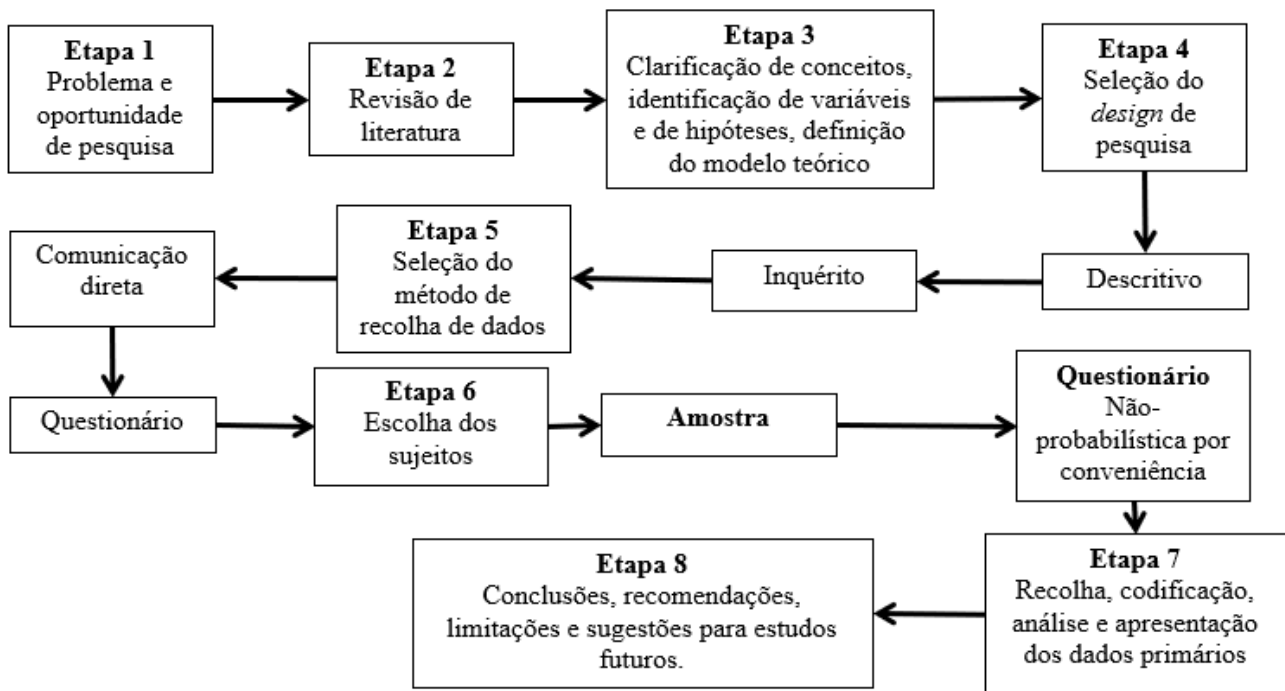
que implica possibilitar à comunidade da investigação a replicação do seu estudo e obtenção dos mesmos resultados; por fim, a sistematização porque em cada passo é necessário planear aquilo que o próximo implicará (etapa a etapa). A sistematização implica planear de forma sequencial e interdependente (Pizam, 1994).

Gil (*cit. in* Couto, 2017) considera que tanto a formulação do problema como a especificação dos objetivos podem representar uma etapa morosa no processo de pesquisa. Apesar de esta ser uma etapa subsequente ao levantamento bibliográfico preliminar, nem sempre é notória a separação entre as duas. O erro mais comum é que em algum momento o problema é provisoriamente formulado e, posteriormente, a consulta à literatura obriga a uma reformulação do mesmo. É possível que sejam feitas várias revisões até que o problema se apresente adequado à investigação.

Tendo em conta que o tema da liderança é bastante apreciado e tem sido explorado pelos investigadores ao longo da história, perceber o que ainda não foi trabalhado constitui um desafio. Todavia, aquilo que não foi corretamente analisado ou que possui resultados contraditórios já é possível de abordar, no sentido de que é exequível efetuar novos estudos tendo em linha de conta as recomendações dadas pelos investigadores sobre os seus próprios trabalhos. Nesse sentido, procurou-se realizar um estudo para aperfeiçoar objetivos e fornecer novas linhas e hipóteses de investigação, assim como contextualização prática.

Na figura 3 é apresentado o processo de pesquisa, sendo cada fase seguidamente resumida.

Figura 3 – Etapas do Processo de Pesquisa.



Fonte: Pizam, 1994.

3.2.1. Etapa 1: Problema

Gil (*cit. in* Couto, 2017) considera que o problema, do ponto de vista científico, é qualquer questão não solvida e que é objetivo de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. Os autores McDaniel e Gates (2003), consideram que o problema é encarado como uma declaração das informações específicas necessárias para o agente decisório, com o objetivo de ajudar a resolver um problema de decisão. Este é orientado pela informação, o que implica determinar que informações são necessárias e como podem ser avessadas de maneira eficiente e eficaz. Nenhuma etapa da pesquisa requer maior perceção e criatividade do que a do processo de definição do problema de pesquisa. Definir corretamente o problema da pesquisa permite orientar e direcionar todo o processo. Um problema de pesquisa bem definido representa um importante contributo para todo o processo de condução da pesquisa.

3.2.2. Etapa 2. Revisão de Literatura

A ciência é sistematicamente cumulativa em termos de conhecimento, a revisão de literatura deverá, por isso, servir de base teórica através de conteúdos e dados de fontes com validade científica (Pizam, 1994). Nesta investigação, seguiu-se uma pesquisa exploratória com recurso a dados secundários através de uma revisão de literatura em fontes científica e tecnicamente válidas.

3.2.3. Etapa 3: Clarificação de Conceitos, Identificação de Variáveis e de Hipóteses, Definição do Modelo Teórico

Nesta terceira etapa, foram explanados os principais conceitos inerentes à investigação, definidas as variáveis e formuladas as hipóteses. Este passo do processo de pesquisa representa a definição ou revisão de uma teoria (Carvalho, 2015).

3.2.4. Etapa 4: Seleção do Design de Pesquisa

Após a definição do problema de investigação, revisão da literatura, clarificação dos conceitos considerados relevantes para esta pesquisa, identificação das variáveis, formulação das hipóteses e definição do modelo teórico, é a vez de optar-se pelo design de pesquisa que permitirá controlar e desenvolver adequadamente a investigação. Neste estudo, optou-se por um estudo descritivo.

3.2.5. Etapa 5: Seleção do Método de Recolha de Dados

Numa quinta etapa, escolhe-se o método de pesquisa de recolha de dados tendo em linha de conta os objetivos do estudo e as hipóteses formuladas. Optou-se pelo método de comunicação direta através de inquérito com um questionário estruturado (Carvalho, 2015).

3.2.6. Etapa 6: Escolha dos Sujeitos/ Amostragem

Nesta fase, definiram-se os sujeitos e a metodologia de amostragem. Na recolha direta de dados primários através de questionário seguiu-se uma amostra não-probabilística por conveniência.

3.3. Definição do Problema

De acordo com McDaniel e Gates (2003), o processo de pesquisa inicia-se com o reconhecimento de um problema ou de uma oportunidade. Segundo Malhotra (2010), a definição do problema deve ter em linha de conta a finalidade do estudo, as informações de fundo relevantes, aferir que informações são necessárias e que influência terão na tomada de decisão. Kotler (2000), considera que um problema não deve ser definido nem de forma generalizada, nem demasiado limitado.

Do ponto de vista de Silva e Menezes (*cit. in* Couto, 2017), o problema de pesquisa é uma questão à qual a pesquisa pretende responder e, por isso, todo o processo de pesquisa será ao redor da sua solução. De acordo com Rudio (*cit. in* Couto, 2017: 36), são vários os fatores que determinam a escolha de um problema de pesquisa, como tal, o pesquisador deve fazer algumas questões:

- O problema é original?
- O problema é relevante?
- Ainda que seja “interessante”, é adequado para mim?
- Tenho possibilidades reais para executar tal pesquisa?
- Existem recursos financeiros que viabilizem a execução do projeto?
- Terei tempo suficiente para investigar tal questão?

Posteriormente, há duas particularidades que devem ser levadas em consideração aquando da escolha do tema: por um lado, a relevância do problema, isto é, se o problema será relevante em termos científicos quando propiciar conhecimentos novos à área de estudo e, em termos práticos, a relevância refere-se aos benefícios que a sua solução acarretará para a humanidade, país e/ou área de conhecimento; por outro lado, a

oportunidade de pesquisa, ou seja, opta-se por determinado problema considerando a possibilidade de obter algum prestígio ou financiamento.

O problema de pesquisa desta dissertação relaciona o estilo de liderança, a motivação dos colaboradores e a satisfação laboral dos mesmos. Assim sendo, pretende-se responder à seguinte questão: **qual o estilo de liderança presente na organização e de que modo este influencia a satisfação, eficácia e esforço extra dos colaboradores?**

Todas as investigações encontram-se intimamente ligadas a um problema, podendo ou não, ser formalmente expressas pelo investigador. Segundo Coutinho (*cit. in* Couto, 2017), a etapa do processo de pesquisa é particularmente importante uma vez que:

- Centraliza a investigação numa área concreta;
- Delimita o estudo, mostrando as suas fronteiras;
- Organiza o projeto dando-lhe uma direção e coesão;
- Fornece um referencial para a redação do projeto;
- Aponta para os dados que será necessário obter.

3.4. Definição dos Objetivos

Segundo McDaniel e Gates (2003), o principal intuito da pesquisa é oferecer novas informações para a tomada de decisões. O auge do processo de formulação do problema é a declaração dos objetivos da pesquisa. O sucesso de uma pesquisa também está dependente do procedimento seguido, do seu envolvimento com a pesquisa e da sua habilidade em escolher o caminho para atingir os objetivos da pesquisa (Silva e Menezes *cit. in* Couto, 2017).

Esses objetivos são declarados em termos das informações precisas necessárias para responder ao problema da pesquisa. Os objetivos devem ser o mais específico e o menos ambíguo possíveis (Pedroso, 2017). De acordo com Couto (2017), os objetivos devem estar coerentes com a justificativa e o problema proposto, sendo que o objetivo geral será a síntese do que se pretende alcançar e os objetivos específicos vão de acordo com os

detalhes e desdobramentos do objetivo geral. Então, os objetivos fornecem a informação para que o autor está a propor a pesquisa, ou seja, os resultados que pretende alcançar ou a contribuição que a sua pesquisa irá efetivamente proporcionar.

Assim, o principal objetivo desta dissertação é entender a influência que o estilo de liderança desempenha na satisfação, eficácia e esforço extra dos colaboradores da empresa em análise. Além deste, procurar-se-á aferir se, no caso em estudo, os itens de cada estilo de liderança correspondem aos mesmos da escala original de Bass e Avolio. Por fim, pretende-se elaborar uma comparação entre a perceção dos líderes e dos seus subordinados. Isto é, perceber se o estilo de liderança auto percebido pelos líderes corresponde ao estilo de liderança percebido pelos seus liderados.

3.5. Definição das Hipóteses

As hipóteses identificadas neste estudo têm por base a revisão da literatura sobre o tema e a reflexão sobre os estudos empíricos que levam a algumas questões de partida. De acordo com os autores Sutton e Staw (*cit. in Couto, 2017*), as hipóteses formuladas não devem surgir como uma surpresa para o revisor e, conseqüentemente, para o leitor.

Significa, pois, que cada hipótese deve ser sustentada por argumentos plausíveis. É por isso que em alguns artigos a sustentação teórica é dada pela combinação de diferentes teorias. Este método pode conduzir-nos à construção de hipóteses alternativas, ou competitivas, sendo que é nos resultados que se decide aquela que deve prevalecer. Ou, o autor pode preferir explicar como, no contexto em particular do seu estudo, uma teoria pode predominar face a outra, mostrando as condições que a examina, as previsões de uma teoria podem ser mais ajustadas que as que resultariam de uma teoria alternativa (Ferreira *cit. in Couto, 2017: 39*).

Na perspetiva dos autores McDaniel e Gates (2003), uma hipótese pode definir-se como uma declaração conjectural acerca do relacionamento entre uma ou mais variáveis que podem ser testadas com dados empíricos. Hipóteses são tentativas de declarações consideradas plausíveis, de acordo com as informações disponíveis. Estas podem se

provisórias porque poderão ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa. Um mesmo problema pode ter muitas hipóteses, que são soluções possíveis para a sua resolução (Silva e Menezes *cit. in* Couto, 2017).

Para Luna (*cit. in* Couto, 2017), a formulação de hipóteses é quase inevitável para quem é investigador da área que pesquisa. Regra geral, com base em análises do conhecimento disponível, o pesquisador acaba por sugerir como hipótese as considerações que prevê como resultado da sua pesquisa.

Uma vez formulado o problema, é proposto uma suposta resposta, provável e provisória (hipótese), que será o que ele acha plausível como solução do problema. Com a tentativa de resposta às implicações para a gestão, existe uma extrapolação teórico-prática, uma vez que através da fundamentação bibliográfica e do estudo/ análise das variáveis aos testes, existe, efetivamente, recomendações a fazer através dessa base teórica.

Assim, são hipóteses deste estudo:

Hipótese 1 – O estilo de liderança influencia a Satisfação dos colaboradores.

Hipótese 2 – O estilo de liderança influencia a Eficácia dos colaboradores.

Hipótese 3 – O estilo de liderança influencia o Esforço Extra dos colaboradores.

De acordo com o modelo de Bass e Avolio, a satisfação diz respeito ao estilo de liderança adotado pelo líder e nos resultados que este gera na sua equipa, se gera um ambiente de trabalho agradável e se este é percecionado como adequado. A eficácia, por sua vez, relaciona-se com a capacidade de o líder de ir ao encontro das necessidades de cada elemento da equipa e também à sua capacidade de representar a equipa perante níveis hierárquicos superiores. Por fim, e de acordo com os mesmos autores, o esforço extra diz respeito à capacidade que o líder tem em conduzir os seus subordinados a fazerem mais do que seria expectável, isto é, superar as expectativas (Bass & Avolio, *cit. in* Couto, 2016).

Hipótese 4 – A auto perceção dos líderes relativamente à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra difere da perceção dos subordinados.

Hipótese 5 – O estilo de liderança percebido pelo próprio líder é igual ao percebido pelos seus subordinados.

De acordo com a investigação levada a cabo por Couto (2016), a percepção dos líderes relativamente à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra difere da percepção dos colaboradores. Por outro lado, é expectável que o estilo de liderança praticado pelo líder seja entendido igualmente pelos seus subordinados.

Hipótese 6 – O estilo de liderança percebido pelo próprio líder apresenta frequências elevadas para o estilo transformacional, seguindo-se o estilo transaccional e com frequências baixas ou ausente do estilo de liderança *laissez-faire*.

Hipótese 7 – O estilo de liderança percebido pelos subordinados apresenta frequências elevadas para o estilo transformacional, seguindo-se o estilo transaccional e com frequências baixas ou ausente do estilo de liderança *laissez-faire*.

De acordo com os autores do modelo utilizado nesta pesquisa, o perfil de liderança ideal é aquele que é caracterizado por baixas frequências de *laissez-faire*, seguindo-se uma maior utilização do estilo transaccional e, finalmente, a demonstração do estilo transformacional, que constitui o grosso das ações (Avolio, 1999 *cit. in* Gonçalves, 2008).

Hipótese 8 – Os itens de cada categoria dos diferentes tipos de liderança preconizadas por Bass e Avolio correspondem à análise de dados efetuada na empresa.

Ainda segundo Hill e Hill (*cit. in* Pedroso, 2017), a hipótese faz uma ponte entre a parte teórica e a parte empírica do estudo pelo que é fundamental. Esta deve justificar o trabalho da parte empírica da investigação.

3.6. Design da Pesquisa

McDaniel e Gates (2003) afirmam que o projeto de pesquisa é o plano que deve ser seguido para atender aos objetivos ou hipóteses da pesquisa. Fortin (*cit. in* Couto, 2017) considera que o design da pesquisa pode ser definido como um plano lógico elaborado e utilizado pelo investigador de forma a encontrar as respostas válidas às hipóteses enunciadas ou às questões de investigação.

Segundo Kotler (2000), a segunda etapa do processo de pesquisa relaciona-se com o desenvolvimento do mais eficiente plano para a recolha de informações necessárias. Elaborar um plano de pesquisa exige decisão sobre fontes de dados, abordagens da pesquisa, instrumentos de pesquisa, plano de amostragem e métodos de contacto. Nesse sentido, é preciso ter em linha de conta os seguintes elementos: o local onde a pesquisa vai ser realizada, tamanho de amostra, a seleção dos sujeitos, o tipo de estudo, as estratégias utilizadas para controlar as variáveis, os instrumentos de recolha e análises de dados.

O pesquisador pode reunir dados secundários, dados primários ou ambos, sendo que os dados secundários são todos aqueles que foram recolhidos para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar. Os dados primários são aqueles que foram aferidos para uma finalidade específica ou para um projeto específico da pesquisa. De maneira geral, os investigadores dão início à sua pesquisa examinando dados secundários com o objetivo de verificar se o problema pode ser resolvido parcial ou totalmente sem o custo de recolha de dados primários (Pedroso, 2017: 46).

No caso deste estudo, não se verifica a necessidade de aceder a dados secundários, uma vez que a problemática do estudo se prende com uma situação atual experienciada no seio da organização, sendo que ainda que seja um problema que já se venha a verificar ao longo dos tempos, a duração do mesmo não terá qualquer influencia nos resultados. Quando os dados não existem ou estão ultrapassados, imprecisos, incompletos ou não são fiáveis, o pesquisador é obrigado a recolher dados primários. O procedimento normal é de realizar algumas entrevistas pessoais, individualmente ou em grupos, de forma a obter uma melhor ideia da opinião das pessoas sobre a questão em causa e, então, desenvolver

um instrumento formal de pesquisa, aperfeiçoá-lo e levá-lo a campo (Pedroso, 2017: 46-47).

De acordo com Pizam (1994), o design de pesquisa compreende três modelos: a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva e a pesquisa causal. Kotler (2000), por sua vez, considera que a pesquisa exploratória serve, sobretudo, para aproximar o investigador das particularidades do problema em estudo; a meta desta é demonstrar a real natureza do problema e sugerir soluções plausíveis ou novas ideias. Pode ser descritiva, procurando determinar certas dimensões e ainda, pode ser causal, cujo propósito procura testar a relação de causa e efeito.

McDaniel e Gates (2003), consideram que a pesquisa exploratória é, geralmente, de pequena escala e realizada para definir a natureza exata de um problema e obter uma melhor compreensão do ambiente em que ocorre. Esta tende a ser flexível, com os pesquisadores a seguirem ideias, dicas e palpites enquanto restrições como o tempo ou recursos financeiros o permitam. É frequente que estas ideias e dicas sejam obtidas junto de especialistas na matéria.

Os estudos descritivos são levados a cabo para responder às perguntas *quem, o quê, onde e como*. Nos estudos causais, o investigador procura aferir se uma variável gera ou determina o valor de outra variável. Uma variável dependente ou uma variável que se espera que seja explicada, enquanto uma variável independente é uma variável em que o pesquisador pode, até determinando momento, manipular, modificar ou alterar. A pesquisa descritiva pode esclarecer associações ou relacionamentos, ajudando o pesquisador a selecionar as variáveis para um estudo causal (McDaniel e Gates, 2003).

Nos estudos causais observam-se três critérios (Pedroso, 2017: 47):

- Sequência Temporal: existe uma ordem de eventos causais apropriada, isto é, o efeito acompanha de perto a causa conjecturada;
- Variação Concomitante: grau no qual uma causa presumida e um efeito presumido ocorrem ou variam em simultâneo;
- A terceira questão relacionada com a causalidade trata-se de reconhecer a

possibilidade de associação espúria, quer dizer que outras variáveis podem causar mudanças na variável independente. Numa situação ideal, o investigador demonstra que existe total ausência de outros fatores causais, porém no mundo real de pesquisa torna-se difícil identificar e controle todos os fatores causais potenciais.

Tabela 4 – Designs de Pesquisa.

	Exploratória	Descritiva	Causal
Objetivo	Descoberta de ideias e dados.	Descreve características ou funções de mercado.	Determina relações de causa e efeito.
Características	Flexível, versátil. Frequentemente, marca o início da pesquisa.	Marcada pela formulação prévia de hipóteses específicas. Design pré planeado e estruturado.	Manipulação de uma ou de mais variáveis independentes. Medição do efeito nas variáveis dependentes. Controlo de outras variáveis indiretas.
Métodos	Entrevistas com peritos. Pesquisas piloto. Dados secundários. Pesquisa qualitativa.	Dados secundários: análise quantitativa. Pesquisas. Painéis. Dados de observação e outros dados.	Experimentações.

Fonte: Malhotra, 2010.

O tipo de pesquisa ao qual se recorreu para elaborar este estudo é a pesquisa descritiva.

3.7. Método de Recolha de Dados

Silva e Menezes (2005, *cit. in* Couto, 2017), consideram que é nesta etapa que se efetua a pesquisa de campo e, para que esta tenha algum sucesso, há duas qualidades fundamentais: a paciência e a persistência.

O investigador precisa de recolher informações (dados) para procurar respostas às questões levantadas o seu estudo de investigação. Estas evidências relacionadas com os objetos de estudo existem geralmente de duas formas diferentes (Kayet, 2020):

- A informação já conhecida e armazenada acessível através de análise documental e entrevista pessoal com as pessoas que têm informações em primeira mão sobre o tema de estudo;
- As novas informações ou dados desconhecidos necessários para responder às perguntas do estudo de investigação.

Segundo McDaniel e Gates (2003), existem três métodos básicos de pesquisa: levantamento, observação e experimentação. A pesquisa por levantamento envolve a existência de um questionário e, regra geral, é descritiva na sua natureza, porém pode ser causal; a experimentação, onde o pesquisador executa uma mudança numa ou mais variáveis observando os seus efeitos numa outra variável é, quase sempre, causal. Por fim, a pesquisa por observação é a que gere as ações dos entrevistados sem que haja uma interação direta, esta é tipicamente descritiva.

Segundo Kotler (2000), há ainda cinco tipos de abordagem de pesquisa:

- Observação: reúnem-se dados novos através da observação de participantes e cenários importantes;
- Pesquisa de grupo de foco: existe uma reunião de discussão sobre um determinado produto, serviço ou outro. Este envolve um grupo entre seis e dez pessoas e um moderador;
- Levantamento: as empresas recorrem para apreender e mensurar o conhecimento, as convicções, as preferências e o grau de satisfação da população em geral;
- Dados comportamentais: os clientes deixam pistas do seu comportamento de compra nos dados recolhidos pelos leitores dos códigos de barras, nos registos de compras por catálogo e nos bancos de dados dos clientes;
- Pesquisa experimental: esta, do ponto de vista científico, é a considerada mais válida uma vez que o propósito passa por captar as relações de causa

e efeito, eliminando as explicações contraditórias das verificações observadas.

Kayet (2020), vai mais além e acrescenta ainda como exemplo de técnicas de recolha de dados comumente utilizadas a utilização da informação disponível (sob a forma de recursos primários), recorrer a uma escala de classificação, administrar os resultados psicológicos, administrar inventários de personalidade e ajustamentos, utilização de técnicas sociométricas e, por fim, utilização de técnicas projetivas.

A definição do instrumento de recolha de dados encontra-se dependente dos objetivos que se pretendem alcançar com a pesquisa e do universo a ser explorado. De acordo com Malhotra (2010), a recolha de dados acarreta uma força de campo, pessoal que está em campo, como no caso das entrevistas pessoais (no domicílio, centros comerciais ou pessoal, mas assistida por computador), por telefone, pelo correio (tradicionais e pesquisas de painéis pelo correio com domicílios pré-recrutados) ou eletronicamente (endereço eletrónico ou internet). Nesta pesquisa optou-se por utilizar o questionário como instrumento de recolha de dados.

3.7.1. Questionário

O questionário corresponde a uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. Este deve ser objetivo, de extensão limitada e deve fazer-se acompanhar por instruções. As instruções devem esclarecer o propósito da sua aplicação, assim como ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento. As questões podem ser abertas, por exemplo “Qual a sua opinião?” ou, por outro lado, fechadas, por exemplo de duas escolhas: sim ou não. As perguntas de escolha múltipla são também questões fechadas, mas estas com uma série de respostas possíveis (Silva e Menezes *cit. in* Couto, 2017). Segundo Kotler (2000), este instrumento de pesquisa é dos mais utilizados na recolha de dados primários devido à sua flexibilidade, porém devem ser cuidadosamente desenvolvidos, testados e aperfeiçoados antes de serem aplicados em larga escala.

Segundo Kotler (2000), as perguntas fechadas geram respostas mais fáceis de serem interpretadas, mas as abertas são mais reveladoras uma vez que não limitam as respostas dos entrevistados. As perguntas abertas são amplamente mais úteis em pesquisas exploratórias onde o entrevistador está preocupado em saber como as pessoas pensam e não me definir quantas pessoas pensam de um determinado modo.

É também necessário atentar na linguagem utilizada durante o questionário, esta deverá ser simples, direta e imparcial. A pergunta inicial deve suscitar algum interesse por parte do entrevistado e as perguntas mais complexas e pessoais devem ser feitas em último lugar para que os entrevistados não adotem uma atitude defensiva. Por último, o autor adverte que as questões devem seguir uma ordem lógica.

McDaniel e Gates (2003), afirmam que a pesquisa por levantamento consiste na utilização de um questionário para recolher factos, opiniões e atitudes. Este é a forma mais popular de recolha de dados primários uma vez que:

- Há necessidade de saber o porquê das atitudes e os questionários podem ser usados para dar uma ideia das forças causais em funcionamento;
- Há necessidade de saber como, isto é, de compreender o processo pelo qual os consumidores passam antes de tomarem uma decisão;
- Há necessidade de conhecer o indivíduo do ponto de vista demográfico ou estilo de vida. Informações sobre a idade, rendimento, ocupação, estado civil, instrução e outros fatores são necessários para a identificação e definição dos segmentos de mercado.

Kotler (2000) considera que os métodos de contacto podem passar por entrevistas “online”, incluindo-se os questionários em páginas ou sítios da “web” frequentemente visitados. McDaniel e Gates (2003), destacam alguns motivos para a grande popularidade dos levantamentos pela Internet:

- A rapidez com que um questionário pode ser criado e distribuído aos entrevistados e com que os dados podem ser levantados. Neste caso, os dados são obtidos eletronicamente, de modo que o software de análise estatística pode ser programado para processar questionários padronizados

e devolver resumos e tabelas estatísticas automaticamente;

- O custo e o tempo de execução do mesmo são mais reduzidos, visto que não há impressão, remessa, entrada de dados e entrevistador;
- Os questionários distribuídos através da Internet podem também ser mais atrativos com fontes e gráficos interessantes;
- Utilizadores profissionais e empresariais de serviços da Internet constituem um excelente público para se atingir com os levantamentos pela Internet.

De acordo com Vaz *et al.* (*cit. in* Couto, 2017), a recolha de dados com recurso à Internet constituiu um importante papel na evolução da investigação em ciências sociais e humanas. A investigação qualitativa procura compreender contextos particulares, tentando perceber o que justifica alguns comportamentos, atitudes ou convicções. Um outro aspeto muito relevante das tecnologias da informação e comunicação na investigação qualitativa relaciona-se com o estabelecimento de redes de informação que proporcionam o acesso facilitado a uma quantidade alargada de material que, de outra forma, não seria possível, abrindo assim novas janelas no que diz respeito à investigação.

Todavia, McDaniel e Gates (2003) alertam que o maior obstáculo dos levantamentos pela Internet se prende com o facto de os utilizadores em rede não representarem a população com um todo. De acordo com os dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística, em 2020, 84,5% dos agregados familiares em Portugal têm ligação à internet em casa, tendo aumentado a percentagem de utilizadores de internet em contexto de pandemia. A população dos 16 aos 74 anos que utilizou a internet nos 3 meses anteriores à entrevista utilizou a internet sobretudo para comunicar e aceder a informação, contudo são as atividades relacionadas com a educação que sofrem um aumento exponencial (INE, 2020). Outro problema diz respeito à segurança na Internet e os *hackers* que usurpam os utilizadores da mesma.

Há também um potencial entrave ao sucesso da pesquisa com a possibilidade de uma múltipla resposta do mesmo utilizador ao mesmo questionário, no entanto este pode ser ultrapassado através do fornecimento de senhas exclusivas aos indivíduos convidados a

participar, permitindo assim um acesso único (Pedroso, 2017).

Em suma, McDaniels e Gates (2003), consideram que há fatores que determinam a seleção de um método de levantamento:

- O grau de precisão da amostra;
- O orçamento disponível;
- A necessidade de expor o entrevistado a vários estímulos;
- A qualidade requerida dos dados (esta relaciona-se com a validade e a fiabilidade dos dados resultantes);
- O tamanho do questionário;
- A necessidade de serem realizadas tarefas específicas pelos entrevistados;
- O índice de incidência;
- O grau de estrutura do questionário;
- O tempo disponível para concluir o levantamento.

O instrumento de recolha de dados pelo qual se opta deverá, segundo os autores Silva e Menezes (*cit. in* Couto, 2017), possibilitar uma interação efetiva entre o autor, o informante e a pesquisa a realizar-se. Como meio de facilitar o processo de tabulação de dados por meio de suportes computacionais, deve anteceder-se uma codificação das questões e suas respostas. Esta recolha de dados encontra-se relacionada com o problema, hipótese ou pressupostos da pesquisa, objetivando, por isso, a obtenção de elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados. É também nesta fase que o autor escolhe as possíveis formas de tabulação e apresentação dos dados, assim como os meios (métodos estatísticos, instrumentos manuais ou computacionais) que serão utilizados para facilitar a interpretação e análise dos dados.

3.7.1.1. *Multifactor Leadership Questionnaire*

O método pelo qual se optou para o método de recolha de dados foi o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Trata-se de um reconhecido questionário a nível mundial e

toda a sua sustentação de base na ótica da validação do mesmo encontra-se alicerçada na revisão bibliográfica apresentada anteriormente.

Este modelo tem como intuito a identificação dos diferentes tipos de liderança, o sucesso individual por parte dos líderes, bem como de comportamentos eficientes que se encontram interligados com o sucesso e a competência das organizações. O questionário realça e foca os comportamentos específicos dos elementos de determinada entidade que promovem a transformação organizacional e individual dos seus indivíduos. Além disso, reconhece e avalia os comportamentos de liderança que têm como objetivo encorajar os indivíduos na realização dos modelos de desempenho traçados.

Além de avaliar os estilos de liderança, tais como a Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-Faire*, destaca os resultados que ocorrem do estilo de liderança executado, sendo estes a Satisfação, Eficácia e Esforço Extra.

No que concerne à estrutura deste questionário, este é organizado por um conjunto de quarenta e cinco afirmações que visam identificar comportamentos cruciais de liderança, sendo que estes se encontram agrupados em doze fatores distribuídos pelos três estilos de liderança: a Liderança Transformacional com cinco fatores; a Liderança Transacional com dois fatores; e a Liderança *Laissez-Faire* com dois fatores.

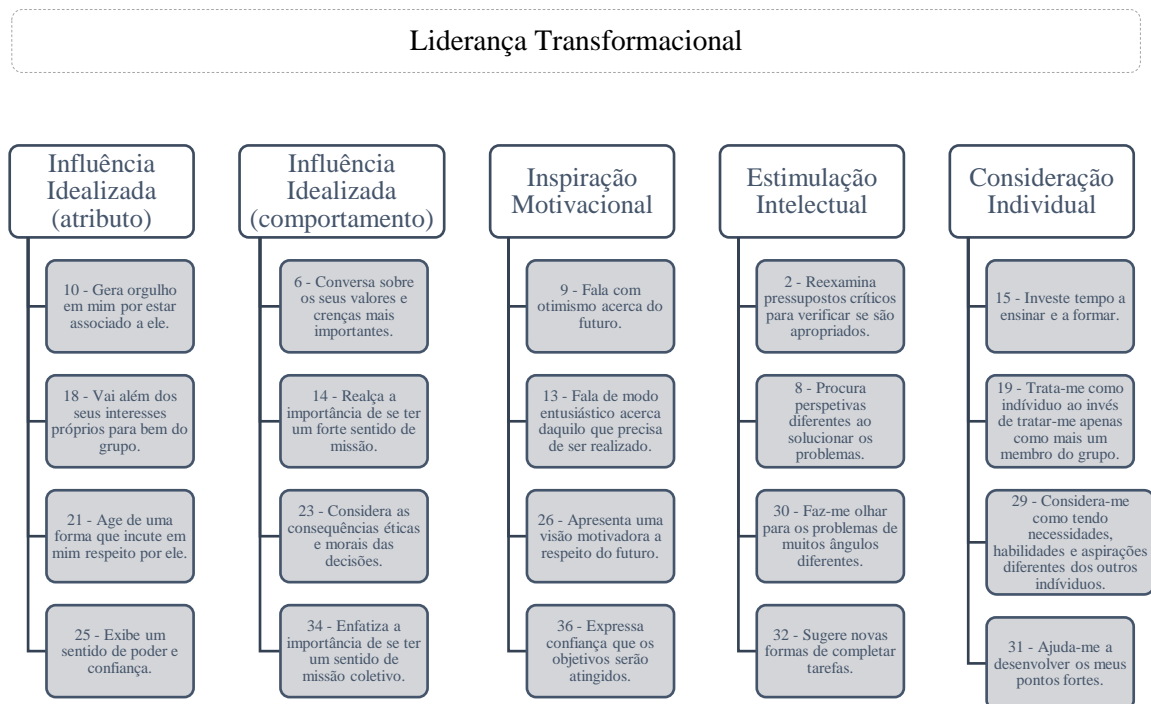
Para além deste modelo mensurar os diferentes tipos de estilos de liderança, ainda avalia os resultados subjacentes ao tipo de Liderança praticado, designadamente por Satisfação, Eficácia e Esforço Extra (Bass & Avolio, 2004 *cit. in* Ferreira, 2020). O fator Satisfação traduz a ideia de que o líder usa eficazmente os métodos de liderança na execução da tarefa que é liderar, bem como consegue proporcionar à sua equipa um ambiente laboral suficientemente rico para um bom desempenho laboral da equipa de trabalho. Relativamente ao fator Eficácia, este representa a capacidade eficaz de um líder em representar a sua equipa de trabalho perante a chefia, bem como a capacidade do próprio em autoidentificar as suas necessidades profissionais sem descuidar das necessidades da organização. Por último, mas não menos importante, o Esforço Extra, que se designa pela capacidade de um líder em contexto laboral conseguir fazer com que os seus liderados

produzam mais do que está estipulado, inculindo-lhes a vontade de autossuperação através do esforço (Bass & Avolio, 2004 *cit. in* Ferreira, 2020).

As classificações das perguntas encontram-se segmentadas de modo a facilitar a pesquisa e visualização de determinado grupo. As perguntas apresentadas aos dois grupos (Líderes e Liderados) são as mesmas, diferindo apenas na forma como são colocadas, pelo que a escala de pontuação apresentada de seguida representará apenas as questões colocadas aos subordinados. Assim, as figuras seguintes dizem respeito às perguntas do questionário a utilizar, encontrando-se organizadas de acordo com o seu estilo de liderança e categoria de estudo.

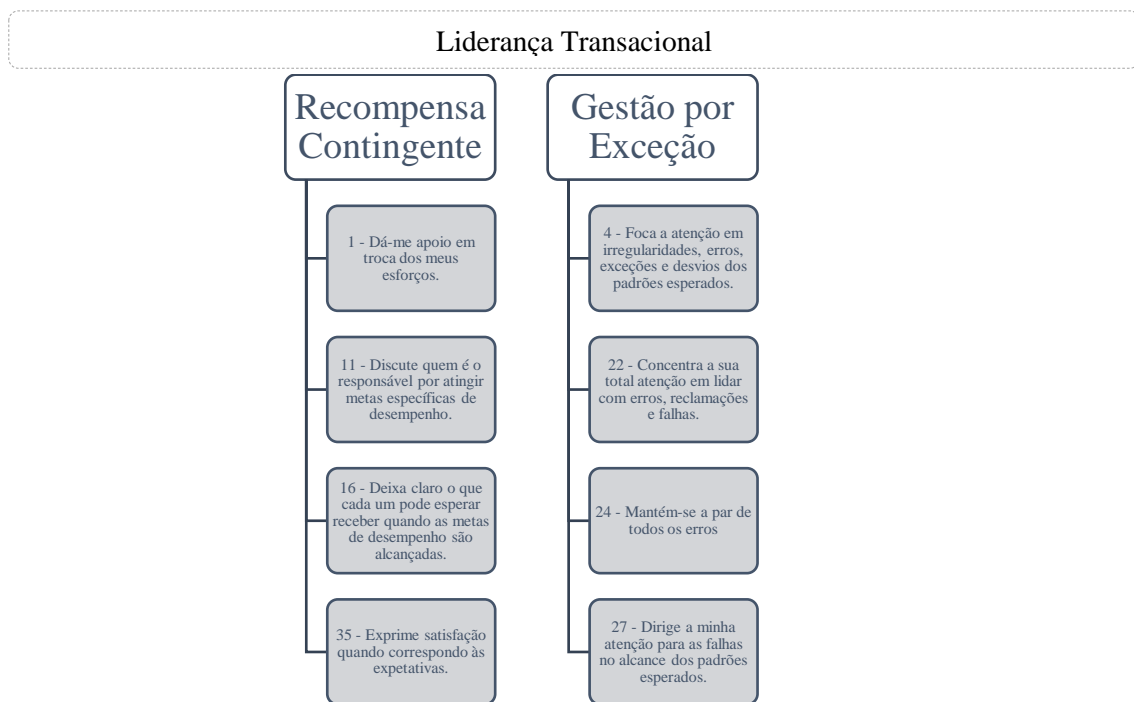
Na figura 4 são apresentadas as questões relativas à liderança transformacional.

Figura 4 – Liderança Transformacional – Questões.



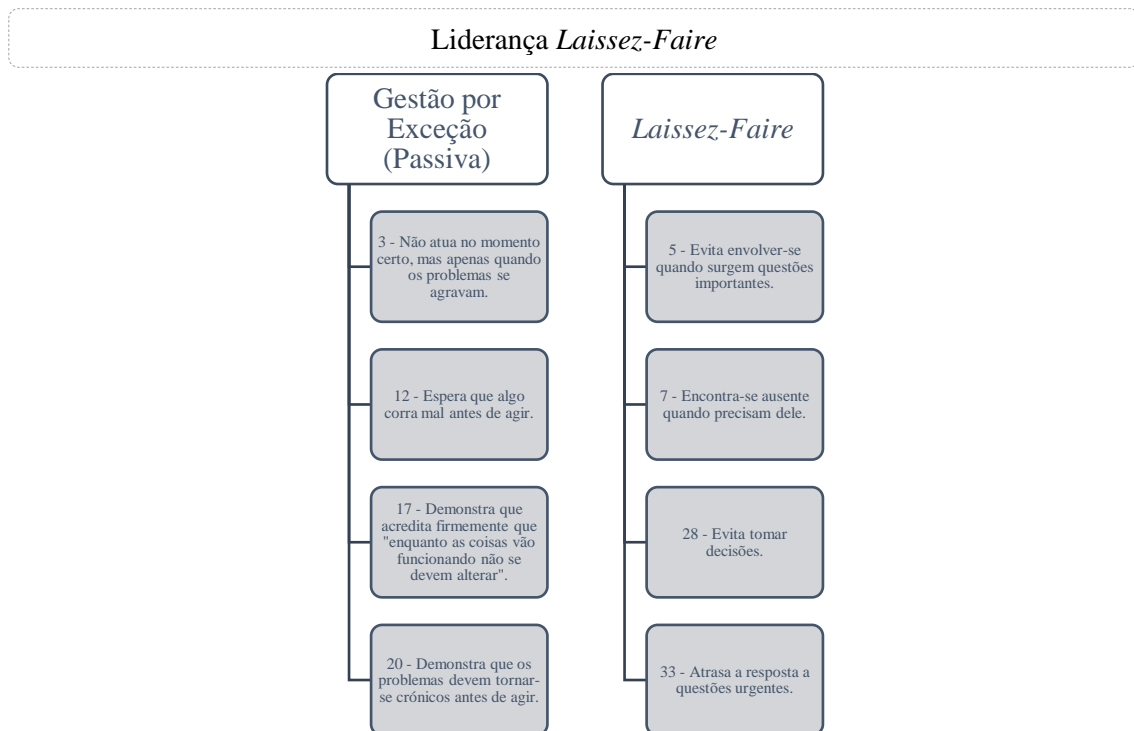
Na figura 5 são apresentadas as questões relativas à liderança transacional.

Figura 5 – Liderança Transacional – Questões.



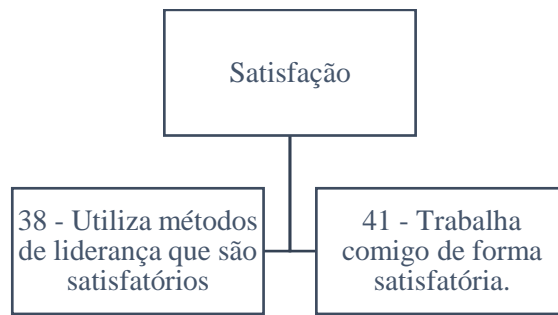
Na figura 6 são apresentadas as questões relativas à liderança *laissez-faire*.

Figura 6 – Liderança *Laissez-Faire* – Questões.



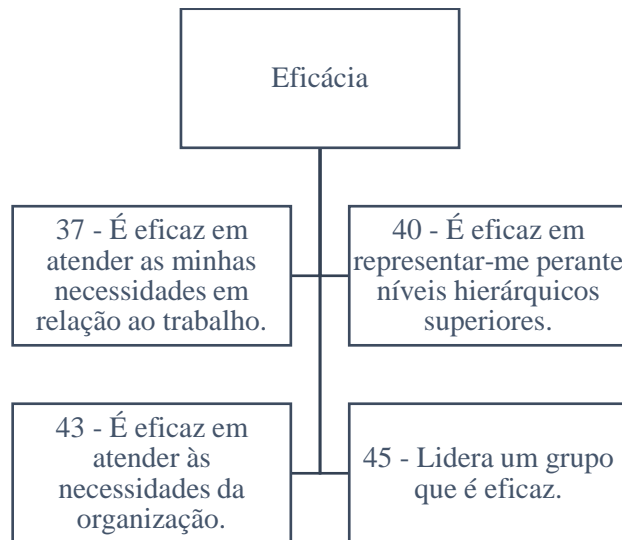
Na figura 7 são apresentadas as questões relativas à satisfação.

Figura 7 – Satisfação – Questões.



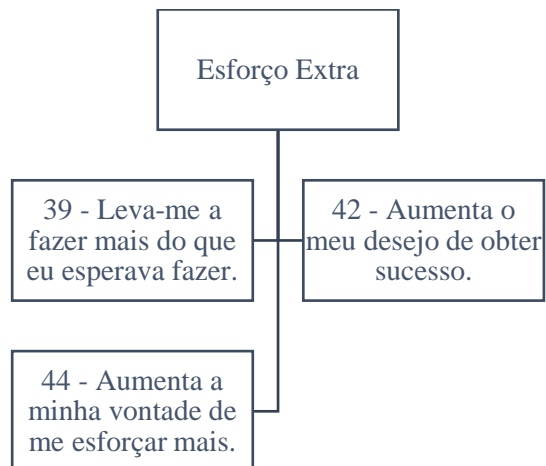
Na figura 8 são apresentadas as questões relativas à eficácia.

Figura 8 – Eficácia – Questões.



Na figura 9 são apresentadas as questões relativas ao esforço extra.

Figura 9 – Esforço Extra – Questões.



No que diz respeito às vantagens deste instrumento em relação aos restantes questionários existentes sobre a liderança passa por este possuir a particularidade de ter uma maior abrangência de comportamentos apresentados. Outra vantagem consiste no facto de poder ser executado a diversos níveis de liderança nas entidades, independentemente do posicionamento que o líder ocupe na organização (Bass & Avolio, 2004 *cit. in* Ferreira, 2020).

De acordo com Rocha (*cit. in* Ferreira, 2020: 26), os comportamentos mencionados encontram-se relacionados com os três estilos de liderança, *sendo que, em extremidades opostas, estão os comportamentos que se enquadram na Liderança Transformacional, promotora de comportamentos a nível superior no sucesso dos indivíduos e da organização e na Liderança Laissez-Faire que se caracteriza pela passividade do líder pela sua não liderança [e] pela sua ausência de responsabilidade.*

Relativamente à fase das respostas dos indivíduos que são inquiridos, Bass & Avolio (2004 *cit. in* Ferreira, 2020), afirmam que estas são repartidas por doze categorias e utilizadas pelos três estilos de liderança e ainda pelos resultados da liderança, isto na próxima parte do preenchimento do questionário. Posteriormente, o investigador calcula as médias alcançadas em cada uma das categorias com o intuito de atingir uma conclusão ao nível do estilo de liderança percebido pelos inquiridos, sendo que os valores apresentados terão como base a frequência de análise das atitudes dos líderes e também das percepções das conclusões da liderança.

Na última etapa, o *Multifactor Leadership Questionnaire* procura identificar os comportamentos eficazes por parte do líder dirigindo o caminho a cumprir, se ocorrer uma situação em que a ação não promova os resultados previstos.

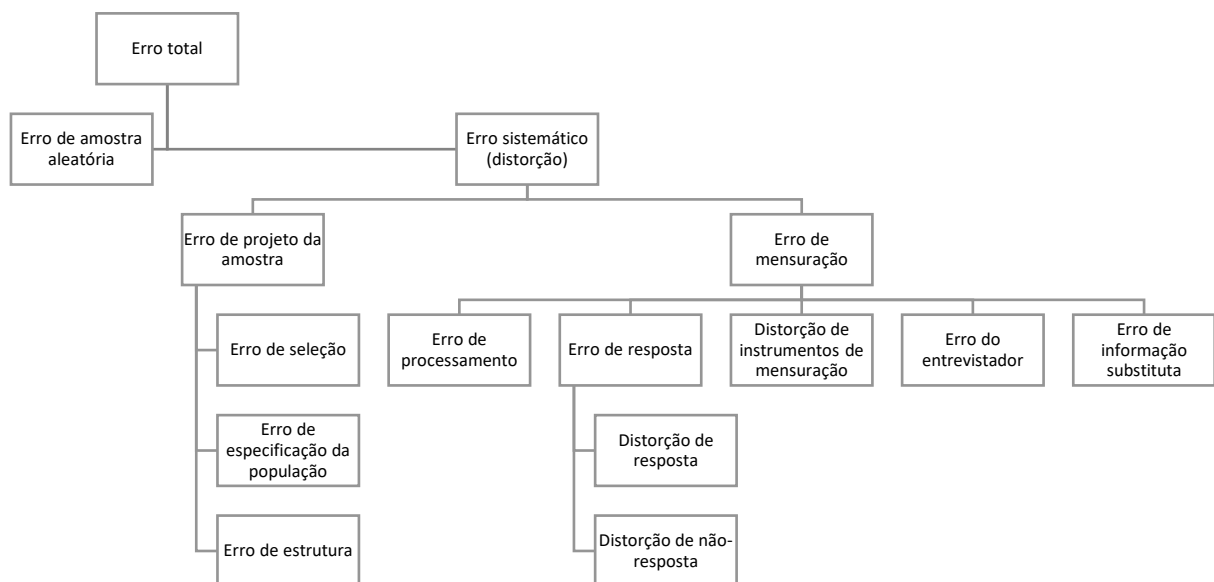
Os questionários foram disponibilizados em via web, de forma a manter-se o anonimato durante todo o processo. Assim, foi enviado para um sócio-gerente da empresa em estudo, por correio eletrónico, o questionário que foi posteriormente encaminhado para os departamentos que participaram neste estudo, chefia e subordinado. Foi estabelecido um prazo razoável que permitisse recolher uma amostra representativa.

Importa, porém, salientar que o processo de colheita de dados se trata de um processo moroso uma vez que não só há parâmetros éticos que devem ser tomados em linha de conta, como também se torna de algo difícil encontrar entidades com disponibilidade para participar no estudo. A fase pandémica que o mundo atravessa também gerou alguns obstáculos, devido à forma como alterou as dinâmicas das empresas. Na totalidade, o processo durou cerca de três meses.

3.7.2. Erros associados à recolha de dados

Kotler (2000) assume que a fase de recolha de dados é a fase mais dispendiosa e a mais sujeita a erros. No caso dos levantamentos há obstáculos que podem surgir se, por exemplo, alguns entrevistados não estiverem presentes na empresa no período de recolha de dados; ou, se se recusarem a colaborar ou se as respostas facultadas forem tendenciosas.

Figura 10 – Erros associados à recolha de dados



Fonte: McDaniel & Gates (2003)

3.8. Escalas de Avaliação

McDaniel e Gates (2003), definem a mensuração enquanto um procedimento utilizado para designar números que refletem a quantidade de um atributo possuído por um evento, pessoa ou objeto. São vários os tipos de escala de medida:

- Escalas Nominais: São correntemente utilizadas na pesquisa científica e dividem os dados em categorias mutuamente exclusivas e coletivamente exaustivas. Isto implica que toda a fração de dados se encaixa numa categoria única e que todos os dados se encaixam em algum lugar da escala. As estatísticas descritivas mais utilizadas são a percentagem e moda.
- Escalas Ordinais: Estas escalas tanto mantêm as características de rotulação da escala nominal como têm a capacidade de ordenar os dados. A estatística descritiva mais comum é a mediana (média ou métrica de variação).
- Escalas Intervalares: Possuem todas as propriedades das escalas nominal e ordinal e os intervalos entre os pontos consecutivos são iguais. A estatística descritiva mais comum é a média/ variação.
- Escalas de Razão: Estas incorporam todas as propriedades das escalas nominal, ordinal e intervalar com a particularidade de incluírem um ponto zero absoluto. A estatística descritiva mais comum é a média geométrica/ média harmónica.

No caso do questionário utilizado nesta pesquisa optou-se por escalas intervalares, sendo que o foco da estatística descritiva foi a média e a variação na análise dos dados obtidos junto dos líderes e seus subordinados.

3.9. Amostragem

Segundo Pizam (1994), depois de escolhida a definição do problema, as várias hipóteses e variáveis, assim como o método de recolha de dados, o passo que se segue foca-se na seleção dos sujeitos da amostra.

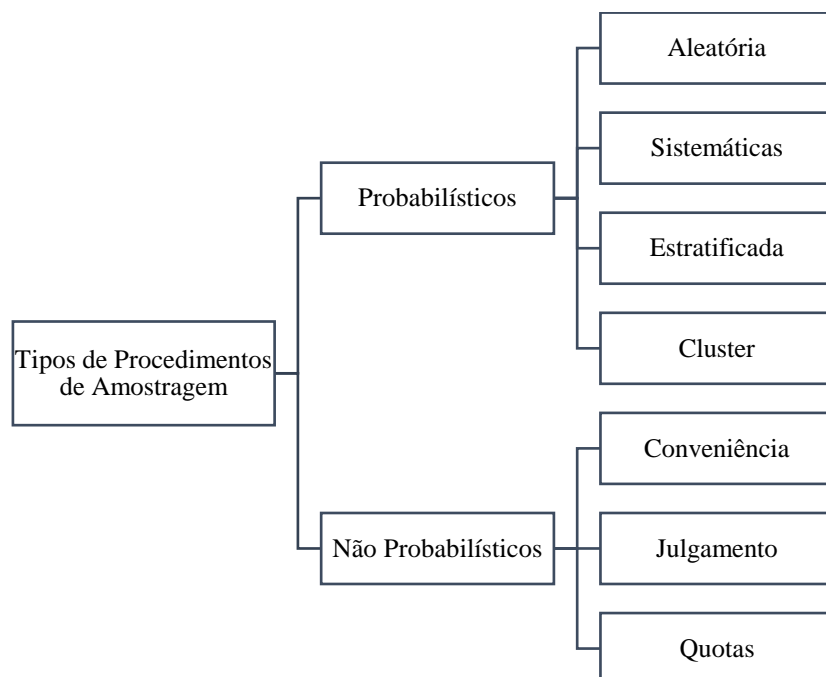
Coutinho (2014 *cit in* Couto, 2017), define a amostragem como o processo de seleção de sujeitos que participam num estudo. Sujeito é o indivíduo a quem se recolhe os dados. População é o conjunto de pessoas ou elementos a quem se pretende generalizar os resultados e os quais partilham uma característica comum.

A amostra é, então, um conjunto de sujeitos (pessoas, documentos, etc.) a quem se recolherá dados e os quais devem ter as mesmas características das da população de onde foi extraída. Ainda do ponto de vista deste autor, uma amostra estará corretamente definida se o investigador conseguir descrever com pormenor o procedimento de amostragem ao qual recorreu para selecionar a amostra; e, as características da amostra selecionada.

Assim, a amostra é o subconjunto da população que terá de a representar, isto é, refletir os seus traços, caso contrário incorremos no “erro amostral”. Charles (*cit. in* Couto, 2017), considera que uma amostra é um grupo de sujeitos ou objetos selecionados para representar a população inteira de onde provém.

De acordo com Pizam (1994), são vários os tipos de métodos de amostragem, podendo segmentar-se em dois grandes grupos: probabilísticos e não probabilísticos.

Figura 11 – Tipos de Procedimentos de Amostragem.



Fonte: Pedroso (2017).

Na amostragem probabilística, cada elemento da população tem uma chance não nula conhecida de ser incluída na amostra. Este tipo de amostras podem ser divididas em quatro técnicas: amostragem aleatória, amostragem sistemática, amostragem estratificada e amostragem em *cluster*. Segundo Kotler (2000), este tipo de amostragem permite o cálculo da fiabilidade para erros de amostragem.

- Amostra Aleatória Simples: Todos os membros de uma população têm a mesma hipótese de serem selecionados;
- Amostra Aleatória Estratificada: A população é dividida em grupos mutuamente excludente (como faixas etárias) e são extraídas de cada grupo amostras aleatórias;
- Amostragem por Agrupamento: A população é dividida em grupos mutuamente excludentes e o entrevistador extrai uma amostra dos grupos para entrevistar.

As amostras de não probabilidade são todas aquelas que não fornecem base para prever até que ponto as características da amostra se aproximam das características da população da qual a amostra foi extraída.

Livesey (*cit. in* Couto, 2017) considera que a amostra não probabilística é toda a amostra onde determinados elementos da população não tem igual oportunidade de serem selecionados. Por sua vez, estas amostras de não probabilidade podem ser segmentadas em três técnicas específicas: amostragem por conveniência, amostragem por julgamento e amostragem por quotas.

Cox (*cit. in* Pizam, 1994), descreve a amostra não probabilística por conveniência enquanto um procedimento onde a representatividade da amostra é sacrificada para facilitar a obtenção da amostra. Aribomi e Perito (*cit. in* Couto, 2017), definem a amostra por julgamento como a amostra que seleciona um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.

Esta seleção de amostras intencional é realizada tendo em linha de conta o julgamento do investigador. Importa, porém, adotar um critério razoável de julgamento, possibilitando a obtenção de resultados favoráveis (Marotti *et al.*, *cit. in* Couto, 2017). Hill & Hill (*cit. in* Couto, 2017), consideram que a amostra por quotas é contrária ao método de amostragem estratificada, apresentando apenas uma diferença a realçar: ao invés de se optar por uma amostra aleatória no seio de cada um dos estratos na etapa final, escolhe-se uma amostra não-aleatória, sendo que o tamanho é determinado pela fração de amostragem.

Nesta investigação, serão disponibilizados questionários a toda a população, isto é, a todos os trabalhadores da empresa, independentemente da idade, sexo ou antiguidade. Serão, no entanto, diferenciados os questionários consoante a posição que cada um ocupa, neste caso, entre os subordinados e os líderes. Trata-se, então, de uma amostra não probabilística por conveniência que, segundo Alves (*cit. in* Pedroso, 2017), ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são identificados por uma questão de conveniência não garantindo, à partida, o processo amostral, isto é, que a amostra seja representativa.

3.10. Método de Análise de Dados

Kotler (2000) considera esta a penúltima etapa no processo de pesquisa: tirar conclusões a partir dos dados recolhidos. O investigador deverá tabular dados e montar distribuições de frequência. Calcula médias e medidas de dispersão para cada uma das principais variáveis.

McDaniel e Gates (2003) afirmam que a finalidade da análise de dados é interpretar os dados recolhidos e tirar conclusões a partir da mesma. Neste sentido, o pesquisador poderá recorrer a variadas técnicas: desde uma simples análise de frequência até multivariadas mais complexas.

Na perspetiva de Malhotra (2010), a preparação de dados inclui a edição, codificação, transcrição e verificação dos mesmos dados. Cada questionário ou formulário de

observação é conferido ou editado e, caso se verifique, corrigido.

Uma vez que o modelo de estudo ao qual se recorreu ser proveniente da compra de um questionário sob a patente de Bernard Bass e Bruce Avolio – MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®) e visto que se procura que todos os dados de pontuação sejam avaliados de acordo com o questionário, a medição das respostas será feita com base nos parâmetros estabelecidos pelo modelo. Assim, a ferramenta SPSS foi um elemento extremamente importante no desenvolvimento do trabalho. Os testes aos quais se recorreram para a análise dos dados que serão apresentados no próximo capítulo e serão de seguida explanados, incluem:

- Teste de fiabilidade de escala (Alfa de *Cronbach*).
- Análise fatorial de componentes principais.
- Estatística descritiva.
- Regressão linear.
- Teste T e ANOVA.

3.10.1. Teste de Fiabilidade da Escala (Alfa de *Cronbach*)

O coeficiente alfa de *Cronbach* é definido por Hora, Monteiro e Arica (*cit. in* Couto, 2017), como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado numa pesquisa. Este alfa mede a correlação entre respostas num questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos inquiridos. Trata-se, pois, de uma correlação média entre perguntas.

Uma vez que todos os itens do questionário utilizam a mesma escala de medição, então o coeficiente alfa é aferido a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador. Segundo Pestana e Gageiro (*cit. in* Pedroso, 2017), o alfa de *Cronbach* é uma das medidas mais utilizadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens).

3.10.2. Estatística Descritiva

Estatística descritiva tem como objetivo, segundo Ferreira (*cit. in* Couto, 2017), a descrição dos dados, sejam eles de uma amostra ou de uma população. Esta pode incluir:

- Verificação da representatividade ou da falta de dados;
- Ordenação dos dados;
- Compilação dos dados em tabela;
- Criação de gráficos com os dados;
- Calcular valores de sumário, por exemplo, médias;
- Aferir relações funcionais entre variáveis.

Pinto *et al.* (*cit. in* Couto, 2017) afirma que a estatística descritiva procura descrever e analisar um determinado fenómeno, reúne os passos iniciais do processo estatístico, que são a recolha, organização, descrição e apresentação de dados, também denominada como síntese dos dados. Este tipo de teste possibilita a realização de uma descrição dos dados, de modo a compreender melhor os resultados dos mesmos.

Nesta pesquisa serão utilizadas estatísticas descritivas do tipo: média (medida de tendência central que soma os valores para todas as observações dum variável dividindo pelo número de observações) e desvio padrão (medida de dispersão que calcula a raiz quadrada da soma dos desvios ao quadrado da média dividida pelo número de observações menos um valor e que indica como os dados são dispersos).

3.10.3. Análise Fatorial de Componentes Principais

Latif (*cit. in* Couto, 2017) considera que uma relação de dependência acontece quando o objetivo do investigador passa por analisar a associação existente entre dois conjuntos de variáveis, onde um desses conjuntos é a realização de uma medida dependente ou critério. Esta autora afirma ainda que a relação de interdependência é aquela que estuda a associação mútua entre todas as variáveis e o modelo a ser aplicado, que dependerá da escala das variáveis em questão. Significa isto que caso se trate de uma escala métrica, a análise fatorial de componentes principais pode ser a escolhida, mas caso seja a não

métrica já terá de ser através de modelos distintos, por exemplo, modelos *loglineares*.

3.10.4. Regressão Linear

Rodrigues (*cit. in* Couto, 2017: 52) considera que a análise de regressão linear estuda a relação entre a variável dependente ou a variável resposta e uma ou várias variáveis independentes ou regressoras. O Modelo de Regressão Linear Simples define-se como a relação linear entre a variável dependente (Y) e uma variável independente (X). Ao passo que o Modelo de Regressão Linear Múltiplo define-se como a relação linear entre a variável dependente (Y) e várias variáveis independentes (X1, ..., Xp).

3.10.5. Teste T e ANOVA

Serão ainda utilizados testes paramétricos *t*, estes para testar hipóteses sobre médias de uma variável de nível quantitativa numa dicotómica e a análise de variância ANOVA, para aferir as diferenças de médias entre variáveis com mais do que duas categorias.

3.11. Conclusão

Neste capítulo abordou-se todo o processo metodológico necessário para a construção do estudo.

Num primeiro momento, foi abordado o processo de pesquisa, seguindo-se o problema de investigação com o intuito de localizar a investigação numa área específica. Posteriormente os objetivos, onde foi possível apurar aquelas que serão as principais metas a trabalhar nesta pesquisa, seguiram-se as hipóteses, com o objetivo de levantar as questões a serem respondidas na análise de dados. O design de pesquisa procurou caracterizar quais os tipos de design de pesquisa existentes e qual o mais adequado para este estudo. O método de recolha de dados, que se seguiu, teve como objetivo escolher o questionário MLQ como método mais adequado. Quanto à amostragem, foram explicados os vários tipos de amostra e a razão pela qual se optou por uma amostra não probabilística

por conveniência. Por fim, o método de análise de dados, onde se sintetizou quais os testes a concretizar com os dados aferidos.

O próximo capítulo apresentará a análise dos dados recolhidos de acordo com os parâmetros estabelecidos neste capítulo.

Capítulo IV - Apresentação e Análise de Dados

4.1. Introdução

Neste capítulo são apresentados os resultados das análises efetuadas aos dados obtidos junto dos colaboradores da empresa em estudo. Para tal, recorreu-se ao software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), na versão 27. As técnicas estatísticas utilizadas foram: teste de fiabilidade da escala, análise fatorial de componentes principais, estatística descritiva, regressão linear e teste t, e ANOVA. Por fim, foram discutidos os resultados obtidos.

4.2. Análise Confiabilidade da Escala

Neste ponto serão apresentados os resultados do Alfa de *Cronbach*, utilizado para aferir a confiabilidade da escala.

Tabela 5 – Estatística de Fiabilidade – Líderes.

Alfa de <i>Cronbach</i>	Nº de Itens
,811	45

A escala de fiabilidade de Alfa de *Cronbach* relativa aos líderes obteve um valor de 0,811 o que segundo Pereira e Patrício (2016) representa uma fiabilidade muito boa.

Na tabela 6 é apresentado o valor relativo à estatística de fiabilidade de Alfa de *Cronbach* relativamente aos subordinados.

Tabela 6 – Estatística de Fiabilidade – Liderados.

Alfa de <i>Cronbach</i>	Nº de Itens
0,958	44

A escala de fiabilidade de Alfa de *Cronbach* relativa aos liderados obteve um valor de 0,958, o que segundo Pereira e Patrício (2016) representa uma fiabilidade muito boa.

4.3. Estilos de Liderança

Neste ponto serão apresentados os dados relativos aos liderados e respetivos liderados. A escala de pontuação pode ser consultada no capítulo da metodologia nas figuras 4, 5, 6, 7, 8 e 9. Serão apresentados os resultados das análises de média, mediana, moda e desvio padrão. Os dados serão exibidos no formato do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Importa lembrar que a matriz de Bass & Avolio considera que o perfil de liderança ótimo é aquele que é caracterizado por baixas frequências de *Laissez-Faire*, seguido de maior utilização dos estilos transacionais (aumentando a partir da intervenção em crise para o reforço contingente) e, por fim, a demonstração das áreas transformacionais, que representam a maioria das ações (Gomes e Cruz *cit. in* Couto, 2016). Assim, o objetivo será perceber se esse é o comportamento observado na empresa em análise. Para tal, serão elaborados tabelas e gráficos de barras de modo a facilitar o entendimento e interpretação dos dados, seja entre líderes, subordinados e, ainda, entre os dois grupos.

4.3.1. Estilos de Liderança Auto percecionados pelos Líderes

Neste ponto serão apresentados os dados relativamente a cada estilo de liderança.

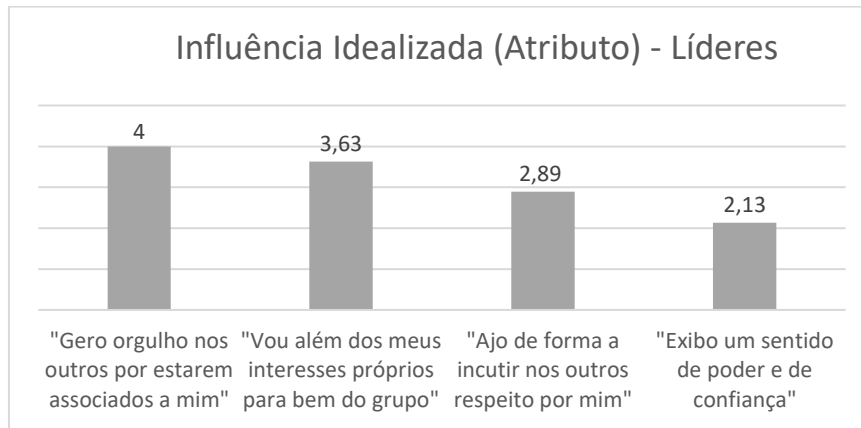
4.3.1.1. Liderança Transformacional

A Liderança Transformacional requer a análise de cinco categorias. Foram elaboradas tabelas de frequência, apresentadas no Anexo I.

A figura 12 sintetiza as médias para a componente “Influência Idealizada (atributo)” nos líderes. Considerando-se a escala utilizada (0 a 4), alcançaram-se valores bastante elevados, com principal destaque para a questão 10 “Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim”, a tocar no topo da escala; segue-se a questão 18 “Vou além dos meus interesses próprios para bem do grupo”, com um valor de 3,63. As questões 21 “Ajo de

forma a inculir nos outros respeito por mim” e 25 “Exibo um sentido de poder e de confiança”, apesar de apresentarem valores inferiores, pode-se considerar médias significativas, a passar o meio da escala (2).

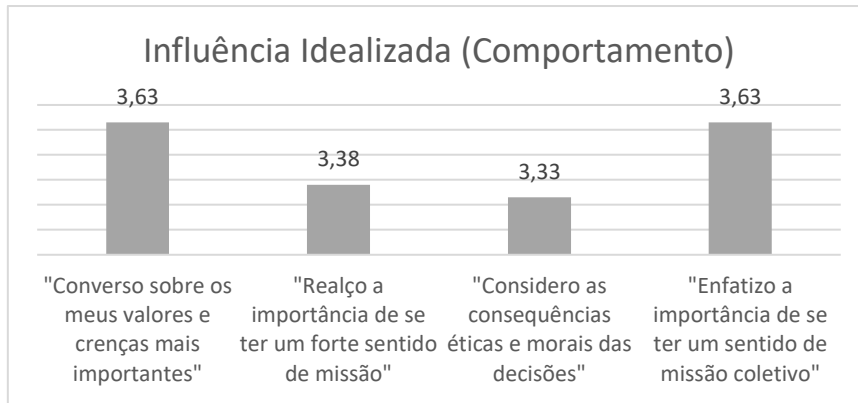
Figura 12 – Influência Idealizada (Atributo) – Líderes.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 13 apresenta as médias para a “Influência Idealizada (comportamento)” dos líderes. Apesar de todas as questões que compõem esta componente apresentarem médias significativamente altas (de acordo com a escala à qual se recorreu), destacam-se as questões 6 “Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes” e 34 “Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo”, a ocuparem não só uma posição de destaque como a apresentarem médias iguais de 3,63, bastante próximas do topo da escala. Ainda assim, as questões 14 “Realço a importância de se ter um forte sentido de missão” e 23 “Considero as consequências éticas e morais das decisões” apresentam uma diferença pouco significativa entre as suas médias (0,05) com valores superiores a três, 3,38 e 3,33, respetivamente.

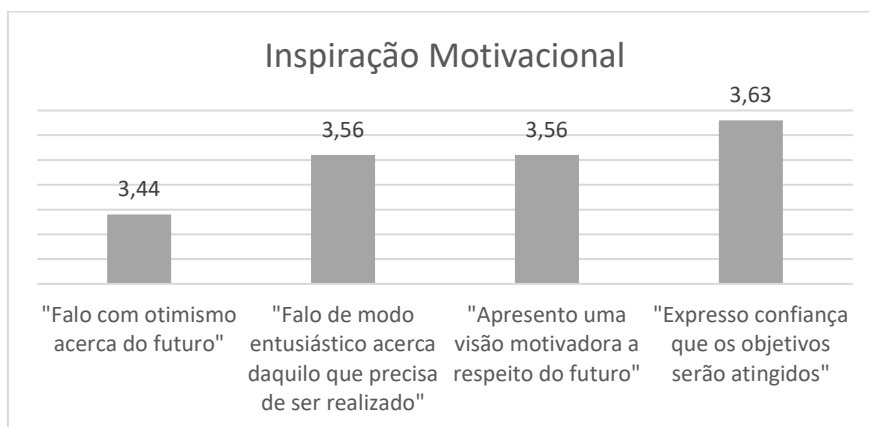
Figura 13 – Influência Idealizada (Comportamento) – Líderes.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 14 apresenta as médias das respostas dos líderes para a “Inspiração Motivacional”. À semelhança das componentes anteriores, verificam-se valores bastante elevados, tendo em conta a escala utilizada. Destaca-se a questão 36 “Expresso confiança que os objetivos serão atingidos” com a média mais alta (3,63). As questões 13 “Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado” e 26 “Apresento uma visão motivadora acerca do futuro” apresentam médias iguais, com valor de 3,56. Com uma expressão menor, mas ainda assim bastante significativa, está a questão 9 “Falo com otimismo acerca do futuro” (3,44).

Figura 14 – Inspiração Motivacional – Líderes.

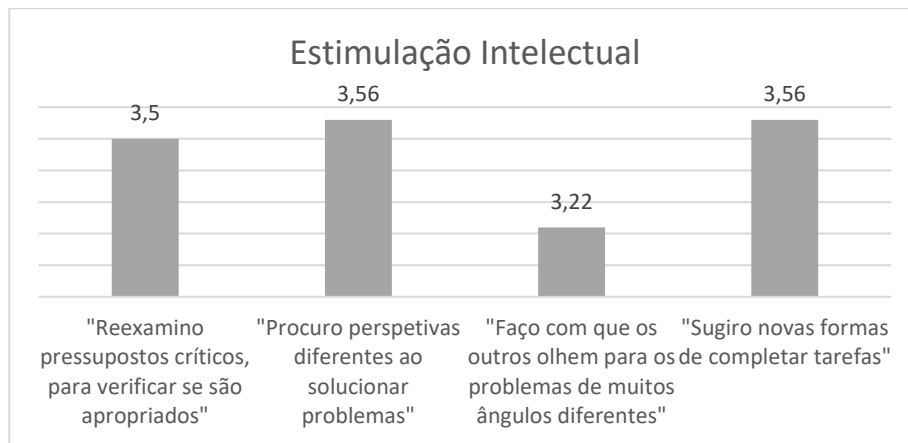


Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 15 apresenta as médias totais relativamente à “Estimulação Intelectual” auto percebida pelos líderes da empresa em estudo. As questões 8 “Procuro perspectivas diferentes ao solucionar os problemas” e 32 “Sugiro novas formas de completar as

tarefas” destacam-se com uma média igual de 3,56. Segue-se a questão 2 “Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados”, com um valor ligeiramente abaixo, 3,50 e, por fim, a questão 30 “Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes” que, apesar de ser a questão com média menor nesta componente, ainda assim apresenta 3,22, valor bastante elevado tendo em conta a escala utilizada na pesquisa.

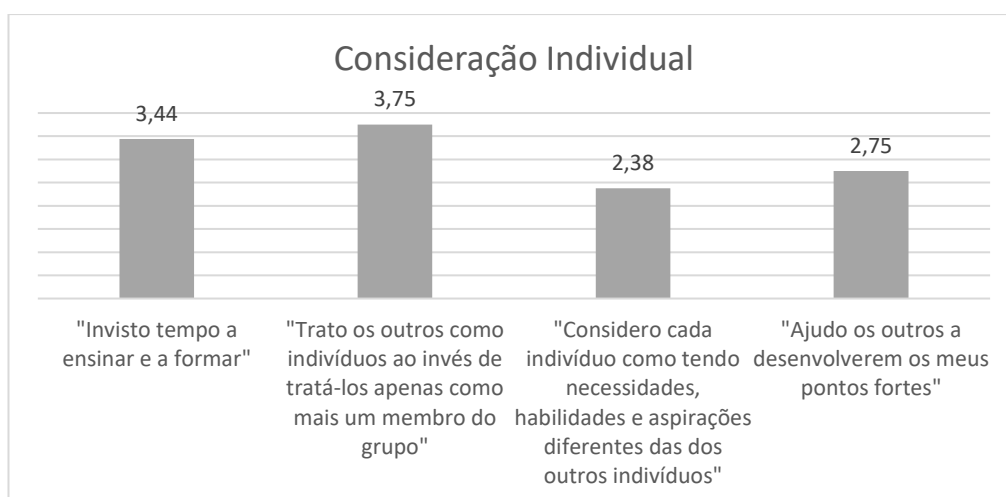
Figura 15 – Estimulação Intelectual – Líderes.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 16 representa as médias obtidas, facilitando a visualização dos valores.

Figura 16 – Consideração Individual – Líderes.

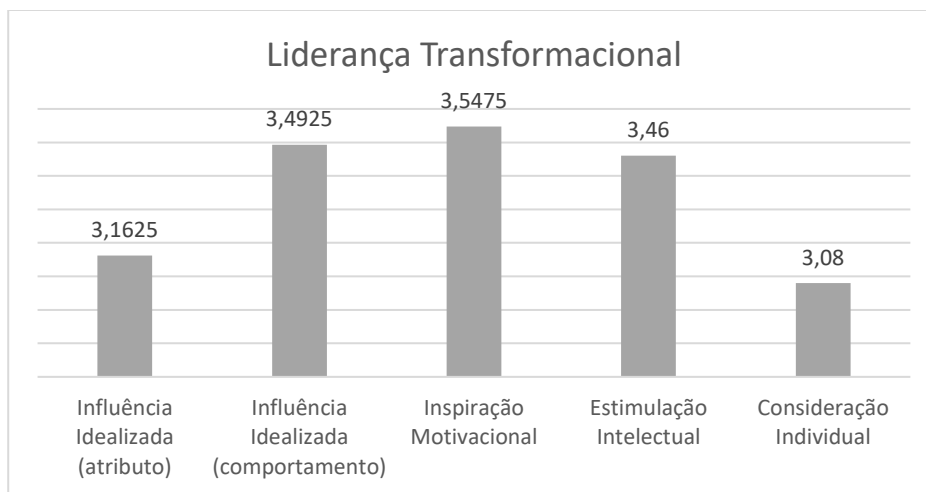


Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 16 apresenta as médias relativamente à “Consideração Individual” auto percebida pelos líderes. Mais uma vez, obtiveram-se médias bastante significativas, com valores superiores ao meio da escala utilizada (0 a 4). Destacam-se as questões 19 “Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo”, com 3,75; e 15 “Invisto tempo a ensinar e a formar”, com 3,44. Com médias menores, seguem-se a questão 31 “Ajudo os outros a desenvolverem os meus pontos fortes”, com 2,75 e, por último, a questão 29 “Considero como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos”, com 2,38.

A figura 17 representa as médias das respostas dos líderes em todos os parâmetros analisados relativamente à Liderança Transformacional.

Figura 17 – Médias Totais Liderança Transformacional – Líderes.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

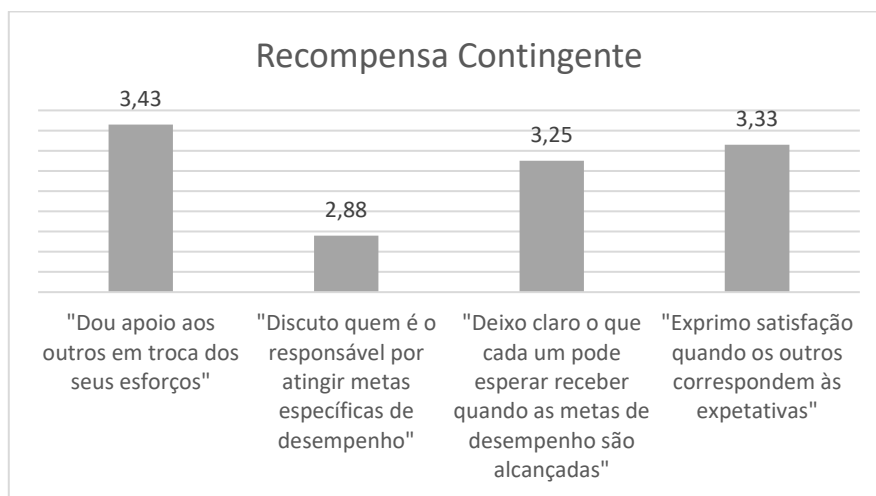
A figura 17, apresenta, num gráfico de barras, os valores das cinco dimensões que compõem a análise da Liderança Transformacional. Do ponto de vista dos líderes, a dimensão “Inspiração Motivacional” é aquela com que mais se identificam, com uma média de 3,55. Porém não há valores propriamente baixos, sendo as médias todas superiores a mais de metade da escala utilizada, pelo que podemos concluir que os líderes se auto percebem altos níveis de Liderança Transformacional.

4.3.1.2. Liderança Transacional

A Liderança Transacional requer a análise de duas categorias. Foram elaboradas tabelas de frequência, apresentadas no Anexo II. Serão apresentados gráficos de barras de modo a facilitar a visualização dos dados obtidos.

A figura 18 representa as médias obtidas, facilitando a visualização dos valores questão a questão.

Figura 18 – Recompensa Contingente – Líderes.



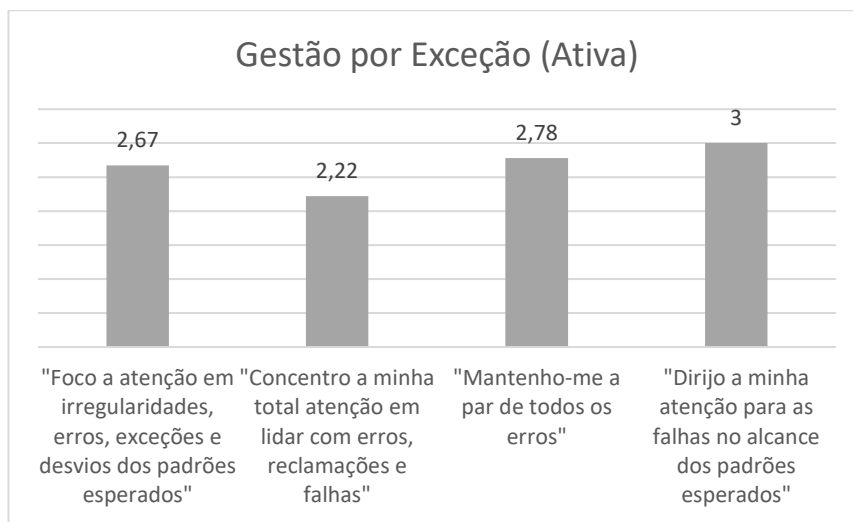
Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 18 apresenta os resultados das médias para a “Recompensa Contingente” auto percebida pelos líderes. São notórias as médias significativas em cada questão abordada, com especial destaque para a questão 1 “Dou apoio em troca dos seus esforços”, com a média mais alta de 3,43; seguem-se as questões 35 “Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas” com 3,33 e 16 “Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas” com 3,25. Por último, com uma média ligeiramente abaixo, está a questão 11 “Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho”, com 2,88.

A figura 19 apresenta as médias para a “Gestão por Exceção (ativa)” percebida pelos líderes. Apesar de todas as questões apresentarem valores bastante próximos, destaca-se

a questão 27 “Dirijo a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados”, com uma média de 3,00 valores. Posteriormente, a questão 24 “Mantenho-me a par de todos os erros” com 2,78 e a questão 4 “Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados”, com 2,67. Por último, com uma média mais baixa, a questão 22 “Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas”, com 2,22.

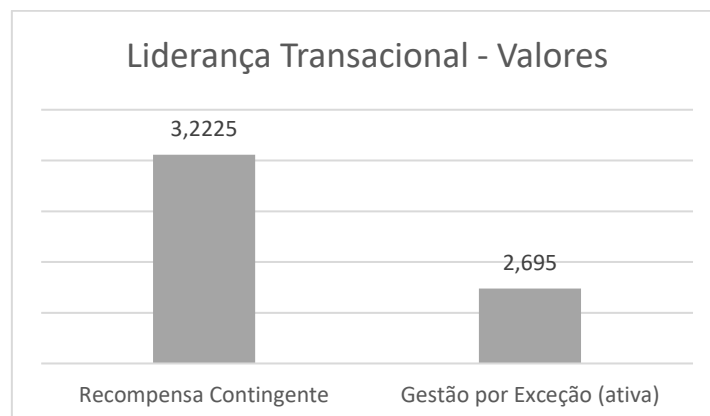
Figura 19 – Gestão por Exceção (Ativa) – Líderes.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 20 tem representadas as médias das respostas dos líderes em todos os parâmetros anteriores relativos à Liderança Transacional.

Figura 20 – Médias Totais Liderança Transacional – Líderes.



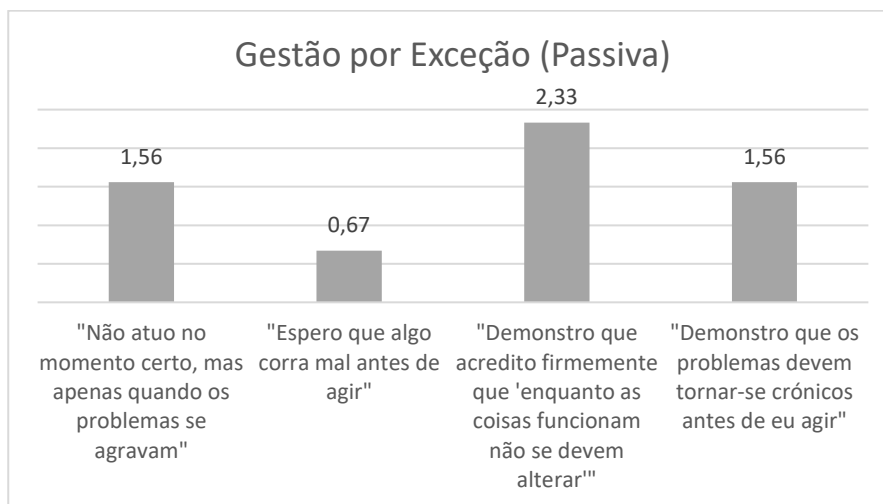
Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 20 permite visualizar de maneira simplificada os valores obtidos junto dos líderes para a Liderança Transacional. À semelhança do estilo de liderança anterior, apresentam-se valores bastante elevados e pouca discrepância entre os dois fatores, com especial destaque para “Recompensa Contingente” com uma média de 3,23.

4.3.1.3. Liderança *Laissez-Faire*

A Liderança *Laissez-Faire* acarreta duas categorias para análise. À semelhança das anteriores, foram elaboradas tabelas de frequências apresentadas no Anexo III, entretanto serão apresentados gráficos de barras para melhor entendimento. A figura 21 representa as médias obtidas, facilitando a visualização dos valores questão a questão.

Figura 21 – Gestão por Exceção (Passiva) – Líderes.



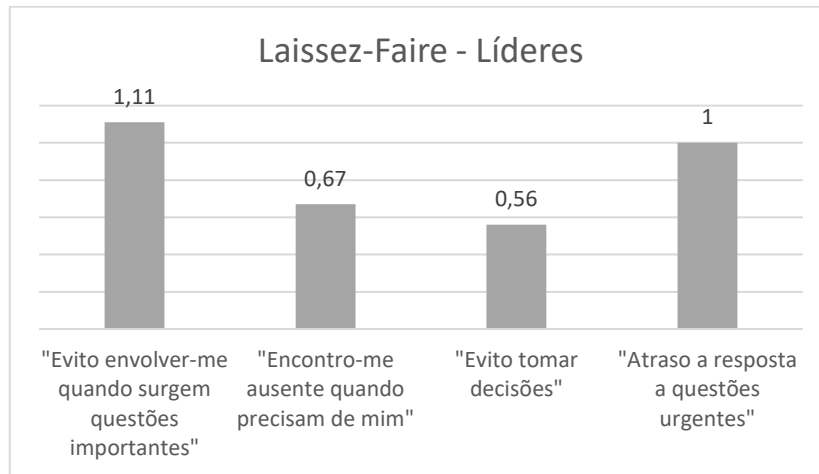
Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura anterior apresenta, num gráfico de barras, as médias para “Gestão por Exceção (passiva)” auto percebida pelos líderes. Ocupa uma posição de destaque a questão 17 “Demonstro que acredito firmemente que ‘enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar’”, apresentando uma média superior ao meio da escala utilizada, de 2,33. Seguem-se as questões 3 “Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam” e 20 “Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de agir”

com médias iguais de 1,56. Por último, e com menor exposição, encontra-se a questão 12 “Espero que algo corra mal antes de agir”, com uma média de 0,67.

A figura 22 representa as médias obtidas, facilitando a visualização dos valores questão a questão.

Figura 22 – *Laissez-Faire* – Líderes.



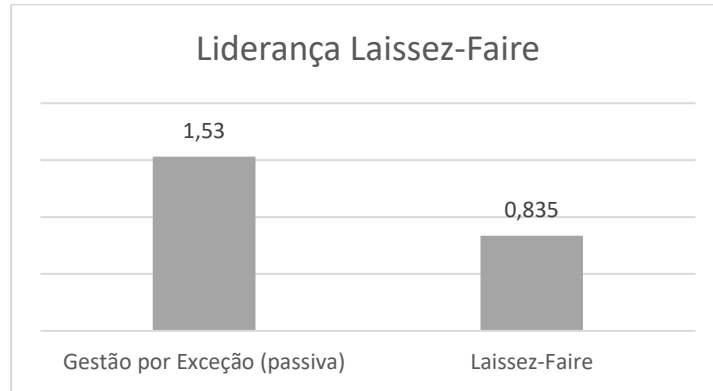
Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura anterior sintetiza, num gráfico de barras, as médias todas obtidas para “*Laissez-Faire*” auto percebido pelos líderes. À semelhança da componente anteriormente analisada, obtiveram-se resultados pouco significativos, com base na escala utilizada. Destaca-se a questão 5 “Evito envolver-me quando surgem questões importantes” com uma média de 1,11 e a questão 33 “Atraso a resposta a questões urgentes” com uma média de 1 valor. Com médias inferiores a um estão as questões 7 “Encontro-me ausente quando precisam de mim” e 28 “Evito tomar decisões”, com 0,67 e 0,58, respetivamente.

A figura 23 representa as médias das respostas dos líderes em todos os parâmetros anteriormente analisados referentes à Liderança *Laissez-Faire*. Este é o estilo com menos significado junto dos líderes, apresentado valores bastante inferiores dos anteriormente analisados. Com média mais elevada está a “Gestão por Exceção (ativa)”, com 1,53, no entanto há uma diferença pouco significativa entre as duas dimensões analisadas. Pode

aferir-se, assim, que os líderes consideram que a forma como lideram os seus grupos tem pouco a ver com o estilo de liderança *Laissez-Faire*.

Figura 23 – Médias Totais Liderança *Laissez-Faire* – Líderes.

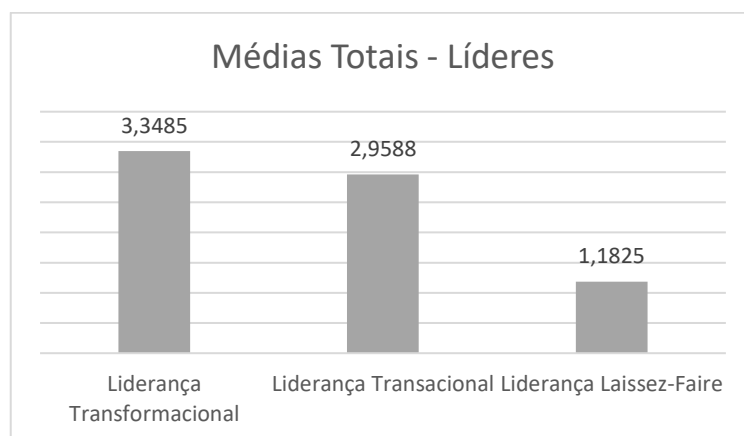


Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

4.3.1.4. Médias Totais dos Estilos de Liderança

Neste ponto são apresentadas as médias totais dos Estilos de Liderança, de acordo com a auto percepção dos líderes. A figura 24 apresenta então esses valores num gráfico de barras, de modo a facilitar a percepção dos mesmos.

Figura 24 – Médias Totais dos Estilos de Liderança – Líderes.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 24 representa as médias totais de todos os Estilos de Liderança e todos os seus parâmetros. Os resultados demonstram que os líderes consideram que desenvolvem um estilo de liderança Transformacional, com média de 3,35. Em segundo lugar temos a Liderança Transacional com um valor próximo dos três valores também (2,96). Com menos significado está a Liderança *Laissez-Faire*, demonstrando que os líderes não se auto percebem neste estilo, com um valor de 1,18.

4.3.2. Estilos de Liderança Percecionados pelos Liderados

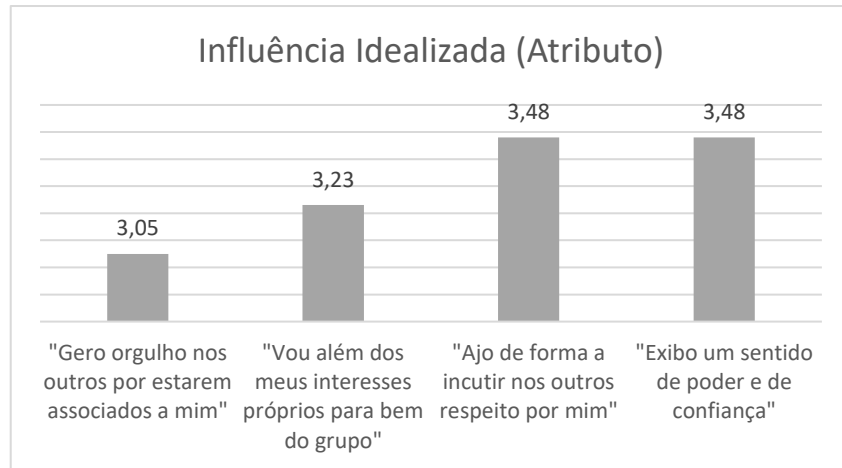
No que diz respeito aos dados disponíveis referentes aos subordinados, foram recolhidos 23 questionários, num universo de 23 (100% das respostas recolhidas). Os dados representados transparecem a perceção dos liderados relativamente à liderança dos seus líderes. O componente ao qual se prestará maior atenção será a média.

4.3.2.1. Liderança Transformacional

A Liderança Transformacional carece de cinco categorias para análise. Foram elaboradas tabelas de frequência, apresentadas no Anexo IV. São apresentados gráficos de barras de forma a facilitar a visualização dos dados.

A figura 25 representa as médias obtidas, facilitando a visualização dos valores questão a questão.

Figura 25 – Influência Idealizada (Atributo) – Liderados.

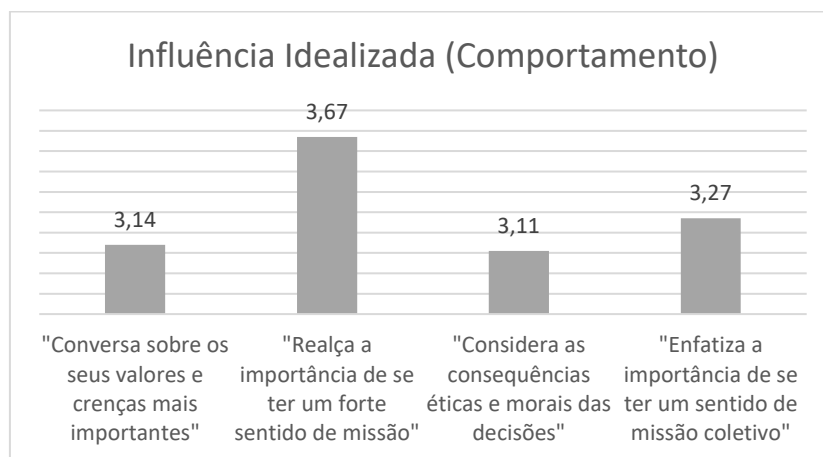


Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura anterior apresenta as médias obtidas junto dos subordinados para a componente “Influência Idealizada (Atributo)”. Obtiveram-se valores bastante elevados, todos na escala dos três valores. Destacam-se as questões 21 “Age de uma forma que incute em mim respeito por ele” e 25 “Exibe um sentido de poder e de confiança”, com uma média de 3,48 cada uma. Segue-se a questão 18 “Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo” com 3,23 e, por sua vez, a questão 10 “Gera orgulho em mim por estar associado a ele”, com uma média total de 3,05.

A figura 26 representa as médias obtidas, facilitando a visualização dos valores questão a questão.

Figura 26 – Influência Idealizada (Comportamento) – Liderados.

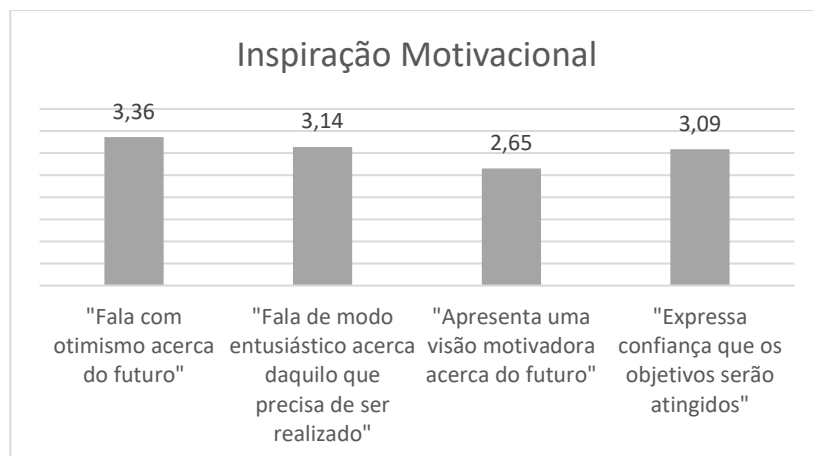


Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura anterior apresenta as médias obtidas junto dos subordinados para a componente “Influência Idealizada (Comportamento)”. Obtiveram-se valores bastante equilibrados, todos na escala dos três valores. Destaca-se a questão 14 “Realça a importância de se ter um forte sentido de missão” com a média mais elevada de 3,67, seguida da questão 34 “Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo”, com uma média de 3,27. Com valores menos elevados estão as questões 6 “Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes” e 23 “Considera das consequências éticas e morais das decisões” com médias de 3,14 e 3,11, respetivamente.

A figura 27 representa as médias obtidas, facilitando a visualização dos valores questão a questão.

Figura 27 – Inspiração Motivacional – Liderados.

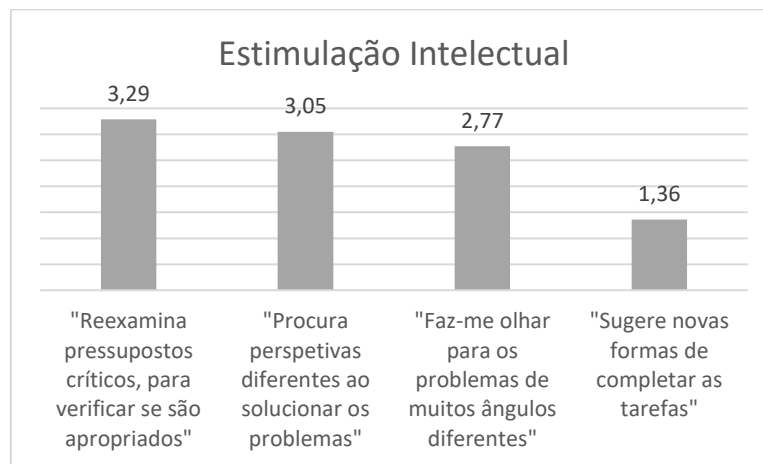


Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura anterior sintetiza, num gráfico de barras, as médias obtidas relativamente à “Inspiração Motivacional” junto dos liderados. Obtiveram-se valores bastante significativos com todos a cruzar o meio da escala (dois). Destaca-se a questão 9 “Fala com otimismo acerca do futuro” com uma média de 3,36. Ainda nos três valores, seguem-se as questões 13 “Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado” e 36 “Expressa confiança que os objetivos serão atingidos”, com 3,14 e 3,09. Ligeiramente abaixo está a questão 26 “Apresenta uma visão motivadora acerca do futuro” com uma média de 2,65.

A figura 28 apresenta as médias da “Estimulação Intelectual” percebidas pelos liderados. Verificam-se valores bastante elevados, com base na escala utilizada, destacando-se a questão 2 “Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados” com 3,29. Segue-se a questão 8 “Procura perspetivas diferentes ao solucionar os problemas” com 3,05 e a questão 30 “Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes” com 2,77. Por fim, e com muito mesmo relevo, encontra-se a questão 32 “Sugere novas formas de completar as tarefas” com 1,36.

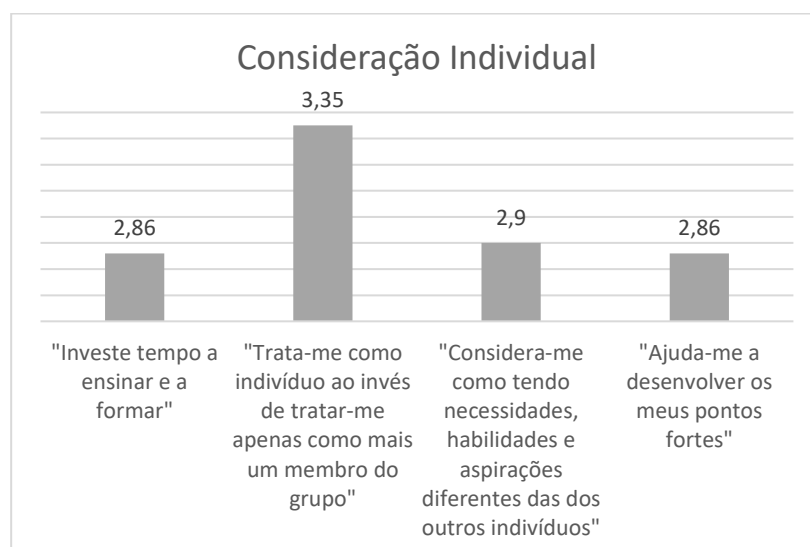
Figura 28 – Estimulação Intelectual – Liderados.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 29 representa as médias obtidas, facilitando a visualização dos valores questão a questão.

Figura 29 – Consideração Individual – Liderados.

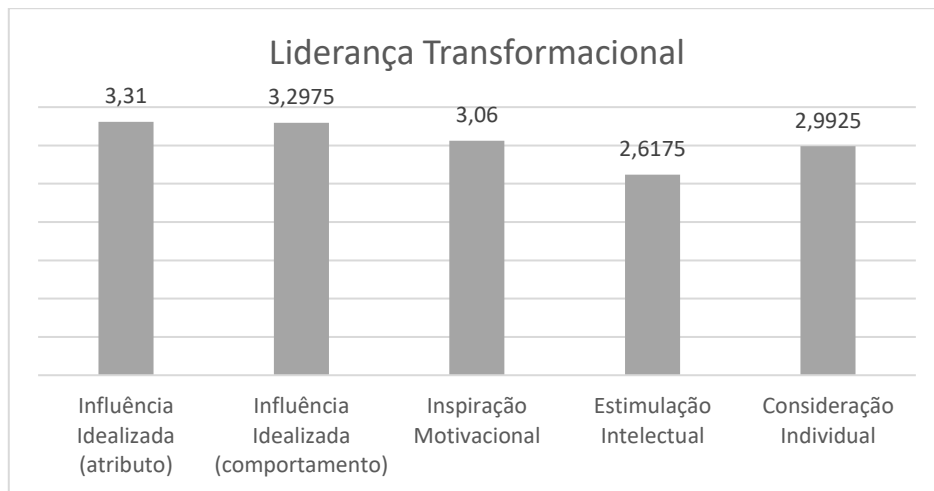


Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 29 sintetiza, num gráfico de barras, as médias para a “Consideração Individual” de acordo com o ponto de vista dos subordinados. Assim, ocupa uma posição de destaque a questão 19 “Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo” com uma média de 3,35. Com médias menores, na escala dos dois valores, encontram-se as questões 29 “Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos” com 2,90; 15 “Investe tempo a ensinar e a formar” e 31 “Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes”, ambas com 2,86.

A figura 30 apresenta a totalidade das médias obtidas para o estilo de Liderança Transformacional, junto dos subordinados. Não há uma discrepância significativa entre os valores, merecendo destaque a “Influência Idealizada (atributo)” com valor mais elevado de 3,31. Todavia, com menor está a “Estimulação Intelectual” com uma média de 2,62. Há, por isso, uma proximidade entre todos os parâmetros analisados.

Figura 30 – Médias Totais Liderança Transformacional – Liderados.



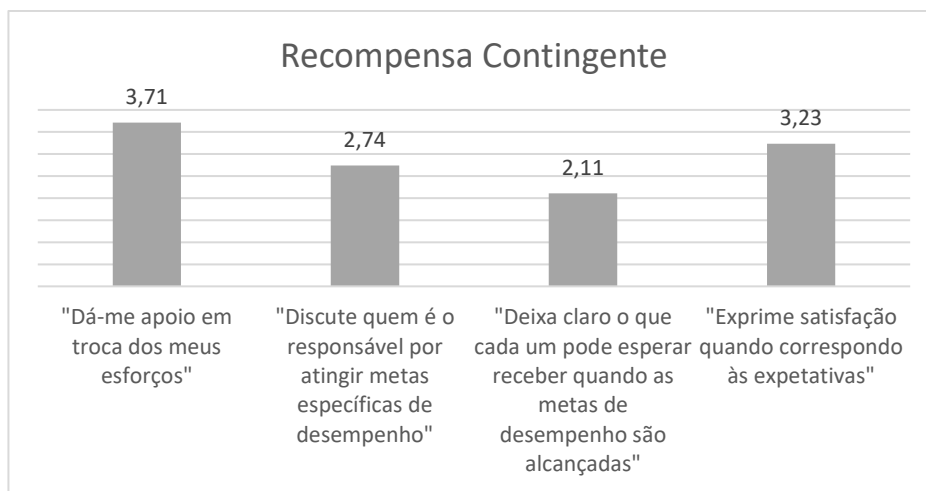
Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

4.3.2.2. Liderança Transacional

Na Liderança Transacional existem duas categorias a carecer de análise. Foram elaboradas tabelas de frequência, apresentas no Anexo V. Será elaborado um gráfico de barras de modo a facilitar a visualização dos dados.

A figura 31 representa as médias obtidas, facilitando a visualização dos valores questão a questão.

Figura 31 – Recompensa Contingente – Liderados.



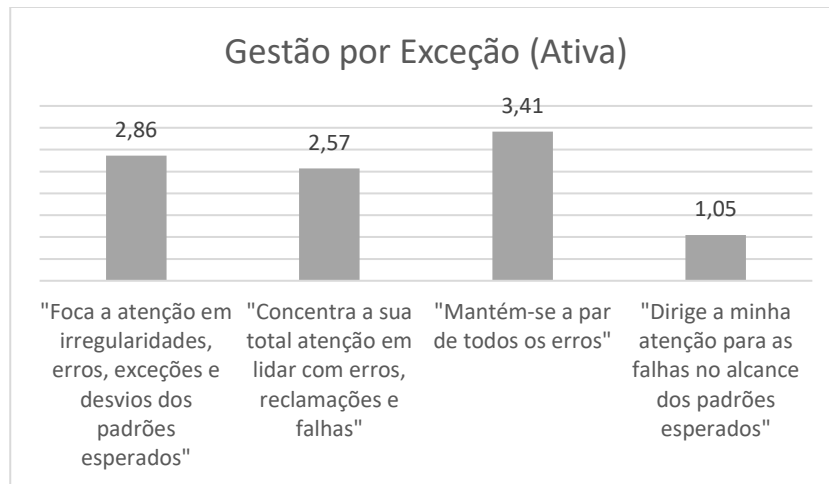
Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura anterior representa as médias relativas à “Recompensa Contingente” dos liderados. Destaca-se a questão 1 “Dá-me apoio em troca dos meus esforços”, com uma média de 3,71. Segue-se a questão 35 “Exprime satisfação quando correspondo às expetativas” com 3,23. Já na escala dos dois valores estão as questões 11 “Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho” e 16 “Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas”, com 2,74 e 2,11, respetivamente.

A figura 32 apresenta, num gráfico de barras, as médias obtidas junto dos subordinados para a componente “Gestão por Exceção (ativa)”. Obtiveram-se valores díspares, a variar em três níveis da escala à qual se recorreu. Assim, destacam-se as questões 24 “Mantém-

se a par de todos os erros”, com a média mais alta de 3,41, e 27 “Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados”, com a média mais baixa de 1,05. Num plano intermédio estão as questões 4 “Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados” e 22 “Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas”, com 2,86 e 2,57, respetivamente.

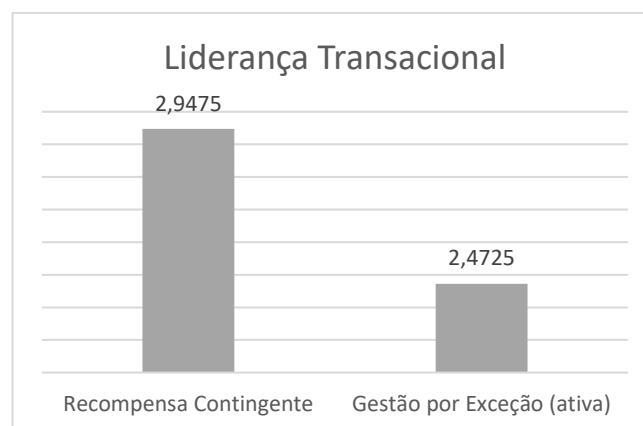
Figura 32 – Gestão por Exceção (Ativa) – Liderados.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 33 representa as médias das respostas dos subordinados nos parâmetros de análise da Liderança Transacional.

Figura 33 – Médias Totais Liderança Transacional – Liderados.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

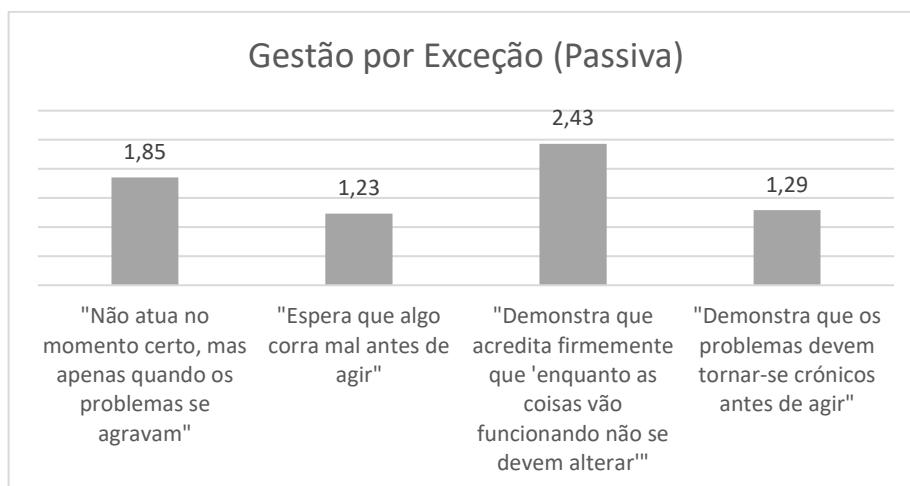
A figura 33 apresenta os dados obtidos nas dimensões analisadas para a Liderança Transacional. Conforme se pode observar, não há uma diferença significativa entre os dois parâmetros, encontrando-se ambos na escala dos dois valores. Contudo, ocupa posição de destaque a componente “Recompensa Contingente” com um valor mais elevado de 2,95, próximo dos três valores.

4.3.2.3. Liderança *Laissez-Faire*

Na Liderança *Laissez-Faire* existem duas categorias a analisar. À semelhança dos estilos de liderança anteriormente apresentados, elaborou-se tabelas de frequência apresentadas no Anexo VI, sendo que nesta fase é apresentado um gráfico de barras que permite visualizar os resultados obtidos de forma mais facilitada.

A figura 34 representa as médias obtidas, facilitando a visualização dos valores questão a questão.

Figura 34 – Gestão por Exceção (Passiva) – Liderados.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

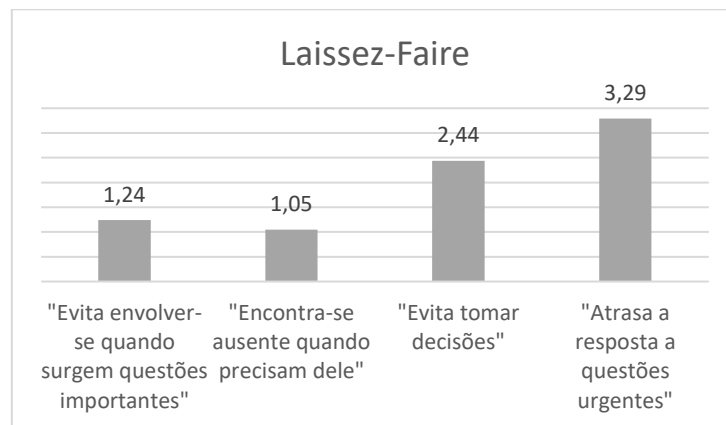
A figura anterior diz respeito às médias obtidas na análise da componente “Gestão por Exceção (passiva)” junto dos subordinados. Ao contrário do que se verificou nas componentes anteriores, esta não apresenta valores tão elevados. A questão 17 “Demonstra que acredita firmemente que ‘enquanto as coisas vão funcionando não se

devem alterar” é a que apresenta uma média mais alta, com 2,43. Seguem-se as questões 3 “Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam”, com 1,85; 20 “Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir” com uma média de 1,29; e, por fim, a questão 12 “Espera que algo corra mal antes de agir”, com um total de 1,23.

A figura 35 apresenta as médias obtidas junto dos liderados em “*Laissez-Faire*”.

Obtiveram-se valores com grandes discrepâncias entre si, a destacar a questão 33 “Atrasa a resposta a questões urgentes” com uma média de 3,29, a média mais alta; e a questão 7 “Encontra-se ausente quando precisam dele”, com a média mais baixa de 1,05. Num nível intermédio, mas ainda assim em planos da escala diferentes, estão as questões 28 “Evita tomar decisões” com 2,44, e 5 “Evita envolver-se quando surgem questões importantes” com 1,24.

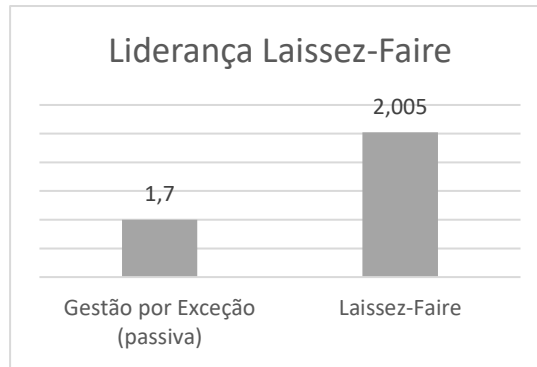
Figura 35 – *Laissez-Faire* – Liderados.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 36 sintetiza as médias das respostas dos subordinados em todos os parâmetros analisados da Liderança *Laissez-Faire*.

Figura 36 – Médias Totais Liderança *Laissez-Faire* – Liderados.



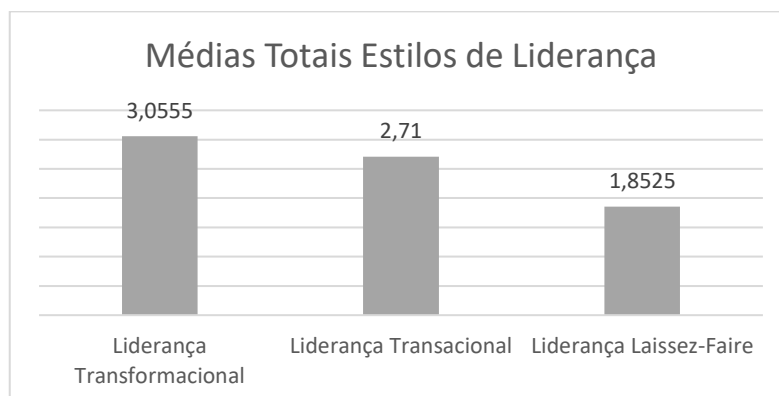
Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

Conforme é observável na figura 36, a Liderança *Laissez-Faire* não tem grande expressão no caso em análise, de acordo com a percepção dos liderados. Obtiveram-se resultados muito próximos do meio da escala, com destaque para “*Laissez-Faire*” com uma média de 2,05.

4.3.2.4. Médias Totais dos Estilos de Liderança

Neste ponto é apresentado um gráfico de barras, a figura 37, que sintetiza as médias totais dos Estilos de Liderança no que diz respeito aos liderados.

Figura 37 – Médias Totais dos Estilos de Liderança – Liderados.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

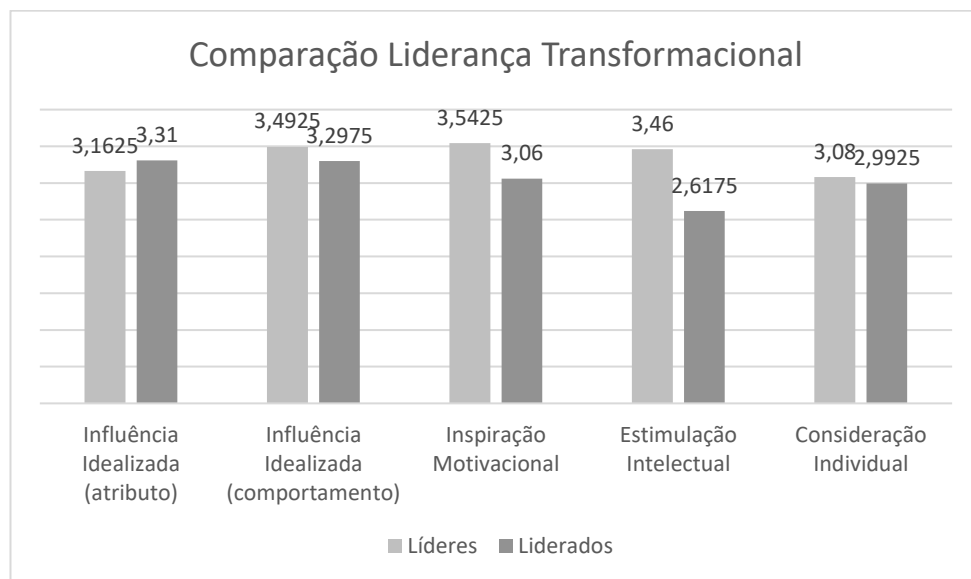
A figura 37 apresenta as médias totais dos três tipos de liderança percebidos pelos liderados. É de fácil observação que a maior média corresponde ao estilo de Liderança Transformacional (3,06), seguida da Liderança Transacional (2,71) e Liderança *Laissez-Faire* (1,85).

4.3.3. Diferenças de Percepção de Estilos de Liderança

Finalmente, elaborou-se uma comparação entre a auto percepção dos líderes e dos liderados. No total, foram inquiridos nove líderes e obtiveram-se 22 respostas aos questionários dos liderados. Mais uma vez, foi a média o fator-chave na comparação.

A figura 38 apresenta a comparação entre as diferentes categorias da Liderança Transformacional, dos resultados obtidos dos líderes e respetivos liderados.

Figura 38 – Comparação Liderança Transformacional – Líderes e Liderados.



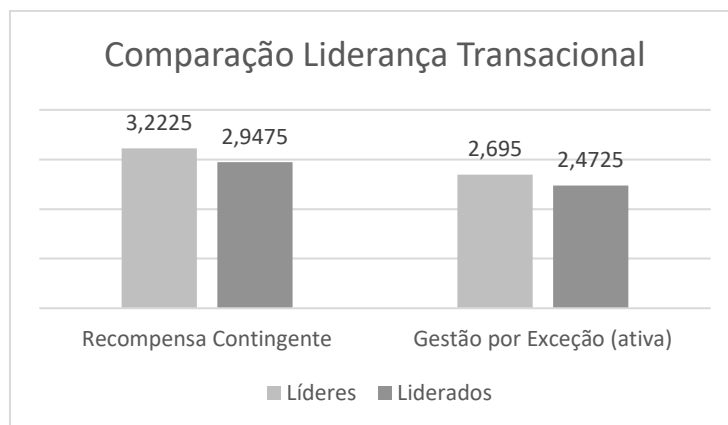
Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 38 permite perceber de que modo os comportamentos dos líderes variam de acordo com a parte que os percebe. Curiosamente, a “Influência Idealizada (atributo)” é mais percebida pelos subordinados do que pelos líderes, apesar de com uma diferença pouco significativa, apresentando-se como um caso isolado. Com maior discrepância está a “Estimulação Intelectual”, dimensão em que os líderes se auto percebem de modo mais positivo do que os seus liderados (3,46 e 2,62,

respetivamente). Todavia, os parâmetros “Influência Idealizada (comportamento)”, “Inspiração Motivacional” e “Consideração Individual”, apresentam valores muito próximos entre si.

Na figura 39 é apresentada a comparação entre as diferentes categorias da Liderança Transacional, no que diz respeito aos resultados dos líderes e subordinados.

Figura 39 – Comparação Liderança Transacional – Líderes e Liderados.

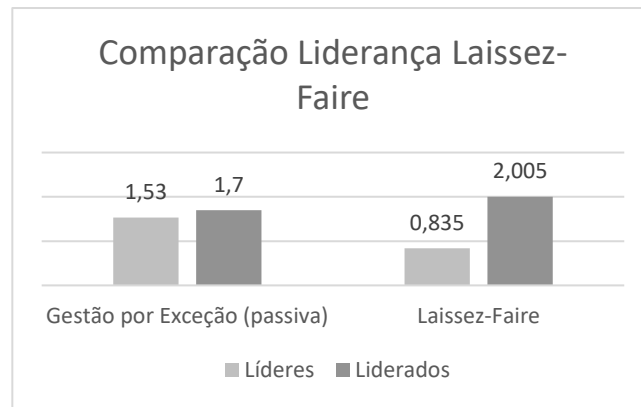


Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

Os valores obtidos na Liderança Transacional, representados na figura anterior, apontam para uma diferença de percepções entre os líderes e seus liderados. À semelhança do estilo de liderança anterior, os líderes têm percepções mais positivas acerca de si mesmos do que os seus subordinados. Com médias mais elevadas está a “Recompensa Contingente”, porém com diferenças pouco significativas e resultados igualmente positivos, a passar o meio da escala utilizada (dois em quatro valores).

Na figura seguinte é apresentada a comparação entre as várias categorias da Liderança *Laissez-Faire*, relativamente aos resultados obtidos entre os líderes e seus liderados.

Figura 40 – Comparação Liderança *Laissez-Faire* – Líderes e Liderados.

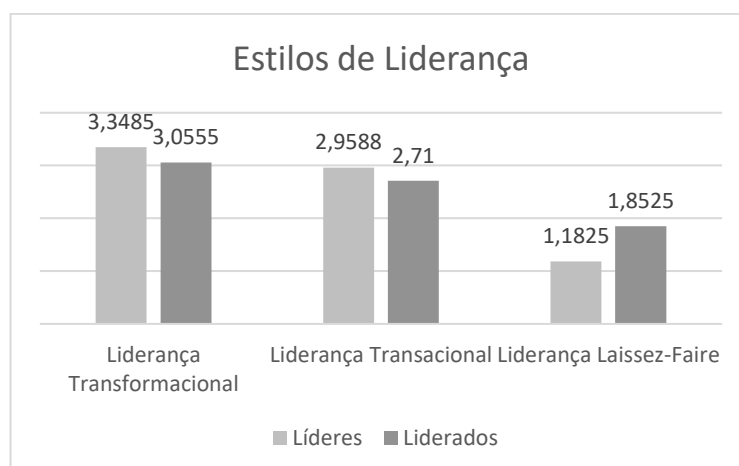


Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura anterior diz respeito à comparação das médias obtidas junto dos líderes e dos subordinados. Conforme é observável, os subordinados têm maior percepção *laissez-faire* dos líderes do que eles próprios. Destaca-se a dimensão “*Laissez-Faire*” com uma diferença mais notória entre os dois grupos, com os líderes a apresentar uma média de 0,84 e os seus liderados uma média de 2,01.

Finalmente, a figura 41 sintetiza a comparação entre os três estilos de liderança. Esta, mais uma vez, foi elaborada tendo em conta as médias obtidas das várias categorias que são compostas, dos resultados obtidos junto dos líderes e subordinados.

Figura 41 – Comparação dos Estilos de Liderança – Líderes e Liderados.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 41 representa a comparação dos valores obtidos nos dois grupos. Pode-se aferir que os dois grupos partilham a mesma ideia nos estilos de liderança Transformacional e Transacional, apresentando alguma diferença nos resultados, mas pouco significativas. Pelo contrário, no que diz respeito à Liderança *Laissez-Faire*, apesar de a discrepância também não ser muito acentuada, é superior aos outros estilos e, neste caso, os subordinados percebem a liderança mais *Laissez-Faire* do que os próprios líderes.

Assim, quanto à percepção dos líderes (hipótese 6), confirma-se que o estilo de liderança percebido pelo próprio líder apresenta frequências elevadas para o estilo transformacional, seguindo-se o estilo transacional e, com frequências menores ou ausentes, o estilo de liderança *laissez-faire*. No que diz respeito à percepção dos liderados (hipótese 7), também se confirma, no sentido em que também se verificou que o estilo de liderança percebido pelos subordinados apresenta frequências elevadas para o estilo transformacional, seguindo-se o estilo transacional e, com frequências mais baixas ou ausentes, o estilo de liderança *laissez-faire*. Quanto ao estilo de liderança levado a cabo, o estilo de liderança percebido pelo líder é igual ao percebido pelos seus subordinados (hipótese 5), aquele que apresenta médias mais elevadas é a liderança transformacional (3,35 dos líderes; 3,06 dos liderados), confirmando-se também esta hipótese.

4.4. Satisfação, Eficácia e Esforço Extra

Neste ponto serão apresentados os dados obtidos junto dos líderes e seus liderados. Para a análise dos resultados serão apresentadas a média, mediana, moda e desvio padrão. Os dados serão apresentados no modelo similar àquele que é o exibido pelo SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). O objetivo é perceber a influência que os estilos de liderança têm na Satisfação, Eficácia e Esforço Extra dos colaboradores. Nesse sentido, aferiu-se a auto percepção dos líderes, a percepção dos subordinados e, posteriormente, elaborou-se uma comparação entre os dados de ambos.

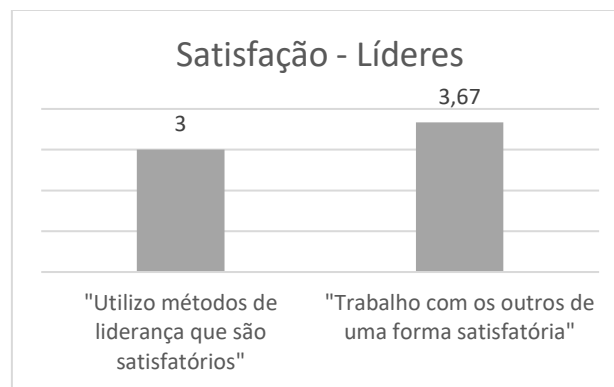
Serão apresentados gráficos de barras de modo a facilitar o entendimento dos resultados e respetiva análise. Foram elaboradas tabelas de frequência, que podem ser consultadas

no Anexo VII. Assim, serão analisados os dados dos líderes, seus liderados e a comparação entre os dois grupos.

4.4.1. Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Líderes

A figura 42 apresenta, num gráfico de barras, as médias para a componente “Satisfação” auto percebida pelos líderes. Obtiveram-se médias significativas, sendo que ambas as questões apresentam valores iguais ou superiores a 3 (mais de metade da escala). Destaca-se a questão 41 “Trabalho com os outros de uma forma satisfatória”, com uma média de 3,67; seguindo-se a questão 38 “Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios” com uma média de 3 valores.

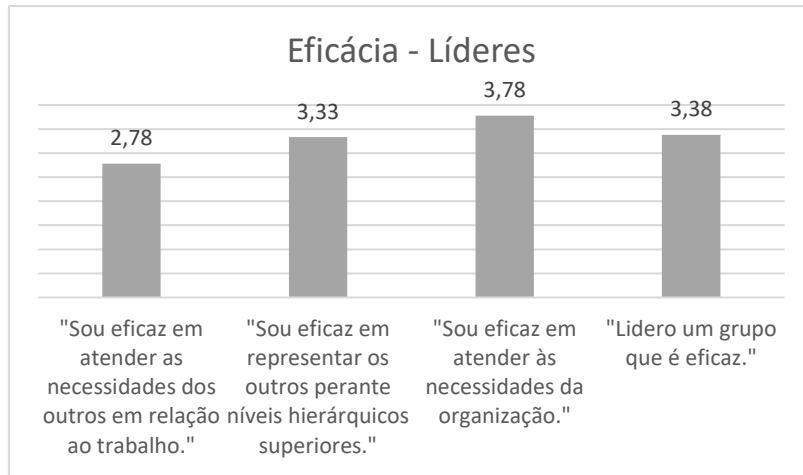
Figura 42 – Satisfação – Líderes.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 43 apresenta os resultados de “Eficácia” nos líderes. Alcançaram-se médias bastante elevadas, todas elas acima do meio da escala (dois valores). Destaca-se a questão 43 “Sou eficaz em atender as necessidades da organização”, com um valor próximo do topo da escala de 3,78. Mais abaixo, mas com uma diferença pouco significativa estão as questões 45 “Lidero um grupo que é eficaz” e 40 “Sou eficaz em representar os outros perante níveis hierárquicos superiores”, com 3,38 e 3,33, respetivamente. Com valor menor está a questão 37 “Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho”, com uma média de 2,78.

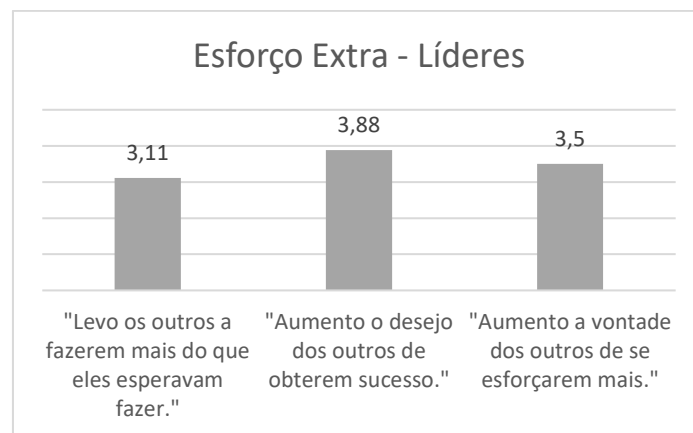
Figura 43 – Eficácia – Líderes.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 44 sintetiza os resultados obtidos num gráfico de barras, simplificando a visualização dos mesmos.

Figura 44 – Esforço Extra – Líderes.

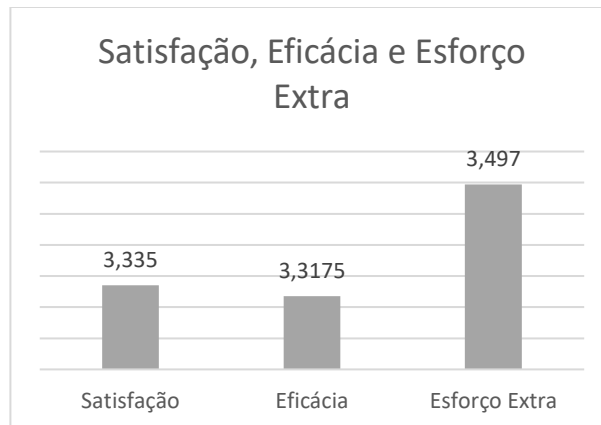


Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura 44 sintetiza as médias obtidas para o “Esforço Extra” junto dos líderes. Obtiveram-se médias bastante significativas, todas elas acima dos três valores. Destaca-se a questão 42 “Aumento o desejo dos outros de obterem sucesso” com uma média de 3,88; seguindo-se a questão 44 “Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais” com 3,50; e, por fim, a questão 39 “Levo os outros a fazerem mais do que eles esperavam fazer” com uma média de 3,11.

Da figura 45 conclui-se que os líderes se auto percebem enquanto líderes que estimulam os seus grupos a esforçarem-se para atingir mais e melhores resultados, uma vez que a componente com maior significância é o “Esforço Extra”, com uma média de 3,50. As componentes “Satisfação” e “Eficácia” apresentam pouca discrepância entre elas, com médias de 3,34 e 3,32, respetivamente.

Figura 45 – Médias Totais Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Líderes.

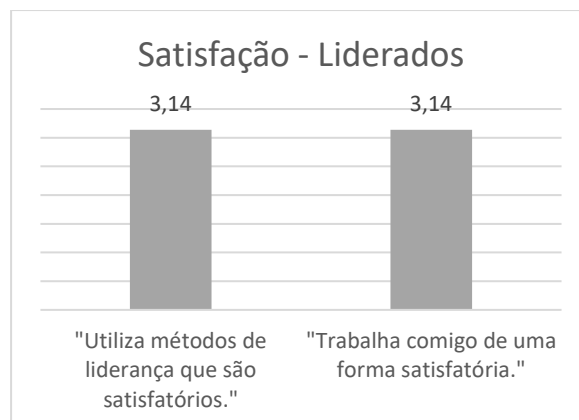


Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

4.4.2. Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Liderados

A figura 46 sintetiza os resultados obtidos num gráfico de barras, facilitando a visualização dos mesmos.

Figura 46 – Satisfação – Liderados.

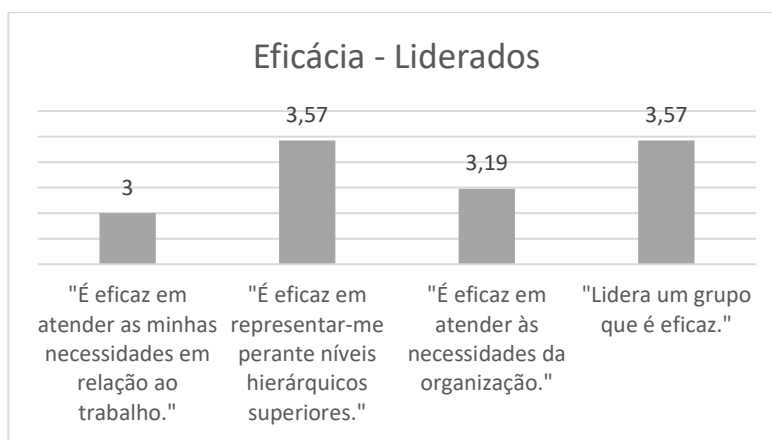


Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura anterior sintetiza as médias da “Satisfação” aferidas junto dos liderados. Obtiveram-se resultados bastante elevados, com as duas questões a apresentarem médias iguais. Assim, a questão 38 “Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios” e a questão 41 “Trabalha comigo de uma forma satisfatória”, obtiveram média de 3,14.

O gráfico de barras da figura 47 sintetiza os valores anteriores, facilitando a visualização dos dados.

Figura 47 – Eficácia – Liderados.



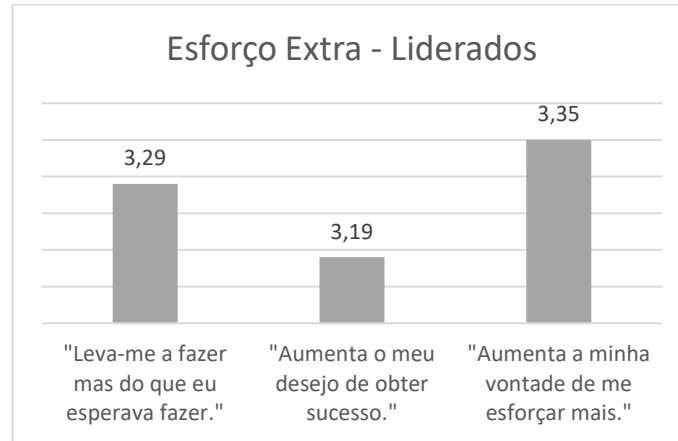
Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A figura anterior apresenta as médias da “Eficácia” obtidas junto dos liderados, num gráfico de barras. Destacam-se as questões 40 “É eficaz em representar-me perante níveis hierárquicos superiores” e 45 “Lidera um grupo que é eficaz”, com médias iguais de 3,57. Com valores menores, mas igualmente altos, estão as questões 43 “É eficaz em atender às necessidades da organização” com 3,19; e 37 “É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho”, com uma média de 3 valores.

A figura 48 apresenta os resultados para “Esforço Extra” nos liderados, sintetizados num gráfico de barras. Destaca-se a questão 44 “Aumenta a minha vontade de me esforçar mais”, com uma média de 3,35. Segue-se a pergunta 39 “Leva-me a fazer mais do que esperava fazer” com um resultado de 3,29 e a 42 “Aumenta o meu desejo de obter

sucesso” com 3,19 valores. Percebe-se então que não há uma discrepância significativa entre os resultados obtidos para esta dimensão.

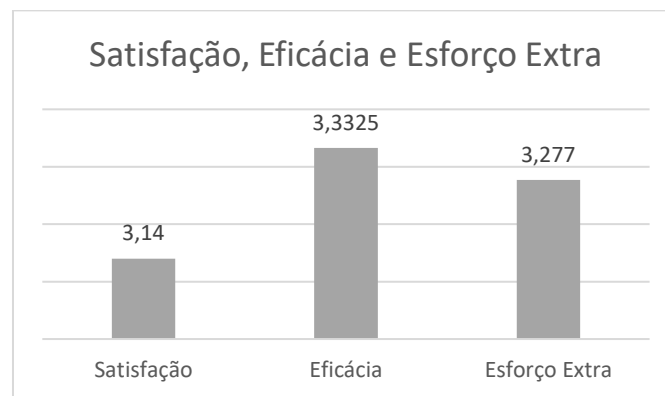
Figura 48 – Esforço Extra – Liderados.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

Na figura 49 estão representados, num gráfico de barras, os resultados relativos à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra nos subordinados.

Figura 49 – Médias Totais Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Liderados.



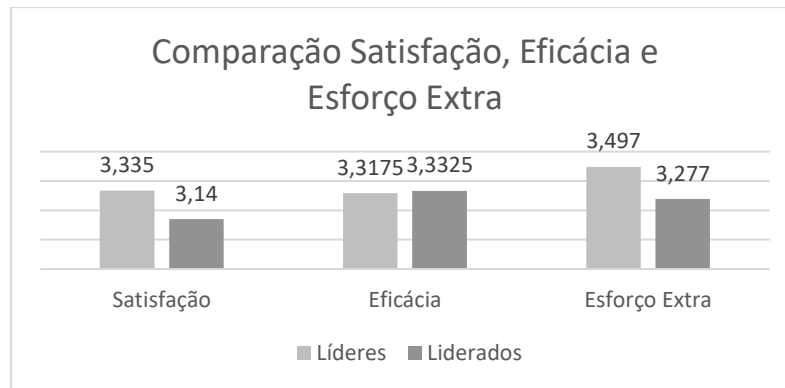
Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

Conforme é observável na figura anterior, no que diz respeito à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra, os liderados consideram que a maior qualidade dos seus líderes é a eficácia (3,33), seguida de esforço extra (3,28) e satisfação (3,14). Contudo, estas três dimensões não apresentam valores com variâncias significativas.

4.4.3. Comparação Satisfação, Eficácia e Esforço Extra

Na figura 50, são apresentados os resultados comparativos das médias da Satisfação, Eficácia e Esforço Extra entre os líderes e seus subordinados.

Figura 50 – Comparação Médias Totais Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Líderes e Liderados.



Escala: 0 – Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

Finalmente, comparando as médias da Satisfação, Eficácia e Esforço Extra, obtidas junto dos líderes e seus subordinados e, comparando os resultados de cada um dos grupos, percebe-se que no que diz respeito à satisfação e esforço extra os subordinados sentem em menor expressão o impacto que a sua liderança tem. Entende-se uma vez que há uma diferença nas percepções dos dois grupos na Satisfação (0,20) e Esforço Extra (0,22). Contrariamente, quanto à Eficácia, e apesar de a diferença de percepções dos grupos em estudo ser mínima (0,01), os liderados entendem que o estilo de liderança adotado pelos líderes é mais eficaz do que os próprios o percebem. Percebe-se também que o Esforço Extra é o fator de maior importância para os líderes (3,50), ao passo que os subordinados dão maior importância à Eficácia (3,33).

Quanto à percepção de cada grupo (Hipótese 4), conforme anteriormente analisado, a percepção dos líderes e dos subordinados difere de componente para componente. Assim, esta hipótese também se verifica. Enquanto os líderes auto percebem valores mais elevados no Esforço Extra e Satisfação, os seus subordinados percebem valores mais elevados na Eficácia e Esforço Extra.

4.5. Componentes dos Estilos de Liderança

Para que se possa perceber se os componentes de cada estilo de liderança analisado percecionados na empresa em análise corresponde ao preconizado pelo modelo ao qual se recorreu, elaborou-se uma análise fatorial de componentes principais. Num primeiro momento testou-se o modelo, analisando-se os componentes dos três estilos de liderança em conjunto e, numa segunda análise, fez-se o mesmo estudo separando cada estilo de liderança. Neste segundo momento da análise de dados, à semelhança das análises anteriores, começar-se-á pela Liderança Transformacional, seguida da Liderança Transaccional e, por fim, a Liderança *Laissez-Faire*.

Uma vez que há mais dados relativamente aos subordinados, o foco desta análise será nesse grupo; os líderes apenas possuem nove respostas. A escala de pontuação encontra-se no capítulo da metodologia, nas figuras 4, 5, 6, 7, 8 e 9. Mais uma vez, os dados serão apresentados no formato à semelhança daquele que é fornecido pelo SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

4.5.1 Análise Estilos de Liderança

Na tabela 7 apresenta-se a variância total explicada e os componentes obtidos, ou seja, a reudção dos fatores do modelo original relativos à análise dos Estilos de Liderança de 36 para 6 componentes principais. Os componentes seleccionados a partir do estudo de caso em questão explicam 93,77% dos dados obtidos.

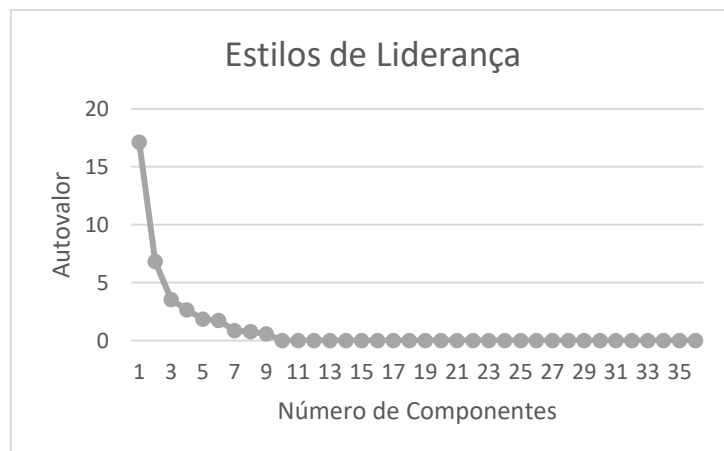
Tabela 7 – Variância Total Explicada – Estilos de Liderança.

Compo nente	Autovalores iniciais			Sommas de extração de carregamentos ao quadrado			Sommas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variânc ia	% cumula tiva	Total	% de variânc ia	% cumulati va	Tot al	% de variânc ia	% cumulati va
1	17,126	47,571	47,571	17,126	47,571	47,571	13,2 62	36,839	36,839
2	6,838	18,994	66,565	6,838	18,994	66,565	5,73	15,922	52,761

							2		
3	3,534	9,817	76,382	3,534	9,817	76,382	4,90	13,613	66,374
							1		
4	2,646	7,351	83,733	2,646	7,351	83,733	3,75	10,434	76,808
							6		
5	1,862	7,351	88,906	1,862	5,173	88,906	3,15	8,772	85,580
							8		
6	1,751	5,173	93,770	1,751	4,864	93,770	2,94	8,191	93,770
							9		
7	0,855	4,864	96,146						
8	0,789	2,376	98,337						
9	0,599	2,191	100,000						

O gráfico de escarpa é a análise que se segue. À semelhança do já observado na tabela anterior, o gráfico de escarpa evidencia que o primeiro componente ocupa uma posição de destaque em relação a todos os outros componentes. Também é de fácil visualização a diferença pouco acentuada do sexto para o sétimo componente, o que permite aferir que a partir do sexto componente em diante há pouco influência na variabilidade dos dados iniciais, por isso apenas se trabalhará com seis componente nas próximas análises.

Figura 51 – Gráfico de Escarpa – Estilos de Liderança.



A tabela que se segue, Matriz da Componente Rotativa, apresenta as cargas fatoriais para

cada componente. Isto é, evidencia a correlação entre a variável e cada um dos fatores obtidos, expondo os resultados do método de componentes principais, produzindo combinações lineares das variáveis originais que sejam independentes entre si e expliquem o máximo de variabilidade dos dados. Assim, a primeira componente explica a maior parte dessa variância, agrupando 18 questões do modelo original (2,8,9,10,11,13,14,15,16,18,19,26,29,30,31,33,34,36); a segunda componente é a segunda com maior peso na variabilidade, agrupando uma totalidade de 4 questões (1,21,23,35); a terceira componente agrupa 6 questões (4,12,22,24,25,32); a quarta componente agrupa 5 questões (3,7,12,20,28); a quinta componente agrupa 3 questões (5,17,27); a sexta, e última componente, apenas tem uma questão (6).

Tabela 8 – Matriz de Componente Rotativa – Estilos de Liderança.

	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
1		0,925				
2	0,936					
3				0,892		
4			0,937			
5					0,655	
6						0,852
7				0,585		
8	0,810					
9	0,654					
10	0,855					
11	0,649					
12				0,830		
13	0,913					
14	0,749					
15	0,891					
16	0,797					
17					0,886	
18	0,877					
19	0,846					
20				0,637		
21		0,785				
22			0,855			
23		0,927				
24			0,779			
25			0,702			
26	0,800					
27					0,859	
28				0,776		
29	0,766					
30	0,734					
31	0,777					
32			0,716			
33	0,749					
34	0,936					
35		0,697				
36	0,928					

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser^a.
a. Rotação convergida em 11 iterações.

Com estes dados é possível construir uma nova tabela de fatores. Importante, antes, lembrar que o modelo original dispõe de três fatores que representam cada estilo de liderança em análise.

Com esta nova distribuição é assim que os fatores se agrupam:

1. Componente 1: esta componente é composta por um total de dezoito questões, englobando os três estilos de liderança do modelo original. Assim, duas questões da “Influência Idealizada (Atributo)” (10,18); duas questões da “Influência Idealizada (Comportamento)” (14,34); quatro questões da “Inspiração Motivacional” (9,13,26,36); três questões da “Estimulação Intelectual” (2,8,30); quatro questões da “Consideração Individual” (15,19,29,31); duas questões da “Recompensa Contingente” (11,16); e uma questão da “*Laissez-Faire*”.
2. Componente 2: esta componente é composta por um total de quatro questões, agrupando os estilos de liderança Transformacional e Transacional. Correspondem a esta componente então uma questão da “Influência Idealizada (Atributo)” (21); uma questão da “Influência Idealizada (Comportamento)” (23); e duas questões da “Recompensa Contingente” (1,35).
3. Componente 3: esta componente agrega cinco questões dos estilos de liderança Transformacional e Transacional. Assim, uma questão diz respeito à “Influência Idealizada (Atributo)” (25) do modelo original; uma questão da “Estimulação Intelectual” (32); e, três questões da “Gestão por Exceção (Ativa)” (4,22,24).
4. Componente 4: a quarta componente é composta por cinco questões da Liderança *Laissez-Faire*. Três questões dizem respeito à “Gestão por Exceção (Passiva)” (3,20,12) do modelo original; e duas questões estão relacionadas com “*Laissez-Faire*”.
5. Componente 5: esta componente agrega três questões dos estilos de liderança Transacional e *Laissez-Faire*. Uma questão relaciona-se com “Gestão por Exceção (Ativa)” (27); uma segunda questão com “Gestão por Exceção (Passiva)” (17); e, por fim, a terceira questão com “*Laissez-Faire*” (5).
6. Componente 6: esta componente é composta por uma questão da Liderança Transformacional, relacionada com “Estimulação Intelectual” (6).

Com esta nova distribuição é possível elaborar-se uma tabela que facilite a visualização dos novos fatores.

Tabela 9 – Reorganização dos Fatores em Novo Modelo.

Nº Questão	Questão	Fator
2	Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.	Componente 1
8	Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	
9	Fala com otimismo acerca do futuro.	
10	Gera orgulho em mim por estar associado a ele.	
11	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	
13	Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	
14	Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	
15	Investe tempo a ensinar e a formar.	
16	Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	
18	Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo.	
19	Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo.	
26	Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.	
29	Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	
30	Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes.	
31	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	
33	Atrasa a resposta a questões urgentes.	
34	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	
36	Expressa confiança que os objetivos serão atingidos.	
1	Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	
21	Age de uma forma que incute em mim respeito por ele.	
23	Considera as consequências éticas e morais das decisões.	
35	Exprime satisfação quando correspondo às expectativas.	Componente 3
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	
22	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	
24	Mantém-se a par de todos os erros.	
25	Exibe um sentido de poder e de confiança.	
32	Sugere novas formas de completar as tarefas.	Componente 4
3	Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	
7	Encontra-se ausente quando precisam dele.	
12	Espera que algo corra mal antes de agir.	
20	Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir.	

28	Evita tomar decisões.	
5	Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	
17	Demonstra que acredita firmemente que “enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar”.	Componente 5
27	Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.	
6	Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	Componente 6

Conforme observável na tabela anterior, há um desequilíbrio na composição destas componentes. A primeira componente é composta por uma variedade muito maior de questões do que qualquer outra. A acentuar esta situação está, por exemplo, a Componente 6 que é unicamente composta por uma questão.

Segue-se, pois, a comparação deste modelo, oriundo da pesquisa em desenvolvimento, com o modelo original dos autores Bass e Avolio.

4.5.1.1 Comparação do Modelo com o Modelo Original de Bass e Avolio

Tabela 10 – Comparação do Modelo com o Modelo Original de Bass e Avolio.

	Resultados da Empresa em Estudo	Nº da Questão	Modelo de Bass & Avolio	Nº da Questão
		2		
Estilos de Liderança (Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Laissez-Faire)	Componente 1	8	Influência Idealizada (Atributo)	10
		9		18
		10		21
		11		25
		13		
		14		
		15		6
		16	Influência Idealizada (Comportamento)	14
		18		23
		19		34
		26		

	29		
	30		9
	31	Inspiração Motivacional	13
	33		26
	34		36
	36		
Componente 2	1		2
	21	Estimulação Intelectual	8
	23		30
	35		32
Componente 3	4		15
	22	Consideração Individual	19
	24		29
	25		31
	32		
Componente 4	3		1
	7		11
	12	Recompensa Contingente	16
	20		35
	28		
Componente 5	5		4
	17	Gestão por Exceção (Ativa)	22
	27		24
			27
Componente 6			3
	6	Gestão por Exceção (Passiva)	12
			17
			20
			5
		Laissez-Faire	7
			28
			33

Mais uma vez, e conforme o que já era expectável, o desequilíbrio verificado no modelo anterior acentua-se e torna-se ainda mais notório perante o modelo original. Verifica-se também que houve uma reorganização das componentes e, por consequência, uma diminuição da dimensão do modelo. Assim, ao invés de se trabalhar com nove componentes para definir os estilos de liderança, neste caso específico, seis componentes conseguem explicar os mesmos estilos de liderança que o modelo original.

4.5.2. Análise Liderança Transformacional

A tabela 11 apresenta a variância total explicada dos fatores para a Liderança Transformacional. Foram selecionados quatro componentes que explicam 86,131% da variação dos resultados, ao contrário do modelo original que seleciona cinco componentes para analisar este estilo de liderança.

Tabela 11 – Variância Total Explicada – Liderança Transformacional.

Compo nente	Autovalores Iniciais			Somadas de Extração de Carregamentos ao Quadrado			Somadas de Rotação de Carregamentos ao Quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativ a	Total	% de variân cia	% cumulativ a	Total	% de variânc ia	% cumulativ a
1	11,277	56,387	56,387	11,277	56,387	56,387	9,881	49,404	49,404
2	2,399	11,996	68,382	2,399	11,996	68,382	3,255	16,275	65,679
3	1,829	9,144	77,526	1,829	9,144	77,526	2,163	10,815	76,494
4	1,721	8,604	86,131	1,721	8,604	86,131	1,927	9,637	86,131
5	0,738	3,692	89,823						
6	0,605	3,027	92,850						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Segue-se o gráfico de escarpa, figura 52, que facilita a visualização da influência de cada componente na variação dos resultados iniciais.

Figura 52 – Gráfico de Escarpa – Liderança Transformacional.



O gráfico de escarpa permite-nos visualizar de maneira simplificada a influência de cada componente. Assim, a partir do momento em que o declive deixa de ser acentuado, a componente seguinte deixa de influenciar de maneira significativa a variação dos dados. É possível verificar, no caso da Liderança Transformacional, que o primeiro componente ocupa uma posição de destaque em relação a todos os outros.

A próxima tabela, a matriz de componente rodada, apresenta os valores das cargas fatoriais, isto é, a correlação entre a variável e cada um dos fatores obtidos.

Tabela 12 – Matriz de Componente Rodada – Liderança Transformacional.

	Componentes			
	1	2	3	4
10- Gera orgulho em mim por estar associado a ele.	0,778			
18- Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo.	0,732			
21- Age de uma forma que incute em mim respeito por ele.		0,841		
25- Exibe um sentido de poder e de confiança.			0,607	
6- Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.				0,931
14- Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.		0,669		
23- Considera as consequências éticas e morais das decisões.		0,906		
34- Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	0,889			
9- Fala com otimismo acerca do futuro.	0,651			
13- Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	0,956			
26- Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.	0,896			
36- Expressa confiança que os objetivos serão atingidos.	0,739			
2- Reexamina pressupostos críticos para verificar se são apropriados.	0,800			
8- Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	0,729			
30- Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes.	0,860			
32- Sugere novas formas de completar as tarefas.			0,831	
15- Investe tempo a ensinar e a formar.	0,776			
19- Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo.	0,748			
29- Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	0,918			
31- Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	0,921			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 8 iterações.

A tabela 102 revela um desequilíbrio dos dados uma vez que a primeira componente agrupa a maioria destes (15). A segunda componente conta apenas com cinco, a terceira com três, um dos quais de valor negativo; e, por fim, a quarta componente agrupa dois, um deles também de valor negativo. Assim, destacam-se as questões 6 “Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes” e 19 “Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo”, com carga fatorial negativa.

Com estes dados torna-se possível elaborar uma nova tabela de fatores. Importa, no entanto, recordar que a original agrega cinco fatores igualmente distribuídos em número de perguntas, quatro cada um. Assim, com esta nova distribuição, pode agrupar-se os fatores da seguinte forma:

1. **Fator 1:** contém catorze questões, é composto por duas questões da “Influência Idealizada (Comportamento)” (10 e 18), uma questão da “Influência Idealizada (Atributo)” (34), quatro questões da “Inspiração Motivacional” (9, 13, 26 e 36), três da “Estimulação Intelectual” (2, 8, 30) e, por fim, quatro questões da “Consideração Individual” (15, 19, 29 e 31). Este fator será denominado “Consideração Individual / Influência Motivacional / Influência Idealizada (Atributo e Comportamento 1)”.
2. **Fator 2:** contém três questões, uma da “Influência Idealizada (Atributo)” (21) e duas da “Influência Idealizada (Comportamento) (14, 23)”. Este fator será denominado de “Influência Idealizada (Atributo e Comportamento 2)”.
3. **Fator 3:** agrupa uma questão da “Influência Idealizada (Atributo)” (25) e uma questão da “Estimulação Intelectual” (32). Este fator será denominado de “Estimulação Intelectual / Influência Idealizada (Atributo)”.
4. **Fator 4:** este apenas apresenta uma questão da “Influência Idealizada (Comportamento)” (6). Assim, será denominado de “Influência Idealizada (Comportamento)”.

Com esta nova distribuição torna-se possível elaborar uma tabela que facilite a visualização dos dados correspondentes da amostra.

Tabela 13 – Redistribuição de Fatores – Liderança Transformacional.

Nº da Questão	Questão	Fator
10	Gera orgulho em mim por estar associado a ele.	Consideração
18	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	Individual /
34	Fala com otimismo acerca do futuro.	Inspiração
9	Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	Motivacional /
13	Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.	Influência
26	Expressa confiança que os objetivos serão atingidos.	Idealizada
36	Reexamina pressupostos críticos para verificar se são apropriados.	(Atributo e
2	Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	Comportamento
8	Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes.	1)

30	Investe tempo a ensinar e a formar.	
15	Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um	
19	membro do grupo.	
29	Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações	
31	diferentes das dos outros indivíduos.	
31	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	
21	Age de uma forma que incute em mim respeito por ele.	Influência
14	Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	Idealizada
23	Considera as consequências éticas e morais das decisões.	(Atributo e Comportamento 2)
25	Exibe um sentido de poder e de confiança.	Estimulação
32	Sugere novas formas de completar as tarefas.	Intelectual / Influência Idealizada (Atributo)
6	Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	Influência Idealizada (Comportamento)

A tabela anterior apresenta, mais uma vez, um desequilíbrio na redistribuição dos fatores que explicam a Liderança Transformacional. Ao contrário do modelo original, este apresenta quatro componentes capazes de explicar este estilo de liderança, ao invés dos cinco iniciais.

Quanto à hipótese 7, que preconiza a comparação dos itens de cada categoria dos diferentes tipos de liderança do modelo original proposto por Bass e Avolio e os itens do modelo oriundo da análise de dados efetuada na empresa onde se desenvolveu o estudo, esta não se verifica. A tabela anterior elucida isso mesmo, ao apresentar menos componentes que o modelo inicial. Porém, voltar-se-á a testar esta hipótese mais à frente.

4.5.3. Análise Liderança Transacional

Este estilo de liderança integra oito itens. A próxima tabela, tabela 106, apresenta os resultados do teste *KMO* e *Bartlett* relativamente à Liderança Transacional.

Tabela 14 – KMO e Bartlett – Liderança Transaccional.

Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. 0,659

Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	57,397
	gl	28
	Sig.	0,001

O resultado do teste é 0,659 para a amostra analisada. Trata-se, pois, de um nível de validade razoável (Pereira e Patrício, 2016).

Posteriormente, na tabela 15, é apresentado um teste relativo à variância total explicada.

Tabela 15 – Variância Total Explicada – Liderança Transaccional.

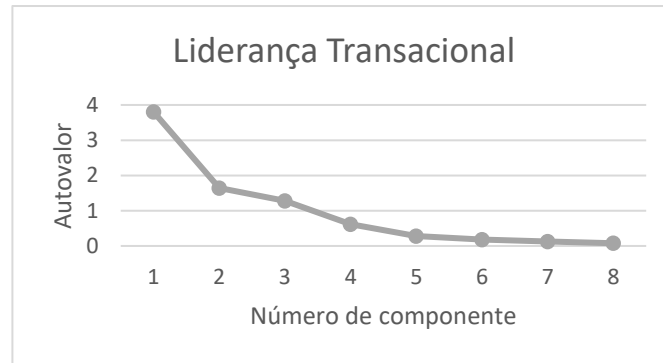
Componente	Autovalores Iniciais			Sommas de Extração de Carregamentos ao Quadrado			Sommas de Rotação de Carregamentos ao Quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,801	47,518	47,518	3,801	47,518	47,518	2,792	34,900	34,900
2	1,639	20,488	68,006	1,639	20,488	68,006	2,595	32,442	67,342
3	1,279	15,983	83,989	1,279	15,983	83,989	1,332	16,647	83,989
4	0,619	7,742	91,731						
5	0,281	3,518	95,249						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Conforme observável na tabela 15, foram seleccionados três factores que explicam 83,989% da variância dos dados iniciais.

O gráfico de escarpa, figura 53, é a análise que se segue.

Figura 53 – Gráfico de Escarpa – Liderança Transaccional.



Conforme referido na análise da Liderança Transformacional, a partir do momento em que o declive deixa de ser acentuado a componente seguinte deixa de ser significativa para a variação dos dados. Assim, verifica-se que o primeiro componente se destaca de todos os outros em larga escala de todos os outros e, tal como verificado na tabela anterior, apenas os três primeiros fatores têm influência significativa nos dados iniciais.

A próxima tabela, a matriz de componente rodada, apresenta os valores das cargas fatoriais, o que significa que apresenta a correlação entre a variável e cada um dos fatores obtidos.

Tabela 16 – Matriz de Componente Rodada – Liderança Transacional.

	Componentes		
	1	2	3
1- Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	0,639		
11- Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0,780		
16- Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0,842		
35- Exprime Satisfação quando correspondo às expetativas.	0,959		
4- Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.		0,908	
22- Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.		0,937	
24- Mantém-se a par de todos os erros.		0,816	
27- Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.			0,940

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.
a. Rotação convergida em 5 iterações.

Com os dados obtidos na tabela 16, percebe-se que, mais uma vez, há um desequilíbrio nos dados, gerando três componentes que não seguem o pressuposto do modelo teórico.

Com estes dados é possível construir uma nova tabela de fatores, lembrando que o modelo original agrupa dois fatores igualmente distribuídos em número de perguntas, agrupando quatro cada. Com esta nova distribuição, os fatores agrupam-se do seguinte modo:

1. Fator 1: contém quatro questões da “Recompensa Contingente” (1, 11, 16, 35). Podemos nomear este fator, à semelhança do modelo original, de “Recompensa Contingente”.
2. Fator 2: agrupa três questões da “Gestão por Exceção (Ativa)” (4, 22, 24). Assim, denominar-se-á de “Gestão por Exceção (Ativa) 1”.
3. Fator 3: apenas contém uma questão da “Gestão por Exceção (Ativa)” (27), pelo que se nomeará de “Gestão por Exceção (Ativa) 2”.

Com esta nova distribuição pode criar-se uma tabela de forma a facilitar a visualização dos dados correspondentes da amostra.

Tabela 17 – Redistribuição de Fatores – Liderança Transacional.

Nº Questão	Questão	Fator
1	Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	Recompensa Contingente
11	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	
16	Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	
35	Exprime Satisfação quando correspondo às expetativas.	
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	Gestão por Exceção (Ativa) 1
22	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	
24	Mantém-se a par de todos os erros.	
27	Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.	Gestão por Exceção (Ativa) 2

A tabela anterior apresenta a redistribuição dos fatores para a Liderança Transacional. Ao contrário do modelo original, o modelo do estudo em análise, apresenta três componentes que explicam este estilo de liderança. Estas componentes apresentam, porém, um

desequilíbrio, sendo compostas por quantidades diferentes de questões que explicam cada uma.

4.5.4. Liderança *Laissez-Faire*

Este estilo de liderança integra oito itens. A próxima tabela, tabela 18, apresenta os resultados do teste *KMO* e *Bartlett* relativamente à Liderança *Laissez-Faire*.

Tabela 18 – *KMO* e *Bartlett* – Liderança *Laissez-Faire*.

Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,734
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	63,098
	gl	28
	Sig.	0,000

O resultado do teste é 0,734 para a amostra analisada. Trata-se, pois, de um nível de validade média (Pereira e Patrício, 2016).

Posteriormente, na tabela 19, é apresentado um teste relativo à variância total explicada.

Tabela 19 – Variância Total Explicada – Liderança *Laissez-Faire*.

Componente	Autovalores Iniciais			Somadas de Extração de Carregamentos ao Quadrado			Somadas de Rotação de Carregamentos ao Quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,270	53,376	53,376	4,270	53,376	53,376	4,269	53,367	53,367
2	1,157	14,457	67,834	1,157	14,457	67,834	1,157	14,467	67,834
3	0,897	11,217	79,051						
4	0,661	8,265	87,316						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Com base nos dados apresentados na tabela 19, confirma-se o modelo teórico do questionário de Bass & Avolio uma vez que o teste diferenciou dois fatores. Porém, é ainda necessária uma análise para avaliar se estes fatores coincidem com os mesmos dois

do modelo teórico. Estes dois fatores segregados explicam 67,834% da variância dos dados iniciais.

A figura 54, apresenta o gráfico de escarpa. À semelhança do que já se tinha verificado nos estilos de liderança anteriores, também na Liderança *Laissez-Faire* o primeiro componente ocupa uma posição de destaque em relação a todos os outros. E, tal como representado na tabela anterior, vemos que há pouca diferenciação nas posições ocupadas pelos componentes três a oito, pelo que se entende a sua fraca influência na variância dos dados iniciais

Figura 54 – Gráfico de Escarpa – Liderança *Laissez-Faire*.



A próxima tabela, a matriz de componente rodada, apresenta os valores das cargas fatoriais, isto é, a correlação entre a variável e cada um dos fatores obtidos.

Tabela 20 – Matriz de Componente Rodada – Liderança *Laissez-Faire*.

	Componente	
	1	2
3- Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	0,884	
12- Espera que algo corra mal antes de agir.	0,932	
17- Demonstra que acredita firmemente que “enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar”.	0,739	
20- Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir.	0,759	
5- Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	0,787	
7- Encontra-se ausente quando precisam dele.	0,745	
28- Evita tomar decisões.		0,668

33- Atrasa a resposta a questões urgentes.

0,823

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em três interações.

Como nos casos precedentes, também a tabela 20 revela um desequilíbrio nos dados obtidos. São apresentadas duas componentes que em nada se assemelham ao pressuposto do modelo teórico.

Assim, é possível construir-se uma nova tabela de fatores. Importa, porém, recordar que a original agrupa dois fatores com igual distribuição em número de perguntas, cada um com quatro.

Com esta nova distribuição, os fatores agrupar-se-ão assim:

1. Fator 1: contém quatro questões da “Gestão por Exceção (Passiva)” (3, 12, 17, 20) e duas questões de “*Laissez-Faire*” (5,7). Como tal, este fator será nomeado de “Gestão por Exceção (Passiva) / *Laissez-Faire*”.
2. Fator 2: inclui duas questões de “*Laissez-Faire*” (28,33), pelo que será denominado de *Laissez-Faire*.

A tabela seguinte apresenta os fatores organizados de acordo com as questões que cada um inclui.

Tabela 21 – Redistribuição de Fatores – Liderança *Laissez-Faire*.

Nº Questão	Questão	Fator
3	Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	Gestão por Exceção (Passiva) / <i>Laissez-Faire</i>
12	Espera que algo corra mal antes de agir.	
17	Demonstra que acredita firmemente que “enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar”.	
20	Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir.	
5	Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	
7	Encontra-se ausente quando precisam dele.	<i>Laissez-Faire</i>
28	Evita tomar decisões.	
33	Atrasa a resposta a questões urgentes.	

No caso da Liderança *Laissez-Faire*, a redistribuição de fatores demonstrou que existem três componentes, ao contrário dos dois estabelecidos pelo modelo teórico ao qual se recorreu, que explicam este estilo de liderança.

4.5.5. Comparação dos Fatores nos Dois Modelos

Tabela 22 – Comparação dos Fatores nos Dois Modelos.

Tipos de Liderança	Resultados da Empresa em Estudo	Nº da Questão	Modelo de Bass & Avolio	Nº da Questão
Liderança Transformacional		10		
		18		10
		34	Influência Idealizada	18
		9	(Atributo)	21
		13		25
		26		
		36		
		2		
		8		6
		30	Influência Idealizada	14
		15	(Comportamento)	23
		19		34
		29		
		31		
		21		9
		14	Inspiração Motivacional	13
	23		26	
			36	
			2	
	25		8	
	32	Estimulação Intelectual	30	
		(Atributo)	32	
		6	Consideração Individual	15

	(Comportamento)		19
			29
			31
Liderança Transacional		1	1
	Recompensa Contingente	11	11
		16	16
		35	35
	Gestão por Exceção (Ativa)	4	4
		22	22
1		24	
24		27	
Gestão por Exceção (Ativa)	2	27	
Liderança Laissez-Faire		3	
		12	3
	Gestão por Exceção (Passiva) / Laissez-Faire	17	12
		20	17
		5	20
		7	
			5
Laissez-Faire	28	7	
	33	28	
		33	

Analisando a comparação apresentada na tabela anterior entre o modelo original e o modelo do estudo de caso em análise, é perceptível que o único estilo de liderança que apresenta o mesmo número de componentes que o modelo original é a Liderança *Laissez-Faire*, com dois componentes. Todavia, as perguntas que explicam cada um deles diferem do modelo original.

Por outro lado, o estilo de Liderança Transformacional apresenta menos uma componente (cinco para seis no modelo original) e o estilo de Liderança Transacional apresenta mais

um (três para dois no modelo original). Também nestes dois estilos de liderança as perguntas agrupadas em cada componente diferem do modelo original.

Quanto à hipótese 7, já analisada acima, mais uma vez não se verifica. Desta vez foram analisados os estilos de liderança de forma isolada e analisados quantos componentes o modelo desenvolvido na empresa implica para cada estilo de liderança. E, mais uma vez, os componentes desenvolvidos no modelo não correspondem nem em quantidade nem em natureza descritiva ao modelo original, pelo que, mais uma vez, esta hipótese não se verifica.

4.6. Componentes da Satisfação, Eficácia e Esforço Extra

4.6.1. Satisfação

A tabela 23 apresenta o teste de *KMO* e Bartlett.

Tabela 23 – *KMO* e Bartlett – Satisfação.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,500
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	25,819
	gl	1
	Sig.	0,000

Através do *KMO* percebe-se a adequabilidade da amostra, idealmente deve apresentar uma variação entre 0 e 1, representando a proporção da variância das variáveis que pode ser explicada pelos fatores ou traços latentes. Neste caso, apresenta um valor de 0,500 que, segundo Field *et al.* (*cit. in* Matos & Rodrigues, 2019) representa uma adequabilidade de amostra inaceitável. Porém, Hair *et al.* e Kaiser (*cit. in* Matos & Rodrigues, 2019) consideram que 0,5 é o valor mínimo aceitável, sendo que valores abaixo sugerem a necessidade de coletar mais dados ou repensar que variáveis devem ser incluídas.

O teste de Bartlett permite aferir se as variáveis em estudo são independentes entre si ou se se relacionam. Todavia, este teste apresenta algumas falhas dependendo do tamanho

da amostra. À semelhança de outros testes de hipóteses, este teste depende muito do tamanho da amostra e tende a rejeitar a hipótese nula quando perante amostras grandes. Uma vez que a Análise Fatorial implica a existência de uma amostra com alguma proporção, a significância deste teste não é uma garantia de que todas as variáveis se irão agrupar. Como tal, é comum excluir-se as variáveis que apresentam uma correlação muito baixa com todas as outras.

Posteriormente, será analisada a Variância Total Explicada para a Satisfação.

Tabela 24 – Variância Total Explicada – Satisfação.

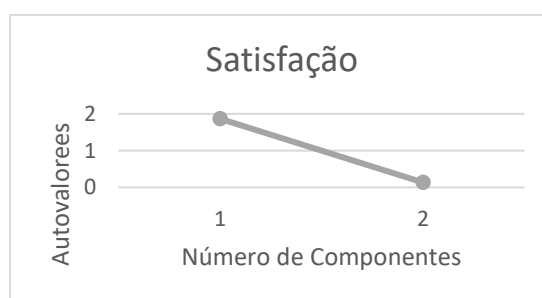
Componente	Autovalores Iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,867	93,368	93,368	1,867	93,368	93,368
2	0,133	6,632	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

A Satisfação, no modelo original é composta por dois componentes. Porém, para o estudo de caso em questão, é possível reduzir-se os fatores de dois para um, sendo que este primeiro componente explica 93,37% da variância dos valores iniciais.

O gráfico de escarpa é a análise que se segue.

Figura 55 – Gráfico de Escarpa – Satisfação.



À semelhança do já representado na tabela da Variância Total Explicada, também o gráfico de escarpa apresenta uma divergência de valores acentuada entre os dois componentes que compõem a Satisfação no modelo original. Assim, é perceptível que o

primeiro componente ocupa uma posição de destaque, com um valor superior a um ao passo que o segundo componente apresenta um valor bastante reduzido, pouco acima de zero, pelo que apenas se trabalhará com um componente em diante.

Uma vez que apenas foi extraído um componente, a solução não pode ser girada, pelo que não se adequa uma matriz de componente rotativa. Assim, este componente será composto pelas duas questões que dizem respeito à Satisfação no modelo original (38,41).

4.6.2. Eficácia

Tabela 25 – Variância Total Explicada – Eficácia

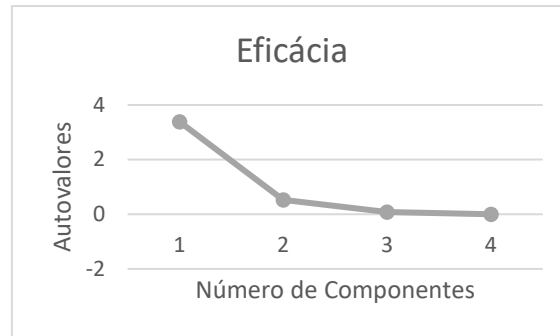
Componente	Autovalores Iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,386	84,652	84,652	3,386	84,652	84,652
2	0,530	13,254	97,906			
3	0,084	2,094	100,000			
4	-1,561E ⁻¹⁶	-3,901E ⁻¹⁵	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

A Eficácia, no modelo original engloba quatro componentes que permitem explicá-la. Todavia, e conforme observável na tabela anterior, pode-se reduzir o número de componentes para um, sendo que este explica 84,65% da variabilidade dos dados e todos os outros apresentam valores inferiores a 1.

Segue-se um gráfico de escarpa, para melhor visualização.

Figura 56 – Gráfico de Escarpa – Eficácia.



Conforme já ocorrido nos gráficos de escarpa anteriores, também este apresenta o primeiro componente numa posição de destaque em relação a todos os outros. Isto permite aferir que é, pois, o componente com maior importância e maior peso na variabilidade dos dados. Pode-se também observar que os componentes 2, 3 e 4 apresentam posições muito próximas de zero, pelo que pouca implicabilidade terão nos dados.

Uma vez que se extraiu apenas um componente não faz sentido apresentar-se uma matriz de componente rotativa, até porque a solução não poderá ser girada. Assim, este componente será composto pelas quatro questões que dizem respeito à Eficácia no modelo original (37,40,43,45).

4.6.3. Esforço Extra

Tabela 26 – Variância Total Explicada – Esforço Extra

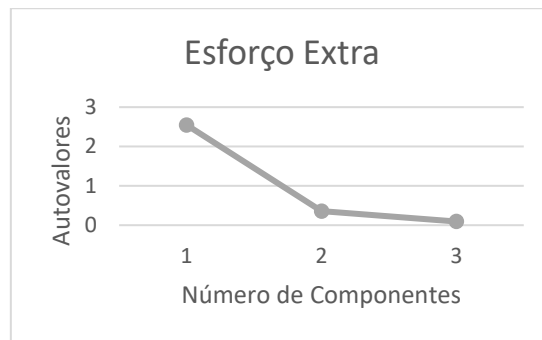
Componente	Autovalores Iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,547	84,890	84,890	2,547	84,890	84,890
2	0,359	11,974	96,864			
3	0,094	3,136	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

A tabela anterior distingue um componente para explicar a variabilidade dos dados relativamente ao Esforço Extra, este explica 84,89% dessa variância. E, além disso, os componentes 2 e 3 que também compõem o Esforço Extra no modelo original, apresentam valores inferiores a 1, pelo que a sua variância é mínima.

Segue-se o gráfico de escarpa. Mais uma vez, o gráfico de escarpa apresenta o primeiro componente numa posição destacada em relação aos restantes. Atentando aos valores, o componente 1 apresenta um valor superior a um, ao passo que os componentes 2 e 3 apresentam não só valores inferiores à primeira unidade, como muito próximos de zero, pelo que a sua implicância na variabilidade dos dados será reduzida, não justificando englobá-las no modelo em estudo.

Figura 57 – Gráfico de Escarpa – Esforço Extra.



Uma vez que se extraiu apenas um componente, este será composto por todas as questões do modelo original que dizem respeito ao Esforço Extra (39,42,43) e, à semelhança dos componentes anteriores, não se justifica a apresentação de uma matriz de componente rotativa, até porque com apenas uma solução não é possível girá-la.

4.7. Estilos de Liderança e Satisfação

Nas tabelas seguintes são apresentados os resultados da análise da relação entre os estilos de liderança e a satisfação.

Tabela 27 – Sumarização do Modelo – Estilos de Liderança e Satisfação.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,993 ^a	0,986	0,957	0,2606

a. Preditores: (Constante), Componente 1, Componente 2, Componente 3, Componente 4, Componente 5, Componente 6

O coeficiente de correlação apresenta um valor de 0,993, aproximadamente 1, pelo que é evidente a existência de uma relação linear entre as variáveis em estudo. Por outro lado, o valor de R quadrado, que representa o coeficiente de determinação, apresenta um valor de 0,986 e o R quadrado ajustado apresenta um valor de 0,957, o que significa que as variáveis independentes (neste caso os Estilos de Liderança em análise), explicam entre 95,7% a 98,6% da variação da Satisfação.

Tabela 28 – ANOVA - Satisfação.

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	14,131	6	2,355	34,687	0,007 ^b
	Resíduo	0,204	9	0,068		
	Total	14,335	3			

a. Variável Dependente: Satisfação.

b. Preditores: (Constante), Componente 1, Componente 2, Componente 3, Componente 4, Componente 5, Componente 6

A tabela anterior analisa a variância. Pode-se aferir que as variáveis independentes (Componente 1, Componente 2, Componente 3, Componente 4, Componente 5, Componente 6) não preveem a variável dependente (Satisfação) uma vez que a significância é superior a 0,05. Isto significa, pois, que o modelo de regressão não se ajusta perfeitamente aos dados.

Tabela 29 – Coeficientes – Estilo de Liderança e Satisfação.

	Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	-0,424	0,082		-5,142	0,014
	Comp 1	1,098	0,087	0,870	12,644	0,001
	Comp 2	0,423	0,087	0,335	4,875	0,016
	Comp 3	0,269	0,087	0,213	3,092	0,054
	Comp 4	-0,254	0,087	-0,201	-2,924	0,061
	Comp 5	-0,051	0,087	-0,041	-0,589	0,597
	Comp 6	0,213	0,087	0,169	2,455	0,091

a. Variável dependente: Satisfação.

Através dos coeficientes não padronizados pode-se calcular quanto a variável dependente varia com uma variável independente, sempre que todas as outras variáveis independentes forem constantes.

Atentando na constante, está-se perante um valor negativo, significando que os subordinados não estão satisfeitos. Porém, apresenta uma significância de 0,014 ($< 0,05$) e, como tal, pode-se aferir que este não é um valor muito significativo na análise a decorrer.

Assim, observando-se por exemplo, no primeiro componente, o seu coeficiente não padronizado é 1,098. Significa, pois, que sempre se aumentar a satisfação dos subordinados a primeira componente aumentará 1,098 também.

O teste t diz respeito aos resultados dos coeficientes padronizados e não padronizados, se estes são iguais a zero ou não. Ou seja, os componentes 1, 2 e 3 apresenta uma significância igual ou inferior que 0,05, ao passo que os componentes 4, 5 e 6 apresentam significâncias superiores a 0,05, pelo que se pode inferir que os três componentes com significância superior a 0,05 apresentam maior significância que os anteriores.

4.8. Estilos de Liderança e Eficácia

Tabela 30 – Sumarização do Modelo – Estilos de Liderança e Eficácia.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,993 ^a	0,986	0,945	0,3362

a. Preditores: (Constante), Componente 1, Componente 2, Componente 3, Componente 4, Componente 5, Componente 6

O coeficiente de correlação apresenta um valor de 0,993, aproximadamente 1, pelo que é evidente a existência de uma relação linear entre as variáveis em estudo. Por outro lado,

o valor de R quadrado, que representa o coeficiente de determinação, apresenta um valor de 0,986 e o R quadrado ajustado apresenta um valor de 0,945, o que significa que as variáveis independentes (neste caso os Estilos de Liderança em análise), explicam entre 94,5% a 98,6% da variação da Eficácia.

A tabela 31 analisa a variância. Pode-se aferir que as variáveis independentes (Componente 1, Componente 2, Componente 3, Componente 4, Componente 5, Componente 6) preveem a variável dependente, neste caso a Eficácia, uma vez que a significância é inferior a 0,05. Isto significa, pois, que o modelo de regressão se ajusta perfeitamente aos dados.

Tabela 31 – ANOVA – Eficácia.

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	16,085	6	2,681	23,723	0,041 ^b
	Resíduo	0,226	2	0,113		
	Total	16,311	8			

a. Variável Dependente: Eficácia.

b. Preditores: (Constante), Componente 1, Componente 2, Componente 3, Componente 4, Componente 5, Componente 6

Tabela 32 – Coeficientes – Estilo de Liderança e Eficácia.

	Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	-0,464	0,161		-2,880	0,102
	Comp 1	1,364	0,121	1,006	11,283	0,008
	Comp 2	0,598	0,314	0,284	1,901	0,198
	Comp 3	-0,150	0,174	-0,104	-0,861	0,480
	Comp 4	-0,210	0,123	-0,155	-1,704	0,230
	Comp 5	0,079	0,129	0,058	0,612	0,603
	Comp 6	0,238	0,183	0,164	1,298	0,324

a. Variável dependente: Eficácia.

Através dos coeficientes não padronizados pode-se calcular quanto a variável dependente varia com uma variável independente, sempre que todas as outras variáveis independentes forem constantes.

Atentando na constante, está-se perante um valor negativo, significando que os subordinados não se consideram eficazes. Porém, apresenta uma significância de 0,102 ($> 0,05$) e, como tal, pode-se aferir que este é um valor muito significativo na análise a decorrer.

Assim, se atentarmos, por exemplo, no primeiro componente, o seu coeficiente não padronizado é 1,364. Significa, pois, que sempre se aumentar a eficácia dos subordinados a primeira componente aumentará 1,364 também.

O teste t diz respeito aos resultados dos coeficientes padronizados e não padronizados, se estes são iguais a zero ou não. Neste caso, e conforme apresentado na tabela anterior, todas as componentes apresentam significâncias superiores a 0,05.

4.9. Estilos de Liderança e Esforço Extra

Tabela 33 – Sumarização do Modelo – Estilos de Liderança e Satisfação.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,999 ^a	0,997	0,979	0,1873

a. Preditores: (Constante), Componente 1, Componente 2, Componente 3, Componente 4, Componente 5, Componente 6

O coeficiente de correlação apresenta um valor de 0,999, aproximadamente 1, pelo que é evidente a existência de uma relação linear entre as variáveis em estudo. Por outro lado, o valor de R quadrado, que representa o coeficiente de determinação, apresenta um valor de 0,997 e o R quadrado ajustado apresenta um valor de 0,979, o que significa que as

variáveis independentes (neste caso os Estilos de Liderança em análise), explicam entre 97,9% a 99,7% da variação do Esforço Extra.

A tabela 34 analisa a variância. Pode-se aferir que as variáveis independentes (Componente 1, Componente 2, Componente 3, Componente 4, Componente 5, Componente 6) não preveem a variável dependente (Esforço Extra), uma vez que a significância é inferior a 0,05. Isto significa, pois, que o modelo de regressão se ajusta perfeitamente aos dados.

Tabela 34 – ANOVA – Esforço Extra.

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	11,923	6	1,987	56,665	0,101 ^b
	Resíduo	0,035	1	0,035		
	Total	11,958	7			

a. Variável Dependente: Esforço Extra.

b. Preditores: (Constante), Componente 1, Componente 2, Componente 3, Componente 4, Componente 5, Componente 6

Através dos coeficientes não padronizados pode-se calcular quanto a variável dependente varia com uma variável independente, sempre que todas as outras variáveis independentes forem constantes.

Tabela 35 – Coeficientes – Estilo de Liderança e Esforço Extra.

	Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	-0,369	0,090		-4,109	0,152
	Comp 1	0,988	0,067	0,845	14,661	0,043
	Comp 2	0,560	0,227	0,281	2,468	0,245
	Comp 3	0,351	0,118	0,282	2,968	0,207
	Comp 4	-0,239	0,070	-0,205	-3,432	0,180
	Comp 5	-0,045	0,091	-0,028	-0,496	0,707
	Comp 6	0,344	0,114	0,276	3,026	0,203

Variável dependente: Esforço Extra.

Atentando na constante, mais uma vez, está-se perante um valor negativo, significando que os subordinados não se sentem estimulados a esforçar-se mais. Atentando na significância deste valor (0,152) e sendo ela superior a 0,05, então pode-se assumir que este é um valor que influencia a pesquisa a decorrer.

Assim, se atentarmos, por exemplo, no primeiro componente, o seu coeficiente não padronizado é 0,988. Significa, pois, que sempre se aumentar o esforço dos subordinados a primeira componente aumentará 0,988 também.

O teste t diz respeito aos resultados dos coeficientes padronizados e não padronizados, se estes são iguais a zero ou não. Ou seja, neste caso, apenas a primeira componente apresenta significância inferior a 0,05, sendo que todos os outros componentes apresentam significâncias bastante superiores.

4.10. Conclusão e Discussão dos Resultados

A finalização deste capítulo permite aferir as principais conclusões da pesquisa.

No que diz respeito à empresa e ao estilo de liderança mais praticado, verificou-se que a Liderança Transformacional é a mais auto percebida pelos líderes, seguida da Liderança Transacional e, posteriormente, da Liderança *Laissez-Faire* (figura 41). Neste sentido, verificou-se que os resultados obtidos vão de encontro a pesquisas semelhantes de Couto (2016) e Gonçalves (2008). Quanto à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra, a percepção dos líderes a variar da percepção dos seus subordinados. Neste sentido, os resultados obtidos diferiram dos obtidos em pesquisas semelhantes, com os líderes a auto perceberem valores mais elevados para o Esforço Extra, seguido da Satisfação e da Eficácia; ao passo que os subordinados consideraram em primeiro lugar a Eficácia, posteriormente o Esforço Extra e, por fim, a Satisfação (figura 50).

Também se verificou que a percepção dos líderes e liderados varia quanto à Liderança *Laissez-Faire*. Apesar de os dois grupos considerarem este o estilo de liderança com

menos presença na empresa onde se desenvolveu a pesquisa, o segundo grupo atribui níveis mais elevados do que o primeiro. Outro resultado interessante é o facto de os líderes auto-percecionarem valores mais elevados nos estilos de Liderança Transformacional e Transaccional do que os subordinados, com excepção da Liderança *Laissez-Faire*.

No que diz respeito às componentes dos estilos de liderança, Satisfação, Eficácia e Esforço Extra, os valores percebidos pelos dois grupos são bastante semelhantes, apesar de não se agruparem pela mesma ordem.

Estas conclusões constituem notas importantes para os líderes estratégicos e operacionais da empresa uma vez que apresentam dois pontos de vista diferentes e, é na compreensão do porquê das suas diferenças que se podem alicerçar as mudanças.

O capítulo que se segue apresentará as conclusões relativamente às hipóteses levantadas para esta pesquisa, assim como algumas recomendações para a gestão, limitações que se foram sentindo ao longo do estudo e algumas sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo V – Conclusão

O tema desta dissertação era a liderança, a forma como esta é percecionada pelos líderes e seus liderados, e como esta contribui para a satisfação, eficácia e esforço extra dos colaboradores no seio de uma organização. Para isso, foi desenvolvida, numa empresa, uma pesquisa descritiva para aferir o estilo de liderança com maior relevo e como este influencia a perceção dos colaboradores. Com o objetivo de sustentar esta pesquisa, as referências bibliográficas que sustentaram o trabalho basearam-se no modelo aplicado, *Multifactorial Leadership Questionnaire*® de Bass e Avolio. Assim, começou-se por concetualizar o termo “Liderança”, a sua evolução histórica e a forma como este conceito se tem alterado com as pesquisas que têm vindo a ser desenvolvidas. Procurou-se definir os três estilos de liderança preconizados pelo modelo, Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-Faire* e a influência das componentes Satisfação e Eficácia nos estilos de liderança.

O grande objetivo desta pesquisa era aferir como os estilos de liderança se apresentam, de forma prática, no meio empresarial e como conseguem influenciar o funcionamento das organizações. Após a análise das perceções dos líderes e dos seus liderados, estabeleceu-se um estudo comparativo e percebeu-se que há, efetivamente, uma diferença na forma como ambos os grupos percecionam os estilos de liderança levados a cabo. Nesse sentido, os líderes apresentam valores bastante superiores, em quase todas as componentes analisadas, do que os subordinados. Este facto espelha a diferença de perceção de cada um dos grupos e acentua aquela que era uma das hipóteses do estudo.

Para os estilos de liderança, os líderes percecionam valores superiores para a Liderança Transformacional e Liderança Transacional do que os liderados. Esta era uma hipótese que já se esperava, contudo, no que diz respeito à Liderança *Laissez-Faire*, os liderados apresentaram valores bastante superiores do que os líderes. Este facto demonstra não só a divergência de opinião como a perceção de inatividade por parte dos líderes que o grupo dos subordinados detém. Por outro lado, e apesar da divergência de opiniões dos dois grupos, há uma que é concordante: o estilo de liderança com maior relevo na empresa em análise é a Liderança Transformacional. Este estilo é, segundo os autores do modelo aplicado, o melhor estilo de liderança para aplicar numa organização.

Por outro lado, no que diz respeito à Satisfação e Esforço Extra, os líderes apresentam valores superiores aos liderados, demonstrando que, mais uma vez, as percepções dos dois grupos diferem. No entanto, e este dado gerou alguma curiosidade na análise dos resultados, no que diz respeito à Eficácia, a percepção dos subordinados volta a variar da dos líderes, com os liderados a apresentar valores superiores nesta componente do que os líderes.

Assim, no que diz respeito às hipóteses formuladas no início da pesquisa, verificou-se que efetivamente os estilos de liderança adotados pelos líderes influenciam as componentes de Satisfação, Eficácia e Esforço Extra. Isto significa, pois, que as hipóteses 1 “O estilo de liderança influencia a Satisfação dos colaboradores”, 2 “O estilo de liderança influencia a Eficácia dos colaboradores” e 3 “O estilo de liderança influencia o Esforço Extra dos colaboradores” se verificaram. Por outro lado, e ainda quanto às componentes da liderança, também se verificou a hipótese 4 “A auto percepção dos líderes relativamente à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra difere da percepção dos subordinados”. Neste sentido, podemos agrupar de forma decrescente estas componentes de acordo com a percepção dos líderes do seguinte modo: Esforço Extra, Satisfação e Eficácia; ao passo que de acordo com a percepção dos subordinados, e seguindo o mesmo critério, agrupar-se-á: Eficácia, Esforço Extra e Satisfação.

Quanto aos estilos de liderança, verifica-se a hipótese 5 “O estilo de liderança percebido pelo próprio líder é igual ao percebido pelos seus subordinados” com a percepção dos líderes a corresponder à percepção dos subordinados. Apesar de haver variação de valores entre as percepções dos dois grupos, ambos ordenam os estilos de liderança pela mesma ordem: Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-Faire*. Assim, verificaram-se também as hipóteses 6 “O estilo de liderança percebido pelo próprio líder apresenta frequências elevadas para o estilo Transformacional, seguindo-se o estilo Transacional e com frequências baixas e/ou ausentes do estilo de liderança *Laissez-Faire*” e 7 “O estilo de liderança percebido pelos subordinados apresenta frequências elevadas para o estilo Transformacional, seguindo-se o estilo Transacional e com frequências baixas ou ausentes do estilo de liderança *Laissez-Faire*”.

Por último, quanto à hipótese 8 “Os itens de cada categoria dos diferentes tipos de estilos de liderança preconizadas por Bass e Avolio correspondem à análise de dados efetuada na empresa”, esta não se verificou. Pelo contrário, aferiu-se que constantemente nenhum dos estilos de Liderança corresponde à matriz dos autores do questionário, não sendo assim confirmada a hipótese. Este facto pode justificar-se por variadas razões, por exemplo, o tipo de funções desempenhadas, o tipo de empresa, o setor de atividade e/ou a dimensão da amostra.

No que diz respeito às recomendações para a gestão, existem algumas a considerar. Do ponto de vista da liderança, recomenda-se que haja maior preocupação por parte dos líderes para investirem na Liderança Transformacional não só porque a pesquisa bibliográfica demonstrou que este é o estilo com maior sucesso nas empresas como a os dados analisados apresentam maiores pretensões por parte dos líderes e subordinados para este estilo do que qualquer um dos outros. Ainda de acordo com os dados obtidos, não só há maior relevo para a Liderança Transformacional como o mesmo acontece para a Satisfação e Esforço Extra. Significa, pois, que este estilo de liderança influencia de forma bastante positiva estas duas componentes, contribuindo, igualmente de forma positiva, para o sucesso da organização. Este é um estilo de liderança mais próximo, mais humano, onde os colaboradores não são tratados como colaboradores mais como indivíduos com todas as particularidades que isto implica. Além deste, o estilo de liderança Transacional também demonstrou valores altos, com uma diferença pouco significativa. Este é um estilo com maior foco nos resultados, pelo que a articulação de ambos pode gerar resultados bastante interessantes do ponto de vista da gestão para a organização. Por outro lado, também se aconselha aos líderes a prestar mais apoio e a estar mais presentes de modo a diminuir a perceção dos liderados quanto à Liderança *Laissez-Faire*. Este estilo de liderança pouco benéfico é para qualquer empresa que procure o trabalho de equipa uma vez que a sua maior característica passa pela ausência de uma figura de supervisão e orientação.

Quanto às limitações deste estudo, uma das principais relaciona-se com a diferença natural que existe na quantidade de líderes e de liderados. O facto de haver esta desigualdade dificulta o desenvolvimento de um estudo quantitativo, apesar de o rácio da pesquisa desenvolvida, ainda assim, ser bastante menor comparativamente a pesquisas

similares já desenvolvidas na comunidade académica. Por esta discrepância, optou-se por aplicar apenas os testes de confiabilidade e estatísticas descritivas aos dois grupos. Após isso, as análises fatoriais, variâncias e correlações foram apenas centradas nos subordinados por estes apresentarem mais dados. Por outro lado, o facto de a empresa em que se desenvolveu o estudo ser uma pequena e média empresa dificultou também a obtenção dos dados. Esta dificuldade tornou-se evidente no desenvolvimento de algumas análises que se tornaram inviáveis por não se terem coletado dados suficientes. Ainda a crise pandémica que o mundo enfrenta e as repercussões que esta acarreta para as empresas fez com que esta pesquisa se apresentasse uma durabilidade bastante superior àquela que se previu num momento inicial.

Relativamente ao questionário, também este apresentou algumas limitações relacionadas com a desproporção de categorias para cada estilo de liderança. Isto é, são apresentadas cinco categorias diferentes para a Liderança Transformacional ao passo que os outros dois estilos apenas apresentam dois. O mesmo volta a verificar-se quanto à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra, com a Satisfação a possuir duas questões, a Eficácia quatro e o Esforço Extra três. Estas irregularidades podem colocar em questão os resultados uma vez que a existência de mais perguntas para uma variável do que para outra poderá corromper os resultados do estudo, provocada pela falta de simetria quanto ao número de perguntas para cada componente.

Outra limitação prende-se com a adequação do questionário para cada tipo de indústria, uma vez que a natureza, setor e mercado onde a empresa se encontra acarretará diferenças que se evidenciarão perante este tipo de modelo. Como, aliás, se verificou na distribuição das perguntas, o modelo obtido da empresa onde se desenvolveu o estudo não se mostrou similar ao modelo originalmente aplicado. Esta ocorrência pode ser explicada por uma série de fatores: o tipo de funções desempenhadas, o tipo de empresa, o setor de atividade e/ou dimensão da amostra. Mais uma vez, e conforme mencionado anteriormente, o tamanho da amostra também é uma limitação.

Para sugestões futuras, começa-se por sugerir desenvolver a mesma pesquisa na mesma empresa numa altura do ano diferente. Uma vez que esta foi aplicada no último trimestre do ano, os resultados já eram expectáveis para poucos níveis de satisfação e altos níveis

de eficácia e esforço extra, visto tratar-se do encerramento do ano e do cumprimento dos últimos objetivos organizacionais. Por outro lado, também se tornaria interessante, do ponto de vista da investigação, uma vez que a empresa se encontra em expansão, perceber se num período de um ano estes resultados se manterão similares ou apresentarão divergências. Outro tema relevante para uma pesquisa futura é efetuar o mesmo estudo numa empresa que possua líderes em número suficiente para efetuar todos os testes e análises que não foram possíveis neste e comparar as diferenças existentes.

Quanto ao questionário em particular, é aconselhada cautela na aplicação do mesmo, seja nesta seja noutra empresa idêntica, uma vez que não se verificaram correspondências entre categorias e estilos de liderança, contrariamente àquilo que era expectável pela adoção de um modelo.

Referências Bibliográficas

Araújo, L. F. G. S. et al. (2019). Perfil de Liderança: estilo transformacional, transacional e laissez-faire, *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, nº9 45-73.

Bass, B. & Avolio, B. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Estados Unidos da América: Califórnia - Mind Garden.

Blanchard, K. (1986). *Liderança e o Gerente Minuto*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora Record.

Carvalho, P. D. C. (2015). *Modelo Concetual Integrativo de Destination Branding - TouristMind: Teste Empírico no Porto e Norte de Portugal*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.

Chiavenato, I (1994). *Gerenciando pessoas*. São Paulo: Makron Books, 3ª edição, pp. 167-181.

Cunha, M. P. et al. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RhEditora.

Couto, P. M. A. (2017). *Estilos de Liderança: Aplicação a 360º do Modelo de Bass e Avolio a uma Empresa do Setor Industrial*. Porto: Universidade Fernando Pessoa. Acedido em <http://hdl.handle.net/10284/6161> a 09.11.2020

do Vale, M. A. T. (2017). *Comunicação e Estilos de Liderança: O impacto na perceção de apoio*. Universidade de Lisboa – Lisbon School of Economics & Management.

Ferreira, C. S. F. (2020). *Os Estilos de Liderança e a sua Influência nas Relações Humanas: Um estudo de caso numa escola da Região Autónoma da Madeira (RAM)*. Universidade da Madeira.

Fraga, T. M. R. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Gharibvand, S., 2012. The Relationship between Malaysian Organizational Culture, Participative Leadership Style, and Employee Job Satisfaction among Malaysian Employees from Semiconductor Industry. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3, n.16, pp. 289-298. Malásia: Cyberjaya.

Gonçalves, M. N. C. (2008). *Estilos de Liderança: Um estudo de Auto-Perceção de Enfermeiros Gestores*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.

Guiomar, A. S. B. (2010). *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transaccional e laissez-faire e o comprometimento organizacional*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada – Instituto Universitário.

Hair *et al.*, (2014). *Multivariate Data Analysis*. Harlow: Pearson Education Lzximited.

INE (2021). *Sociedade da Informação e do Conhecimento. Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias em 2020*. Informação à comunicação social.

Kayet, A. (2020). *Ferramentas e Técnicas de Análise de Dados: Notas Metodológicas para a pesquisa em Ciências Sociais*. Edições Nosso Conhecimento.

Nemaei, B., 2012. *The Impact of participative leadership on employee's motivation, job satisfaction and innovation*. Dubai: The British University – Faculty of Business.

Matos, D. A. S. & Rodrigues, E. C. (2019). *Análise Fatorial*. Brasília: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública.

Pedroso, M. H. S. (2017). *A importância das condições de segurança e saúde no trabalho: o caso de uma organização do setor de metalomecânica*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.

Pizam, A. (1994). *Travel, tourism and hospitality research*. John Wiley & sons, inc.

Ribeiro et al., 2016. Liderança, Satisfação e Perceção de Rendimento Desportivo: Estudo com Atletas Sêniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research*. 72-86

Strapasson, M. R. & Medeiros, C. R. G. (2008). Liderança Transformacional na Enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, mar-abril, 62(2): 228-33.

Yun, S. et al., 2007. Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, vol. 2 iss. 3, pp. 171-193. Estados Unidos da América: Regent University – School of Global Leadership & Entrepreneurship.

Anexos

Anexo I – Tabelas de Estatística Descritiva – Liderança Transformacional – Líderes.

Tabela 36 – Influência Idealizada (Atributo).

	10 – Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.	18 – Vou além dos meus interesses próprios para bem do grupo.	21 – Ajo de forma a inculir nos outros respeito por mim.	25 – Exibo um sentido de poder e de confiança.
Nº Válido	8	8	9	8
Omisso	1	1	0	1
Média	4,00	3,63	2,89	2,13
Mediana	4,00	4,00	3,00	2,50
Moda	4	4	3	3
Desvio Padrão	2,204	0,518	0,782	1,126

Tabela 37 – Influência Idealizada (Comportamento).

	6 – Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes.	14 – Realço a importância de se ter um forte sentido de missão.	23 – Considero as consequências éticas e morais das decisões.	34 – Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo.
Nº Válido	8	8	9	8
Omisso	1	1	0	1
Média	3,63	3,38	3,33	3,63
Mediana	4,00	3,50	3,00	4,00
Moda	4	4	3	4
Desvio Padrão	0,518	0,744	0,500	0,518

Tabela 38 – Inspiração Motivacional.

	9 – Falo com otimismo acerca do futuro.	13 – Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	26 – Apresento uma visão motivadora do respeito do futuro.	36 – Expresso confiança que os objetivos serão atingidos.
Nº Válido	9	9	9	8
Omisso	0	0	0	1
Média	3,44	3,56	3,56	3,63
Mediana	3,00	4,00	4,00	4,00
Moda	3	4	4	4
Desvio Padrão	0,527	0,527	0,527	0,518

Tabela 39 – Estimulação Intelectual.

	2 – Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.	8 – Procuro perspetivas diferentes ao solucionar os problemas.	30 – Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos.	32 – Sugiro novas formas de completar as tarefas.
Nº Válido	8	9	9	9
Omisso	1	0	0	0
Média	3,50	3,56	3,22	3,56
Mediana	3,50	4,00	3,00	4,00
Moda	3 ^a	4	3	4
Desvio Padrão	0,535	0,527	0,441	0,527

a. Há vários modos. O menor valor é mostrado.

Tabela 40 – Consideração Individual.

	15 – Invisto tempo a ensinar e a formar.	19 – Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo.	29 – Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	31 – Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.
Nº Válido	9	8	8	8
Omisso	0	1	1	1
Média	3,44	3,75	2,38	2,75
Mediana	3,00	4,00	2,50	3,00
Moda	3	4	2 ^a	4
Desvio Padrão	0,527	0,463	1,188	1,389

a. Há vários modos. O menor valor é mostrado.

Anexo II – Tabelas de Estatística Descritiva – Liderança Transacional – Líderes.

Tabela 41 – Recompensa Contingente.

	1 – Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços.	11 – Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	16 – Deixo claro o que cada um pode esperar quando receber as metas de desempenho alcançadas.	35 – Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expetativas.
Nº Válido	7	8	8	9
Omisso	2	1	1	0
Média	3,43	2,88	3,25	3,33
Mediana	4,00	3,00	3,00	3,00
Moda	4	3	3	3 ^a
Desvio Padrão	1,134	0,991	0,707	0,707

a. Há vários modos. O menor valor é mostrado.

Tabela 42 – Gestão por Exceção (Ativa).

	4 – Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	22 – Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	24 – Mantenho-me a par de todos os erros.	27 – Dirijo a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.
Nº Válido	9	9	9	9
Omisso	0	0	0	0
Média	2,67	2,22	2,78	3,11
Mediana	3,00	2,00	3,00	3,00
Moda	3 ^a	2 ^a	3	3
Desvio Padrão	1,414	0,972	0,667	0,601

Anexo III – Tabelas de Estatística Descritiva – Liderança *Laissez-Faire* – Líderes.

Tabela 43 – Gestão por Exceção (Passiva).

	3 – Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas agravam.	12 – Espero que algo corra mal antes de agir.	17 – Demonstro que acredito firmemente que “enquanto as coisas funcionam não se devem alterar”.	20 – Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.
Nº Válido	9	9	9	9
Omisso	0	0	0	0
Média	1,56	0,67	2,33	1,56
Mediana	1,00	1,00	2,00	1,00
Moda	1	1	2	1
Desvio Padrão	1,014	0,500	1,323	1,236

Tabela 44 – *Laissez-Faire*.

	5 – Evito envolver-me quando surgem questões importantes.	7 – Encontro-me ausente quando precisam de mim.	28 – Evito tomar decisões.	33 – Atraso a resposta a questões urgentes.
Nº Válido	9	9	9	9
Omisso	0	0	0	0
Média	1,11	0,67	0,56	1,00
Mediana	1,00	1,00	1,00	1,00
Moda	1	1	1	1
Desvio Padrão	0,782	0,500	0,527	0,866

Anexo IV – Tabelas de Estatística Descritiva – Liderança Transformacional – Liderados.

Tabela 45 – Influência Idealizada (Atributo).

	10 – Gera orgulho em mim por estar associado a ele.	18 – Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo.	21 – Age de uma forma que incute em mim respeito por ele.	25 – Exibe um sentido de poder e de confiança.
Nº Válido	20	22	21	21
Omisso	2	0	1	1
Média	3,05	3,23	3,48	3,48
Mediana	3,00	3,50	4,00	4,00
Moda	4	4	4	4
Desvio Padrão	1,191	1,066	0,873	0,814

Tabela 46 – Influência Idealizada (Comportamento).

	6 – Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	14 – Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	23 – Considera as consequências éticas e morais das decisões.	34 – Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.
Nº Válido	21	21	19	22
Omisso	1	1	3	0
Média	3,14	3,67	3,11	3,27
Mediana	3,00	4,00	3,00	4,00
Moda	3	4	3	4
Desvio Padrão	1,740	1,560	0,875	1,032

Tabela 47 – Inspiração Motivacional.

	9 – Fala com otimismo acerca do futuro.	13 – Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	26 – Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.	36 – Expressa confiança que os objetivos serão atingidos.
Nº Válido	22	22	20	22
Omisso	0	0	2	0
Média	3,36	3,14	2,65	3,09
Mediana	4,00	3,00	3,00	3,00
Moda	4	3 ^a	3 ^a	4
Desvio Padrão	0,790	0,990	1,226	1,019

Tabela 48 – Estimulação Intelectual.

	2 – Reexamina pressupostos críticos para verificar se são apropriados.	8 – Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	30 – Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes.	32 – Sugere novas formas de completar as tarefas.
Nº Válido	21	22	22	22
Omisso	1	0	0	0
Média	3,29	3,05	2,77	1,36
Mediana	4,00	4,00	3,00	1,00
Moda	4	4	3 ^a	0
Desvio Padrão	1,056	1,327	1,343	1,529

a. Há vários modos. O menor valor é mostrado.

Tabela 49 – Consideração Individual.

	15 – Investe tempo a ensinar e a formar.	19 – Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo.	29 – Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	31 – Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.
Nº Válido	22	20	21	22
Omisso	0	2	1	0
Média	2,86	3,35	2,90	2,86
Mediana	3,00	4,00	3,00	3,00
Moda	3	4	4	3
Desvio Padrão	1,125	1,309	1,338	1,167

a. Há vários modos. O menor valor é mostrado.

Anexo V – Tabelas de Estatísticas Descritiva – Liderança Transacional – Liderados.

Tabela 50 – Recompensa Contingente.

	1 – Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	11 – Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	16 – Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	35 – Exprime satisfação quando correspondo às expetativas.
Nº Válido	21	19	18	22
Omisso	1	3	4	0
Média	3,71	2,74	2,11	3,23
Mediana	4,00	3,00	2,00	3,23
Moda	4	3	4	4
Desvio Padrão	0,644	2,104	1,491	0,869

Tabela 51 – Gestão por Exceção (Ativa).

	4 – Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	22 – Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	24 – Mantém-se a par de todos os erros.	27 – Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.
Nº Válido	22	21	22	21
Omisso	0	1	0	1
Média	2,86	2,57	3,41	1,05
Mediana	3,00	3,00	3,00	0,00
Moda	4	3	3	0
Desvio Padrão	1,246	1,076	0,590	1,431

Anexo VI – Tabelas de Estatística Descritiva – Liderança *Laissez-Faire* – Liderados.

Tabela 52 – Gestão por Exceção (Passiva).

	3 – Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	12 – Espera que algo corra mal antes de agir.	17 – Demonstra que acredita firmemente que “enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar”.	20 – Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir.
Nº Válido	20	22	21	21
Omisso	2	0	1	1
Média	1,85	1,23	2,43	1,29
Mediana	2,00	1,00	3,00	1,00
Moda	1 ^a	0	4	0
Desvio Padrão	1,424	1,307	1,399	1,419

Tabela 53 – *Laissez-Faire*.

	5 – Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	7 – Encontra-se ausente quando precisam dele.	28 – Evita tomar decisões.	33 – Atrasa a resposta a questões urgentes.
Nº Válido	21	22	18	21
Omisso	1	0	4	1
Média	1,24	1,05	2,44	3,29
Mediana	1,00	1,00	2,00	4,00
Moda	0	0	2 ^a	4
Desvio Padrão	1,513	1,397	1,381	1,007

a. Há vários modos. O menor valor é mostrado.

Anexo VII – Tabelas de Estatística Descritiva – Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Líderes.

Tabela 54 – Satisfação.

	38 – Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	41 – Trabalho com os outros de uma forma satisfatória.
Nº Válido	8	9
Omisso	1	0
Média	3,00	3,67
Mediana	3,00	4,00
Moda	3	4
Desvio Padrão	0,756	0,500

Tabela 55 – Eficácia.

	37 – Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	40 – Sou eficaz em representar os outros perante níveis hierárquicos superiores.	43 – Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	45 – Lidero um grupo que é eficaz.
Nº Válido	9	9	9	9
Omisso	0	0	0	1
Média	2,78	3,33	3,78	3,38
Mediana	3,00	3,00	4,00	3,00
Moda	3	3 ^a	4	3
Desvio Padrão	1,202	0,707	0,441	0,518

Tabela 56 – Esforço Extra.

	39 – Levo os outros a fazerem mais do que eles esperavam fazer.	42 – Aumento o desejo dos outros de obterem sucesso.	44 – Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais.
Nº Válido	9	8	8
Omisso	0	1	1
Média	3,11	3,88	3,50
Mediana	3,00	4,00	3,50
Moda	3	4	3 ^a
Desvio Padrão	0,928	0,354	0,535