

Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais



Estilos de Liderança:

Aplicação a 360° do Modelo de Bass e Avolio
a uma Empresa do Setor Industrial

Mestrado em Ciências Empresariais

Pedro Miguel Almeida Couto

Porto, 2017

Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais



Estilos de Liderança:

Aplicação a 360° do Modelo de Bass e Avolio
a uma Empresa do Setor Industrial

Mestrado em Ciências Empresariais

Pedro Miguel Almeida Couto

Porto, 2017

Estilos de Liderança:

Aplicação a 360° do Modelo de Bass e Avolio a uma Empresa do Setor Industrial

Atesto a originalidade do trabalho

*Dissertação apresentada 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

O tema deste trabalho é a liderança e a percepção que existe da mesma, seja do ponto de vista de quem a exerce, os líderes, seja sobre quem é exercida, os subordinados. A liderança é um tema em constante metamorfose desde que começou a ser notado pelos investigadores. Com a nova e excitante revolução industrial que estamos a presenciar, torna-se interessante efetuar estudos relacionados com a liderança de forma a podermos aproveitar o que poderá ser o último século em que, efetivamente, vamos exercer uma força de trabalho em grande escala. Por isso, compreender numa base mais científica aquilo que poderá ser o epíteto do relacionamento entre líderes e subordinados torna-se um tema interessante.

Os objetivos desta dissertação são aferir os Estilos de Liderança presentes na empresa, através da auto percepção dos líderes e a percepção dos subordinados, comparar o modelo de Bass e Avolio com o dos resultados deste estudo e apurar qual a influência dos Estilos de Liderança ao nível da Satisfação, Eficácia e Esforço Extra na percepção dos subordinados. Para isso, será aplicado um modelo de Estilos de Liderança - *Multifactorial Leadership Questionnaire*[®] (MLQ) da autoria de Bass e Avolio, a uma empresa do setor industrial.

As principais conclusões apontam para uma diferenciação no que respeita à percepção de liderança entre líderes e subordinados, desigualdade entre os itens que compõem as categorias dos Estilos de Liderança do modelo e os resultados encontrados na empresa em estudo e que o estilo de Liderança Transformacional é o que produz maiores impactos na Satisfação, Eficácia e Esforço Extra.

Palavras-chave: liderança, estilos de liderança, liderança transformacional, liderança transacional, liderança laissez-faire, satisfação, eficácia, esforço extra, empresarial.

ABSTRACT

The theme of this work is leadership and the perception that exists of the it, from the point of view of the one who exercises it, the leaders, or over whom it is exercised, the subordinates. Leadership has been a subject in constant metamorphosis since it began to be noticed by researchers. With the new and exciting industrial revolution we are witnessing, it is interesting to conduct leadership studies so that we can take advantage of what may be the last century in which we will effectively exercise a large-scale workforce. Therefore, understanding on a more scientific basis what might be the epithet for the relationship between leaders and subordinates becomes an interesting topic.

The objectives of this dissertation are to assess the leadership styles present in the company through the self-perception of leaders and the perception of subordinates, to compare the Bass and Avolio model with the results of this study and to determine the influence of leadership styles at the level of satisfaction, effectiveness and extra effort in the perception of subordinates. To this end, a model of leadership styles - Multifactorial Leadership Questionnaire® (MLQ) by Bass and Avolio, will be applied to a company in the industrial sector.

The main conclusions point to a differentiation in the perception of leadership between leaders and subordinates, an inequality between the items that make up the categories of leadership styles of the model and the results found in the company under study and that the transformational style of leadership is the one that produces greater impacts on satisfaction, effectiveness and extra effort.

Keywords: leadership, leadership styles, transformational leadership, transactional leadership, Laissez-Faire leadership, satisfaction, effectiveness, extra effort, business.

Agradecimentos

À minha família, por me terem fornecido todas as condições necessárias para realizar o meu percurso académico.

À minha Orientadora, Professora Doutora Ana Salazar, por toda a ajuda e valor que acrescentou ao trabalho.

À minha namorada, Mariana, por tudo.

Ao meu amigo, Bruno, por me acompanhar desde o ensino secundário, passando pela licenciatura e, finalmente, mestrado.

Índice

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 Tema..... | 1 |
| 1.2 Justificação da escolha | 1 |
| 1.3 Objetivos | 2 |
| 1.4 Metodologia | 2 |
| 1.5 Estrutura | 2 |
| | |
| CAPÍTULO II – LIDERANÇA | 4 |
| 2.1 Introdução..... | 4 |
| 2.2 Definições e Conceitos de Liderança | 4 |
| 2.3 Evolução do Conceito de Liderança..... | 9 |
| 2.4 O Impacto da Liderança nas Organizações | 11 |
| 2.5 Variáveis da Liderança..... | 15 |
| 2.6 Modelos de Liderança | 17 |
| 2.6.1 Modelo de Bass e Avolio | 17 |
| 2.6.2 Modelo de Mintzberg | 22 |
| 2.6.3 Modelo de Lencioni..... | 25 |
| 2.6.4 Modelo de Belbin | 27 |
| 2.6.5 Modelo de Waldroop e Butler | 31 |
| 2.7 Conclusão..... | 33 |
| | |
| CAPÍTULO III – METODOLOGIA | 35 |
| 3.1 Introdução..... | 35 |
| 3.2 Processo de pesquisa | 35 |
| 3.3 Problema de investigação..... | 36 |
| 3.4 Objetivos | 38 |
| 3.5 Hipóteses | 39 |
| 3.6 Design da pesquisa | 41 |
| 3.7 Método de recolha de dados..... | 42 |
| 3.8 Amostragem | 47 |
| 3.9 Método de análise de dados | 50 |
| 3.10 Conclusão..... | 52 |
| | |
| CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS..... | 53 |
| 4.1 Introdução..... | 53 |
| 4.2 Análise da confiabilidade da escala | 53 |
| 4.3 Estilos de Liderança | 54 |
| 4.3.1 Estilos de Liderança Auto Percecionados pelos Líderes | 54 |
| 4.3.1.1 Liderança Transformacional | 55 |
| 4.3.1.2 Liderança Transacional | 59 |
| 4.3.1.3 Liderança Laissez-Faire | 61 |
| 4.3.1.4 Médias Totais dos Estilos de Liderança..... | 63 |
| 4.3.2 Estilos de Liderança Percecionados pelos Subordinados | 64 |
| 4.3.2.1 Liderança Transformacional | 64 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.2.2 Liderança Transacional..... | 68 |
| 4.3.2.3 Liderança Laissez-Faire..... | 70 |
| 4.3.2.4 Médias Totais dos Estilos de Liderança..... | 72 |
| 4.3.3 Diferenças de Percepção de Estilos de Liderança..... | 73 |
| 4.4 Satisfação, Eficácia e Esforço Extra..... | 78 |
| 4.4.1 Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Líderes..... | 78 |
| 4.4.2 Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Subordinados..... | 81 |
| 4.4.3 Diferenças de percepção de Satisfação Eficácia e Esforço Extra..... | 83 |
| 4.5 Componentes dos Estilos de Liderança..... | 85 |
| 4.5.1 Liderança Transformacional..... | 85 |
| 4.5.2 Liderança Transacional..... | 91 |
| 4.5.3 Liderança Laissez-Faire..... | 94 |
| 4.5.4 Comparação dos Fatores nos dois Modelos..... | 98 |
| 4.6 Componentes da Satisfação, Eficácia e Esforço Extra..... | 99 |
| 4.6.1 Liderança Transformacional..... | 101 |
| 4.6.2 Liderança Transacional..... | 105 |
| 4.6.3 Liderança Laissez-Faire..... | 107 |
| 4.6.4 Comparação entre Estilos de Liderança..... | 110 |
| 4.7 Conclusão e Discussão dos Resultados..... | 111 |
| CAPÍTULO V – CONCLUSÃO..... | 114 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 119 |
| ANEXOS..... | 124 |
| Anexo I – Questionário original..... | 125 |
| Anexo II – Autorização Mind Garden para uso do questionário..... | 142 |
| Anexo III – Questionário entregue aos Líderes..... | 143 |
| Anexo IV – Questionário entregue aos Subordinados..... | 145 |
| Anexo V – Declaração da Orientadora à Comissão de Ética..... | 147 |
| Anexo VI – Declaração da Orientadora à Empresa em estudo..... | 148 |
| Anexo VII – Carta de solicitação de estudo na Empresa..... | 149 |

Índice de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – Liderança Transformacional – Questões..... | 44 |
| Figura 2 – Liderança Transacional – Questões | 45 |
| Figura 3 – Liderança Laissez-Faire – Questões..... | 45 |
| Figura 4 – Satisfação – Questões..... | 46 |
| Figura 5 – Eficácia – Questões | 46 |
| Figura 6 – Esforço Extra – Questões | 46 |
| Figura 7 – Tipos de Procedimentos de Amostragem..... | 49 |
| Figura 8 – Liderança Transformacional – Valores | 58 |
| Figura 9 – Liderança Transacional – Valores..... | 60 |
| Figura 10 – Liderança Laissez-Faire – Valores | 62 |
| Figura 11 – Médias Totais das Lideranças – Líderes | 63 |
| Figura 12 – Liderança Transformacional – Subordinados | 68 |
| Figura 13 – Liderança Transacional – Subordinados | 70 |
| Figura 14 – Liderança Laissez-Faire – Subordinados | 72 |
| Figura 15 – Médias Totais Estilos de Liderança – Subordinados | 73 |
| Figura 16 – Comparação Liderança Transformacional – Líderes/Subordinados | 74 |
| Figura 17 – Comparação Liderança Transacional – Líderes/Subordinados..... | 75 |
| Figura 18 – Comparação Liderança Laissez-Faire – Líderes/Subordinados..... | 76 |
| Figura 19 – Estilos de Liderança – Líderes/Subordinados | 77 |
| Figura 20 – Médias Totais Sat./Efi./Esf.Ext – Líderes | 80 |
| Figura 21 – Médias Totais Sat./Efi./Esf.Ext. – Subordinados..... | 83 |
| Figura 22 – Sat./Efi./Esf.Ext. – Líderes/Subordinados | 84 |
| Figura 23 – Gráfico de Escarpa – Transformacional..... | 87 |
| Figura 24 – Gráfico de Escarpa – Transacional | 92 |
| Figura 25 – Gráfico de Escarpa – Laissez-Faire..... | 95 |
| Figura 26 – Relação entre Liderança Transformacional e Sat./Efi./Esf.Ext..... | 104 |
| Figura 27 – Relação entre Liderança Transacional e Sat./Efi./Esf.Ext. | 107 |
| Figura 28 – Relação entre Liderança Laissez-Faire e Sat./Efi./Esf.Ext. | 110 |
| Figura 29 – Comparação entre Estilos de Liderança e Sat./Efi./Esf.Ext. | 110 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Liderança Transformacional e Transacional | 18 |
| Tabela 2 – Tipos e Categorias da Liderança | 20 |
| Tabela 3 – Estatística de Confiabilidade – Líderes | 53 |
| Tabela 4 – Estatística de Confiabilidade – Subordinados | 54 |
| Tabela 5 – Influência Idealizada (Atributo) – Líderes | 55 |
| Tabela 6 – Influência Idealizada (Comportamento) – Líderes | 56 |
| Tabela 7 – Inspiração Motivacional – Líderes | 56 |
| Tabela 8 – Estimulação Intelectual – Líderes..... | 57 |
| Tabela 9 – Consideração Individual – Líderes | 58 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 10 – Recompensa Contingente – Líderes | 59 |
| Tabela 11 – Gestão por Exceção (Ativa) – Líderes | 60 |
| Tabela 12 – Gestão por Exceção (Passiva) – Líderes..... | 61 |
| Tabela 13 – Laissez-Faire – Líderes | 62 |
| Tabela 14 – Influência Idealizada (Atributo) – Subordinados | 64 |
| Tabela 15 – Influência Idealizada (Comportamento) – Subordinados | 65 |
| Tabela 16 – Inspiração Motivacional – Subordinados | 66 |
| Tabela 17 – Estimulação Intelectual – Subordinados..... | 66 |
| Tabela 18 – Consideração Individual – Subordinados | 67 |
| Tabela 19 – Recompensa Contingente – Subordinados | 69 |
| Tabela 20 – Gestão por Exceção (Ativa) – Subordinados..... | 69 |
| Tabela 21 – Gestão por Exceção (Passiva) – Subordinados..... | 71 |
| Tabela 22 – Laissez-Faire – Subordinados..... | 71 |
| Tabela 23 – Satisfação – Líderes | 78 |
| Tabela 24 – Eficácia – Líderes | 79 |
| Tabela 25 – Esforço Extra – Líderes | 79 |
| Tabela 26 – Satisfação – Subordinados..... | 81 |
| Tabela 27 – Eficácia – Subordinados | 81 |
| Tabela 28 – Esforço Extra – Subordinados | 82 |
| Tabela 29 – KMO e Bartlett – Transformacional..... | 85 |
| Tabela 30 – Variância Total Explicada – Transformacional..... | 86 |
| Tabela 31 – Matriz de Componente Rodada – Transformacional..... | 88 |
| Tabela 32 – Redistribuição dos Fatores – Transformacional | 90 |
| Tabela 33 – KMO e Bartlett – Transacional..... | 91 |
| Tabela 34 – Variância Total Explicada – Transacional..... | 91 |
| Tabela 35 – Matriz de Componente Rodada – Transacional | 92 |
| Tabela 36 – Redistribuição dos Fatores – Transacional | 94 |
| Tabela 37 – KMO e Bartlett – Laissez-Faire..... | 94 |
| Tabela 38 – Variância Total Explicada – Laissez-Faire..... | 95 |
| Tabela 39 – Matriz de Componente Rodada – Laissez-Faire..... | 96 |
| Tabela 40 – Redistribuição dos Fatores – Laissez-Faire | 97 |
| Tabela 41 – Comparação dos Fatores nos dois Modelos..... | 98 |
| Tabela 42 – KMO e Bartlett – Satisfação..... | 99 |
| Tabela 43 – Variância Total Explicada – Satisfação..... | 100 |
| Tabela 44 – KMO e Bartlett – Eficácia | 100 |
| Tabela 45 – Variância Total Explicada – Eficácia | 100 |
| Tabela 46 – KMO e Bartlett – Esforço Extra | 101 |
| Tabela 47 – Variância Total Explicada – Esforço Extra | 101 |
| Tabela 48 – Sumarização do Modelo – Transformacional e Satisfação..... | 102 |
| Tabela 49 – Coeficientes – Transformacional e Satisfação..... | 102 |
| Tabela 50 – Sumarização do Modelo – Transformacional e Eficácia..... | 102 |
| Tabela 51 – Coeficientes – Transformacional e Eficácia..... | 103 |
| Tabela 52 – Sumarização do Modelo – Transformacional e Esforço Extra..... | 103 |
| Tabela 53 – Coeficientes – Transformacional e Esforço Extra..... | 104 |
| Tabela 54 – Sumarização do Modelo – Transacional e Satisfação | 105 |
| Tabela 55 – Coeficientes – Transacional e Satisfação | 105 |
| Tabela 56 – Sumarização do Modelo – Transacional e Eficácia..... | 106 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 57 – Coeficientes – Transacional e Eficácia..... | 106 |
| Tabela 58 – Sumarização do Modelo – Transacional e Esforço Extra..... | 106 |
| Tabela 59 – Coeficientes – Transacional e Esforço Extra..... | 106 |
| Tabela 60 – Sumarização do Modelo – Laissez-Faire e Satisfação | 107 |
| Tabela 61 – Coeficientes – Laissez-Faire e Satisfação..... | 108 |
| Tabela 62 – Sumarização do Modelo – Laissez-Faire e Eficácia..... | 108 |
| Tabela 63 – Coeficientes – Laissez-Faire e Eficácia..... | 108 |
| Tabela 64 – Sumarização do Modelo – Laissez-Faire e Esforço Extra..... | 109 |
| Tabela 65 – Coeficientes – Laissez-Faire e Esforço Extra..... | 109 |

Capítulo I – Introdução

1.1 Tema

O tema da dissertação é a liderança. A liderança é um tema em constante discussão entre os investigadores. O facto de ser algo com uma definição difícil, mas com percepção fácil, atrai atenções. O novo mundo do mercado de trabalho precisa de uma liderança que seja mais adequada aos altos padrões estabelecidos pela concorrência, na busca intensa pela mais pequena vantagem. Por isso, nos dias de hoje, já existem diretores de recursos humanos que preferem ser tratados por gestores de pessoas, ou até, gestores de talentos. O trato mudou. O distanciamento entre líderes e subordinados tem-se mostrado mais estreito ao longo dos anos. A definição de liderança é algo em que não existe uma concordância exata, no entanto, a generalidade dos investigadores apoia a ideia de que é alguém que orienta e influencia outro ou outros em determinado objetivo. Ou seja, ao invés da ordem propriamente dita, existe uma influência de forma a convencer que o que tem de ser efetuado é necessário.

1.2 Justificação da escolha

A liderança é um tema bastante estudado pois é das poucas palavras que não possui uma definição unânime, nem nos dicionários, nem nos investigadores. No entanto, é também daquelas sensações que mesmo não sabendo explicar, sabemos o que é. Com uma nova era digital numa inflação galopante, estamos a entrar num mundo onde a força de trabalho humano, no sentido literal, deixa de fazer sentido, dando lugar aos mais precisos e, sobretudo, menos dispendiosos robôs. Neste momento de transição, impõem-se ao gestor, ao líder, fazer-se valer de valências novas e que até então não seriam tão utilizadas. Daí, ter a oportunidade de estudar este fenómeno que poderá estar em vias de não ser tão comum, é um fator aliciante. Acresce, ainda, a importância que a liderança tem na produtividade, motivação e rentabilidade empresariais.

1.3 Objetivos

O presente estudo, tem com o objetivo geral aferir a auto percepção dos líderes e a percepção dos liderados sobre o estilo de liderança das suas chefias. Será avaliado o grau de cada estilo de liderança no sentido de verificar a existência de altos níveis de Liderança Transformacional, seguidos de Liderança Transacional e baixos níveis de Liderança Laissez-Faire. Outro objetivo será aferir se categorias dos diferentes tipos de liderança preconizadas por Bass e Avolio correspondem à análise de dados efetuada na empresa. Por último, outra particularidade que estará em evidência neste estudo, será referente aos Estilos de Liderança e se os mesmos produzem algum efeito nos subordinados em relação à sua Satisfação, Eficácia e Esforço Extra.

1.4 Metodologia

O estudo adotou um design descritivo através da aplicação do *Multifactorial Leadership Questionnaire*[®] (MLQ) da autoria de Bass e Avolio. O estudo foi realizado numa empresa que solicitou a sua anonimidade. A recolha de dados em si, teve a duração de quatro (4) meses. Os dados foram analisados por recurso ao SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

1.5 Estrutura

A presente dissertação tem em si cinco (5) grandes capítulos, entre eles, divididos em temas e subtemas. O primeiro capítulo diz respeito à introdução da dissertação, de forma a abranger o que iria ser estudado. No que concerne ao segundo capítulo, o mesmo é composto por uma revisão bibliográfica sobre as definições e conceitos de liderança, a evolução do conceito de liderança, o impacto da liderança nas organizações, as variáveis da liderança e os diferentes modelos, incluindo o modelo de Bass e Avolio, Mintzberg, Lencioni, Belbin e Waldroop e Butler, todos eles de forma a alicerçar bibliograficamente o estudo a ser realizado. No terceiro capítulo, é abordada a metodologia, através do

processo de pesquisa, o problema de investigação, objetivos, hipóteses, design da pesquisa, método de recolha de dados, amostragem e método de análise de dados. O capítulo quarto da dissertação foca na análise da confiabilidade da escala, os Estilos de Liderança (auto percebido pelos líderes e percebido pelos subordinados) a Satisfação, Eficácia e Esforço Extra, os componentes dos Estilos de Liderança e, por fim, os componentes da Satisfação, Eficácia e Esforço Extra. Por último, está o capítulo da conclusão, onde são abordadas as conclusões finais, as recomendações, limitações e pesquisa futura.

Capítulo II – Liderança

2.1 Introdução

Neste capítulo serão abordados os tópicos inerentes ao estudo da liderança. Primeiro, irá ser feita uma abordagem relativa às várias definições e conceitos da liderança, pois o mesmo apresenta variadíssimas definições. Após as definições, será feita uma evolução histórica do conceito, começando desde quando os primeiros investigadores se interessaram pela matéria, falando também dos mais importantes estudiosos e a influência das suas teorias da liderança no contexto atual, bem como o olhar que a mesma tem no mundo atual. Será, também, elaborada uma contextualização do conceito de liderança relacionado com as organizações, visto tratar-se de um estudo que engloba, precisamente, estas duas variantes.

Existe, ainda, um enfoque significativo em relação às diferentes variáveis da liderança, como o poder e o género. Por fim, será dada atenção a diferentes modelos de liderança existentes, bem como, ao modelo que será trabalhado, o *Multifactor Leadership Questionnaire*[®].

Pretende-se, com este capítulo, a aquisição de conhecimento de fundamentação teórica de forma a sustentar o estudo e conhecer todas as variáveis possíveis, de modo a existir uma preparação maior relativa ao tema. É um capítulo deveras importante pois permite conhecer a história do que já foi feito, podendo, dessa forma, tentar prever o futuro.

2.2 Definições e Conceitos de Liderança

Tendo em conta que existem variadíssimas definições, são apresentadas as diferentes visões de uma série de autores relativamente à liderança. Para Bergamini (*cit. in Santos, 2012*), a liderança há muito que é investigada e, como tal, é justo que apresente inúmeras interpretações.

Segundo Jesuino (1989), a liderança vai para além da aceção restrita de direção e motivação dos subordinados, ela é o fator que metamorfoseia a gestão corrente qualquer que seja o nível da organização em que ela se execute, num estratagema de mudança visando uma maior capacidade de resposta aos desafios do meio envolvente.

Para Bennis (*cit. in* Antunes e Silva, 2015), a liderança pode ser entendida como uma transação entre um líder e seus seguidores com a finalidade de atingir um objetivo ou sonho. Uma ressonância existe entre líderes e seguidores que faz deles aliados em abraçar uma causa comum. Sergiovanni (*cit. in* Antunes e Silva, 2015), descreve-a como o processo de levar um grupo a agir de acordo com os objetivos do líder ou propósitos partilhados.

Teixeira (2005), refere que liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo. Blanchard (*cit. in* Antunes e Silva, 2015), caracteriza a liderança como a capacidade para influenciar outros, libertando o poder e o potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar o bem superior. Atualmente, para Santos (2012), o conceito de liderança refere-se à mobilização do grupo, no sentido de o levar a atuar com vista a atingir um mesmo objetivo.

Yukl (*cit. in* Antunes e Silva, 2015), define liderança como o processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seus seguidores, a escolha de objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito da equipa, a obtenção de apoio e cooperação das pessoas exteriores ao grupo ou organização

De acordo com Rego (*cit. in* Alves, Ribeiro e Campos 2010), a liderança está diretamente relacionada com a capacidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos. Essa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização, no qual

a pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa, ou pode surgir naturalmente de dentro de um grupo. Para o mesmo autor (*cit. in* Antunes e Silva, 2015), a liderança é uma espécie de energia, cujos efeitos só se produzem porque existem dois polos (líderes e seguidores) e material condutor (situação).

Ainda Rego (*cit. in* Alves, Ribeiro e Campos 2010), afirma que o líder é fonte de influência sobre outros indivíduos, fazendo distinção entre as bases de tal influência na própria pessoa do líder e nos contextos históricos, social e organizacional em que o líder atua. Para Cunha e Rego (*cit. in* Santos, 2012), é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuir para a Eficácia e o sucesso das organizações de que são membros.

Na visão de Martins (*cit. in* Antunes e Silva, 2015), é o processo de influência através do qual o líder gera grandes mudanças e assunções dos seguidores, levando-os a comprometerem-se entusiasticamente com objetivos e missão da organização. Já para Fielder (*cit. in* Antunes e Silva, 2015), a liderança é o poder exercido sobre os outros e que permite a um indivíduo fazer certas coisas, obtê-las dos outros e realizar aquilo que por si só nunca poderia alcançar.

De acordo com Moller e Gomes (2010), liderar torna-se um processo de interação em que uns poucos influenciam muitos outros, seja para tomar decisões, para motivar pessoas, ou para outro propósito. Já Wehrich e Koontz (*cit. in* Santos, 2012), definem a liderança como sendo a influência, isto é, a arte ou processo de influenciar pessoas para que se esforcem por vontade própria e entusiasmo em direção à obtenção dos objetivos do grupo.

Pereira et al. (2008), declaram que o líder não é necessariamente aquele que é chefe, imposto pela hierarquia com um estatuto socioprofissional mais elevado. Este deve emergir, ser aceite e reconhecido pelo grupo, mas embora exista distinção entre os conceitos de liderança e chefia, estas posições sobrepõem-se. Whitaker (*cit. in* Couto e Pereira, 2011), afirma que uma possível definição para liderança pode ser aquela que a considera como o comportamento que permite e ajuda terceiros a alcançarem objetivos

predefinidos. Barracho e Martins (*cit. in* Antunes e Silva, 2015), referem que a liderança destaca a relação de dependência do seguidor em relação ao líder, embora aquele possa também exercer ação sobre a ação do líder, sendo importante ter em conta o contexto e as situações que influenciam aquele tipo de relações.

Segundo Frederico e Castilho (*cit. in* Pereira et al., 2008), os líderes não são feitos por encomenda, eles vão-se construindo, sendo cada vez mais necessário líderes que respondam às novas exigências, e que atendam às dimensões psicossocial, administrativa, técnica e de política de grupo, tendo como pontos de referência a comunicação, a equipa, o relacionamento, a partilha da liderança, a formação e desenvolvimento, o pensamento estratégico, a visão, a inovação e a confiança. Na opinião de Senge (*cit. in* Franco e Ferreira, 2007), a liderança associa-se a estímulos e incentivos que promovem a motivação das pessoas para alcançar os objetivos comuns, apresentando um papel relevante nos processos de formação, transmissão e mudança da cultura organizacional.

O líder é aquele que aponta o caminho, que cimenta o espírito do grupo, que salvaguarda a motivação e a unidade na ação de todos os elementos (Santos, 2012). O líder é a pessoa que sabe conjugar, de um modo integrado, as suas características às características dos seguidores e às variáveis da situação. Ainda numa relação funcional, o líder é uma pessoa percebida por um grupo como possuidora ou controladora dos meios para a Satisfação das suas necessidades. Cunha et al. (*cit. in* Alves, Ribeiro e Campos 2010), referem que a maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo é designada de estilo de liderança.

Para Prates, Aranha e Loureiro (2010), a liderança é apontada como sendo um dos fatores importantes neste aspeto, pois tem a vantagem de poder resolver, individual e coletivamente, muitos problemas, que surgem a nível humano, cultural, estrutural e de vários objetivos. De acordo com Robbins (*cit. in* Santos, 2012), a liderança é a capacidade para influenciar um grupo, para alcançar determinados objetivos. Bass (*cit. in* Antunes e Silva, 2015), diz que a interação entre dois ou mais elementos de um grupo que

geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros.

O facto de ser um tema muito estudado, origina inúmera literatura, com enorme diversidade de perspectivas e concepções. As teorias da liderança tentam explicar os fatores envolvidos quer na emergência da liderança, quer na natureza e nas suas consequências (Bass, *cit. in Santos*, 2012). Para Yukl (*cit. in Lopes e Baioa*, 2011), existem cinco grandes teorias de liderança: traços, comportamento, poder-influência, situacional e integrativa. Mas neste caso, o autor apenas formulou a teoria baseada numa liderança de apenas um indivíduo. O mesmo autor (*cit. in Santos*, 2012), declara que a liderança é vista como um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização.

Santos (2012), afirma que o termo liderança deriva do vocábulo *lead*, sendo que o verbo, *to lead*, significa capacidade para conduzir pessoas, dirigir. Inicialmente, a liderança foi relacionada com o comando de exércitos, estando associada à ideia de conquista de novos territórios, à luta pela afirmação de princípios e de crenças, atribuindo-se aos grandes generais, aos construtores de impérios e aos criadores das religiões. Por fim, para Flores et al. (*cit. in Antunes e Silva*, 2015), há uma enorme diversidade de abordagens a respeito da liderança, o que mostra que o assunto é complexo e ainda tem por muito por revelar. A edição de 1981 do *Stogdill's Handbook of Leadership* citava cerca de 4700 estudos e documentos relacionados com liderança. Na terceira edição, Bass (1990), refere que este número aumentou para cerca de 7500 referências.

Como é possível concluir, existem tantas definições de liderança quanto o número de autores a tentarem defini-la. O que parece consensual é o facto de tratar-se de uma relação entre dois ou mais indivíduos em que exista uma relação de poder e influência entre eles.

2.3 Evolução do Conceito de Liderança

A evolução do conceito de liderança é algo que tem vindo a acontecer ao longo da história. Para Moller e Gomes (2010), sendo a liderança um tema copiosamente estudado, é natural que se observem variadas formas de abordar o conceito. Ao longo do tempo, realçou-se um ou outro aspeto dentro da temática da liderança, com o intuito de procurar definir os aspetos essenciais para uma liderança mais produtiva e eficaz.

Até ao final do século XIX a literatura em geral e a literatura relacionada com liderança em particular estava apenas acessível a uma elite. É com o desenvolvimento de uma sociedade consciente do valor da educação e crescimento do número de leitores que temas como a liderança entram para o espectro de interesses populares (M^o Bakassy, 2015). Nas organizações, desde cedo o conceito de liderança suscitou interesse por parte dos investigadores. Este interesse adensou-se durante a primeira Guerra Mundial, com a necessidade de recrutar oficiais para o exército americano. Por esta altura foram inúmeros os estudos elaborados na área da liderança, abordando-se diferentes perspetivas, enfoques e níveis de análise (Santos, 2012).

Teixeira (*cit. in* Pereira et al. 2008), assinala que a liderança tem sido um dos conceitos mais estudados, dentro da temática do comportamento organizacional, tendo ao longo dos tempos o conceito de liderança evoluindo de acordo com as necessidades de cada época e tendo surgido várias teorias no sentido de compreender o seu processo. Os primeiros estudos sobre a liderança remontam ao período anterior à segunda Guerra Mundial e baseavam-se nos traços da personalidade para caracterizar o líder eficaz. Mais tarde tornou-se claro que apenas os traços de personalidade não eram suficientes para caracterizar o perfil do líder eficaz. Em estudos efetuados entre os anos 40 e 60, alguns investigadores procuraram determinar o que os líderes eficazes faziam, ao invés de tentar saber como eram, procurando isolar os seus comportamentos.

Os estudos da Universidade de Michigan dos finais dos anos 40 do século XX, centraram-se nos comportamentos dos líderes formais e compararam os estilos democrático e

autocrático. O estilo democrático foi equiparado a líderes mais orientados para os problemas dos subordinados e são considerados líderes mais produtivos e eficazes. O estilo autocrático foi equiparado a líderes mais orientados para as tarefas e para a organização (Jesuino, *cit. in* Moller e Gomes 2010).

Entre 1960 e 1980, surgiram vários estudos em que foi dado ênfase aos fatores situacionais, deixando para segundo plano outros, como os traços da personalidade ou o comportamento do líder. Esta abordagem, situacional, tem como princípio orientador que, a situação ou circunstância em que o líder se encontra influencia o seu comportamento (Pereira et al., 2008).

Gomes e Cruz (2007), afirmam que apesar dos modelos e investigações acerca da liderança abundarem, a verdade é que a década de 1980 iniciou-se com um certo pessimismo relativamente ao estudo desse tema, pois, se por um lado existiam bastantes propostas explicativas acerca da Eficácia dos líderes e das melhores estratégias a utilizar na adaptação a diferentes contextos profissionais, por outro, os dados não eram nada animadores quanto a resultados consensuais, não só dentro de cada um dos modelos e teorias, que estavam constantemente a ser contrariados, mas também nas várias abordagens ao estudo desse fenómeno.

Para os mesmos autores, a conceptualização teórica sobre liderança tem evoluído marcadamente nos últimos cem anos, desde os primeiros estudos que associavam o líder a alguém com traços e atributos especiais, até às mais recentes perspetivas sobre liderança carismática ou liderança espiritual.

De acordo com Flores et al. (*cit. in* Antunes e Silva 2015), o tema da liderança tem sido, desde há cerca de um século, objeto de investigação científica pelas Ciências Sociais, particularmente pela Psicologia Social, com especial incidência nos contextos de trabalho. Sendo um conceito dinâmico e polissémico, tem sofrido uma evolução considerável, merecedora de diferentes interpretações. O mesmo autor indica que com o número cada vez maior de indivíduos com possibilidades de construir os seus próprios

negócios e assumirem posições com cada vez maior responsabilidade em organizações cada vez maiores e mais influentes, o interesse pelo tema tende a crescer. Uma das maiores motivações para o crescimento do tema é a consciência cada vez maior pela necessidade do desenvolvimento do carácter, competências psicológicas, cognitivas, e espirituais do indivíduo.

As diferentes abordagens do conceito de liderança permitem-nos concluir que este dependerá da época e da aproximação escolhidas, sendo muitas as definições que lhe estão associadas (Couto e Pereira, 2011).

Para Joseph Jr. (*cit. in* Santos, 2012), o conceito de liderança tem vindo a sofrer mutações, na medida em que esta deixou de assentar numa relação de imposição, por parte do líder, tendo vindo a transformar-se numa relação de orientação, mobilização e reciprocidade entre líder e liderado.

Já para M'Bakassy (2015), o interesse pela literatura relacionada com o desenvolvimento de liderança é algo que acompanha a história da humanidade, mas que teve um crescimento exponencial com o aumento dos direitos fundamentais do cidadão, a expansão do sistema de ensino, a institucionalização do capitalismo e adoção de uma economia de mercado à escala global.

Por fim, para Moller e Gomes (2010), este interesse não irá parar pois a liderança é um tema que tem apaixonado, e provavelmente continuará a arrebatá-lo em anos vindouros, os interesses de legiões de académicos, gestores e políticos.

2.4 O Impacto da Liderança nas Organizações

Segundo Teixeira (2005), a liderança é uma peça fundamental na gestão das organizações. Fiedler e Chemers (*cit. in* Couto e Pereira, 2011), afirmam mesmo que qualquer organização que não conte com uma liderança eficiente vive em apuros.

O desenvolvimento social fez crescer o número de responsabilidades da sociedade civil, assim como o número de líderes envolvidos com os processos de desenvolvimento. Do ponto de vista económico, o maior número de empresas e empreendedores fez crescer o número de gestores e diretores responsáveis por organizações com um número cada vez maior de trabalhadores, processos e operações cada vez mais complexas, e uma necessidade de gestão de conhecimento como nunca antes havia sido demonstrada na história da política económica (M'Bakassy, 2015).

De acordo com Filho (*cit. in* Alves, Ribeiro e Campos, 2010), a orientação moderna para o sucesso pressupõe que as organizações, através dos seus líderes, saibam criar um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam seguras, motivadas, de bom humor e confortáveis para enfrentar os desafios requeridos por suas realizações.

Para Kaiser et al. (*cit. in* Ribeiro et al., 2016), o impacto dos líderes nos processos e resultados das organizações, sejam a nível coletivo ou individual, podem afetar o sucesso final das mesmas.

Segundo Barrett (*cit. in* Franco e Ferreira, 2007), a cultura organizacional tem como base que a personalidade dos líderes tenha impacto significativo na cultura das organizações e que o alinhamento das crenças e valores ocorra quando os valores da organização estão de acordo com os dos colaboradores.

De acordo com Schein (*cit. in* Franco e Ferreira, 2007), as certezas das lideranças formam a cultura que é confirmada pelos membros da organização, quando são postas em prática. Cada vez que as certezas são confirmadas, elas são reforçadas. Ao mesmo tempo, se as ideias iniciais dos líderes não funcionam, elas são abandonadas ou substituídas por novas soluções que venham a resolver os problemas de forma a diminuir a ansiedade do grupo.

Lawler (*cit. in* Lopes e Baioa, 2011), afirma que as mudanças constantes no ambiente de negócios – globalização da economia e dos mercados de trabalho e de capital globais, e

das tecnologias de informação – exigem das organizações níveis de desempenho, cada vez mais elevados. Consequentemente, torna-se fundamental que as organizações alcancem vantagem competitiva para que, desta forma, sobrevivam e prosperem.

Para Alves, Ribeiro e Campos (2010), admite-se que a escolha do modelo de liderança a ser adotado dependerá da equipa de trabalho que compõe o quadro de pessoal. O comportamento dos membros do grupo indicará as ações pertinentes; logo, a interação com os integrantes constitui-se de grande importância na gestão de pessoas.

Alves (*cit. in* Couto e Pereira, 2011), afirma que a liderança é um fator fundamental no seio das organizações na medida em que existe uma relação causal entre o fator liderança e os demais fatores organizacionais.

Por isso, para Whitaker (*cit. in* Couto e Pereira 2011), a eficiência nas organizações depende da ativação da liderança adequada, quando e sempre que necessário.

Na visão de Barrett (*cit. in* Franco e Ferreira, 2007), os líderes eficazes são aqueles que complementam as deficiências dos seus colaboradores e maximizam as suas potencialidades, de modo a conseguirem a Satisfação individual e coletiva no grupo de liderados, bem como, proporcionando o alinhamento da cultura organizacional aos objetivos estratégicos da organização.

Segundo Kotter (*cit. in* Franco e Ferreira, 2007), numa época de revolução tecnológica e mudanças crescentes, a liderança torna-se cada vez mais crucial, na medida em que representa o elemento propulsor de mudanças e é a força básica por detrás de uma mudança bem-sucedida. Para este investigador, sem liderança, a probabilidade de ocorrência de erros aumenta e as oportunidades de êxito reduzem-se.

Vergara (2003), declara que a liderança possibilita a cooperação, diminui os conflitos e contribui para a criatividade, exercendo um papel integrador, muito necessário numa época de organizações virtuais, pois mantém as pessoas unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas. Se por um lado a liderança é importante para as organizações, há vários autores que vão mais além e declaram existir uma diferença entre um líder e um gestor. Para Jesuíno (1989), existe uma clara diferença entre gestor e líder, enquanto os gestores são os que fazem como deve ser feito, os líderes fazem o que deve ser feito. O mesmo autor declara que liderar consiste, de forma simplória, em motivar e encorajar os subordinados, mas tudo o que o gestor efetua tem efeito nos processos de liderança, ou seja, na imagem que os subordinados vão construindo do chefe.

Assim o papel do líder, segundo Mintzberg (1989), consiste em integrar as necessidades de cada indivíduo com os objetivos da organização, sendo neste papel que o poder formal do gestor se declara de forma mais clara. Ainda o mesmo autor afirma que existe uma grande desordem no que diz respeito as relações, continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças entre os conceitos de liderança e gestão. Enquanto que, os pontos de vista, entre critérios e autores, são para uns a atividade de gestão ser considerada como um aspeto particular da liderança, para outros, é a liderança que se configura como uma das dimensões da atividade de gestão, enquanto que, para outros, os dois conceitos fixam o limite no mesmo campo sematológico, sendo por isso, indiferente ao que se pode utilizar.

Para Cunha et al. (*cit. in Santos, 2012*), os líderes são carismáticos e inspiradores, tomam riscos, são dinâmicos e criativos, enquanto que os gestores são mais racionais, trabalham mais com a cabeça do que com o coração, lidam com a eficiência, o planeamento, o procedimentos, o controlo e os regulamentos.

Nas organizações atuais a temática da liderança é de tal importância na gestão das mesmas que, muitas vezes, tende a confundir-se liderança com gestão. Se, por um lado, existem autores que consideram que os termos liderança e gestão podem ser usados como quase

sinónimos, por outro, há quem defenda que entre líderes e gestores existem diferenças consideráveis (Santos, 2012).

Já Peters (*cit. in* Santos, 2012), afirma que as organizações não se devem perder na controvérsia de qual dos dois é mais importante – se um bom líder, se um bom gestor. Deve-se seguir a premissa que líderes são formidáveis e gestores também.

2.5 Variáveis da Liderança

A liderança pode deter uma ou várias variáveis. Por isso, é justo que exista alguma reflexão sobre qual delas possa ter uma maior influência na liderança.

Antunes e Silva (2015), afirmam que podemos inferir algumas variáveis caracterizadoras do fenómeno da liderança, designadamente influência, objetivos, poder, grupo, interação/cooperação. Na verdade, verifica-se uma concordância no referente ao entendimento da liderança como um processo de influência social por meio do qual uma pessoa, o líder, influencia intencionalmente outras pessoas, os liderados. Esta influência vai no sentido da realização dos objetivos a serem alcançados que, geralmente, pressupõem valores pessoais e profissionais assumidos, pois a influência nunca é neutra, sendo um processo que integra líderes, liderados e aspetos do contexto. Líderes e liderados influenciam-se mutuamente contribuindo para a Eficácia (ou ineficácia) das organizações.

Fullan e Hargreaves (*cit. in* Prates, Aranha e Loureiro, 2010), apontam, como condição necessária para o desenvolvimento de culturas colaborativas, um tipo específico de liderança, nas quais a tomada de decisões é partilhada de forma coletiva. Os mesmos autores salientam que não é o líder carismático e inovador que faz avançar as culturas colaborativas; pelo contrário, é um tipo de liderança mais subtil, que faz com que as atividades sejam significativas, para aqueles que nelas participam. Na visão dos mesmos autores, outra das variáveis relacionadas com a liderança é o poder. Poder (do latim

potere) é, literalmente, o direito de deliberar, de agir e mandar e, também, a faculdade de exercer a autoridade, a soberania, a posse do domínio, da influência ou da força. É, portanto, uma forma de exercer influência na base do domínio e da força.

Na visão de Silva (*cit. in* Baptista e Abrantes, 2015), a liderança resulta da transformação do poder em influência, ou seja, da sua elevação para níveis mais difusos, mais da ordem da persuasão do que do constrangimento e visa promover a Eficácia de uma ação coletiva, fundando neste objetivo a sua própria legitimação, já que implica a mobilização do grupo e de recursos para a consecução de objetivos partilhados entre o líder e os seguidores.

Teixeira (*cit. in* Couto e Pereira, 2011), debruça-se sobre a questão do género na liderança. Afirma que as mulheres adotam, muitas vezes, um estilo de liderança diferente do que é geralmente adotado pelos homens nas mesmas circunstâncias. As mulheres tendem a adotar um estilo mais democrático, encorajando a participação e partilhando o poder, a informação e o desenvolvimento dos subordinados, ao passo que os homens tendem a seguir um estilo de comando e mais controlador. Assim, o desempenho da mulher enquanto líder é baseado no seu carisma, competência, contacto e capacidade de relacionamento para influenciar o comportamento dos subordinados. Apesar disso, esta tendência mais democrática da liderança declina quando a mulher se encontra num meio de tarefas associadas a homens. Para o mesmo autor, as características para o desempenho de uma boa liderança encontram-se presentes tanto em homens como em mulheres podendo estas, eventualmente, revelar uma maior aptidão em situações e tarefas que envolvam a capacidade de negociação, dado que são menos competitivas do que os homens. Na perspetiva de Cubillo (*cit. in* Couto e Pereira, 2011), as mulheres identificam-se com um estilo de liderança consultivo, colaborativo, colegial, comunicativo e de maior cuidado do que o estilo de liderança praticado por homens que ocupam posições similares de autoridade. Assim, o estilo de liderança feminino é visto como de transformação e delegação de poderes, em oposição ao mero exercício do poder. Para além disso, aos homens associa-se uma maior competitividade. No estudo de Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (*cit. in* Moller e Gomes, 2010), os resultados sugerem que o líder feminino adota predominantemente um estilo de Liderança Transformacional, e o masculino um estilo de Liderança Transacional.

2.6 Modelos de Liderança

Existem diferentes modelos de liderança, com perspetivas distintas sobre aquilo que é o papel do líder e dos seus subordinados. Dessa forma, foram escolhidos cinco (5) modelos diferentes de modo a abranger algumas dessas dissemelhanças.

2.6.1 Modelo de Bass e Avolio

O modelo escolhido para a análise neste trabalho foi o modelo concebido por Bass e Avolio. Este modelo assenta em algumas premissas relativas ao estilo de liderança de cada líder: Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-Faire*.

De acordo com Bass (*cit. in* Ribeiro et al., 2016), a Liderança Transformacional diz respeito à capacidade do líder envolver os membros da equipa na missão e objetivos a alcançar, estimulando-os a dar o seu melhor em prol de ideais positivos e desafiadores de equipa que se traduzem, no final, numa performance extraordinária que se situa acima do esperado.

Ainda Bass (*cit. in* Ribeiro et al., 2016), afirma que a Liderança Transacional refere-se ao estabelecimento de uma relação de trocas entre o líder e os colaboradores, baseando-se na vontade dos membros da equipa seguirem as indicações do líder na expectativa de alcançarem alguma recompensa. Mais concretamente, executam-se as tarefas pelo interesse em obter um dado reforço ou prémio e não tanto pelo valor intrínseco das tarefas.

Uma tipologia dicotómica bastante utilizada é a da Liderança Transformacional e Liderança Transacional: na primeira, o líder estimula o grupo a transcender os seus interesses pessoais em função de uma visão de futuro; na segunda, o líder intervém como mediador dos diferentes interesses em presença, premiando ou sancionando conforme o resultado da ação coletiva seja positivo ou negativo (Baptista e Abrantes, 2015).

Para Marquis (*cit. in* Strapasson e Medeiros, 2008), a Liderança Transformacional, leva líderes e liderados a níveis altos de motivação, atribuindo uma visão de futuro capaz de fortalecer e influenciar outros. A Liderança Transformacional é uma relação baseada na confiança, que influencia de forma positiva líder e liderados, tornando as metas e objetivos da organização um propósito coletivo. O líder transformacional conhece a cultura e os valores da organização, valoriza a criatividade e a inovação e estimula para a mudança e procura cultivar esses valores e comportamentos. A tabela 1 representa as principais diferenças, lado a lado, da Liderança Transformacional e Transacional.

Tabela 1 – Liderança Transformacional e 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 de 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. |
| Proactiva, catalítica e paciente. | Relacionada a assuntos táticos. |
| Focaliza principalmente missões e as estratégias para cumpri-las. | Confia nas relações humanas para auxiliar nas interações humanas. |
| Identifica e desenvolve talentos. | Segue o padrão de comportamento, atendendo as expectativas. |
| Projeta as tarefas mais de uma vez, para torná-las significativas e desafiadoras. | Apoia sistemas e estruturas que reforçam os resultados. |
| Voltada para a Eficácia. | Voltada para a eficiência. |
| Inspira-se no amor. | Inspira-se no respeito às regras. |
| Aponta novas direções. Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais. | |

Fonte: Adaptado de Covey (2002)

Segundo Teixeira (*cit. in* Pereira et al., 2008), na Liderança Transacional, o comportamento do líder é baseado nos objetivos da organização, com definição clara das funções dos colaboradores. Pereira et al. (2008), afirmam que os líderes transacionais determinam o que os liderados têm de fazer para alcançar os objetivos da organização e ajudam-nos a tornarem-se confiantes em relação à sua concretização. Estabelece-se uma relação superior/subordinado, baseada no interesse mútuo e na troca social de recursos valorizados por ambas as partes, mas com alguma ênfase no comportamento de obediência ao líder.

Já em relação à Liderança Laissez-Faire a mesma é identificada por Gonçalves (2008), como a ausência ou o evitar do exercício da liderança, traduzido normalmente por uma ineficácia nos resultados obtidos. Isto significa que, ao contrário da Liderança Transformacional e Liderança Transacional, aqui não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de ação e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade. Como referem Bass e Avolio (1999), o estilo *Laissez-Faire* é simplesmente a negação da liderança.

Após a definição dos Estilos de Liderança por parte de vários autores, é importante abarcar as variáveis que sustentam os Estilos de Liderança existente e o resultado da liderança.

No que concerne à Liderança Transformacional, Toda et al. (2014), referem as seguintes 5 dimensões:

- A Influência Idealizada do líder faz com que se tenha a habilidade em despertar um orgulho nos liderados em fazer parte do grupo, enquanto demonstra confiança e poder.
- O Comportamento Idealizado refere-se a uma conduta da valorização da ética, no despertar para o senso da missão, valorizando as necessidades coletivas.
- A Motivação Inspiracional desperta nos liderados um sentido de missão a ser alcançado no futuro, fazendo com que se acredite na possibilidade de se alcançar um futuro promissor.
- A Estimulação Intelectual diz respeito à busca do líder na transformação dos seus liderados em pessoas capazes de produzir inovações e que os tornem criativos.
- A Consideração Individualizada é o comportamento demonstrado pelo líder em se preocupar com as necessidades dos liderados de forma personalizada, procurando ajudá-los no seu crescimento.

Já em relação à Liderança Transacional, (Gonçalves, 2008), identifica dois componentes.

- **Recompensa contingencial:** O líder constrói o caminho ao sucesso através da recompensa pelo desempenho. Ele deixa claro quais são as expectativas, troca promessas por recursos, faz acordos satisfatórios para todos, negocia por recursos, troca assistência por esforço e elogia seguidores que alcançaram sucesso.
- **Gestão por exceção (ativa):** O líder avalia o desempenho dos seguidores e toma ações corretivas se ocorrem desvios. Ele cria regras para evitar erros. Este tipo de líder presta muita atenção a qualquer problema e tem sistemas de controlo e monitorização para detetar com antecedência possíveis problemas.

A Liderança Laissez-Faire possui dois componentes (Gonçalves, 2008).

- **Gestão por exceção (passiva):** O líder não interfere até que o problema se torne sério. Ele espera para tomar uma ação até que os erros sejam trazidos à sua atenção. Ele evita mudanças desnecessárias.
- **Laissez-faire:** É uma outra forma de comportamento que um líder ou gestor pode adotar. Ele evita aceitar suas responsabilidades e não está presente quando é necessário. Deixa de atender pedidos de ajuda e resiste em expressar as suas visões sobre temas importantes. Oferece pouco em termos de direção ou suporte.

A tabela 2 representa os tipos e categorias de liderança do modelo de Bass e Avolio (1995).

Tabela 2 – Tipos e Categorias da Liderança

| | | Categorias | |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------------|------------|
| Tipos de Liderança | Liderança Transformacional | Influência (Atributo) | Idealizada |
| | | Influência (Comportamento) | Idealizada |
| | | Inspiração Motivacional | |
| | | Estimulação Intelectual | |
| | | Consideração Individual | |
| | Liderança Transacional | Recompensa Contingente | |
| | | Gestão por Exceção (Ativa) | |
| | Liderança Laissez-Faire | Gestão por Exceção (Passiva) | |
| | | <i>Laissez-faire</i> | |
| | | Resultado da Liderança | Satisfação |
| | Eficácia | | |
| | Esforço Extra | | |

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (1995)

Por fim Bass e Avolio (*cit. in Santos, 2015*), dividem em três diferentes conceitos os resultados da liderança:

- Satisfação: Grau de Satisfação que estilo de liderança do líder gera na sua equipa, se gera um ambiente de trabalho agradável e se este é percebido 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 do líder levar os outros a fazerem mais do que seria esperado, a superarem as suas próprias expectativas.

Depois de definidos os Estilos de Liderança, é relevante compreender como os autores os classificam relativamente à sua otimização empresarial. Avolio (*cit. in Gomes e Cruz, 2007*), afirma que o perfil de liderança ótimo é aquele que é caracterizado por baixas frequências de *Laissez-Faire*, seguindo-se uma maior utilização dos estilos transacionais (aumentando da intervenção em crise para o reforço contingente) e, finalmente, a demonstração das áreas transformacionais, que constituem o grosso das ações. Já o perfil deficitário (*suboptimal profile*) é marcado por uma atitude no sentido inverso, ou seja, 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. Segundo Bass e Avolio (1999), o líder mais eficaz é aquele em que predomina a Liderança Transformacional, seguido dos comportamentos de reforço contingente, da intervenção em crise (ativa e depois a passiva) e, em último lugar, o *Laissez-Faire*.

Bass e Avolio (*cit. in Santos, 2015*), afirmam que a combinação destas três dimensões da liderança pode variar, sendo esta avaliada em dois eixos: os níveis de Eficácia de cada dimensão e o envolvimento do líder na execução e concretização dos objetivos. De acordo com os autores, o perfil ótimo (*optimal profile*) de liderança caracteriza-se por possuir baixa frequência de *Laissez-Faire* seguida de uma maior utilização dos estilos transacionais, devendo, ainda assim, predominar a frequência dos estilos

transformacionais. Em contrapartida, os líderes menos eficazes (*suboptimal profile*) são aqueles em que o líder quase não assume responsabilidades e não tem uma estratégia definida, evidenciando poucos comportamentos de índole transformacional.

Por outro lado, Rego e Cunha (*cit. in Santos, 2012*), referem que se um/a líder atua genuinamente como modelo de comportamento, articula uma visão apelativa, realista e mobilizadora, empodera e estimula intelectualmente os colaboradores e lhes concede tratamento individualizado, então emerge a Liderança Transformacional. O líder transforma os seguidores e leva-os a transcender os seus interesses em prol da organização e de ideias e valores morais. O efeito é especialmente positivo quando essa orientação combina com a Liderança Transacional (isto é, o líder clarifica o que pretende dos colaboradores, para depois recompensar o mérito ou punir o demérito). Para estes autores, a liderança mais eficaz é aquela em que o/a líder é, simultaneamente, Transformacional e Transacional.

2.6.2 Modelo de Mintzberg

O modelo de Mintzberg baseia-se na cobertura de dez tarefas e responsabilidades que um gestor tem de efetuar. Essas, estão divididas em três categorias, interpessoal, informacional e decisional.

A categoria interpessoal, inclui três (3) tarefas, a figura de proa, líder e a ligação.

No que diz respeito à figura de proa, é aquela que lidera o resto do grupo. No fundo, a sua função é servir de apoio e ajuda quando qualquer um dos seus subordinados necessita de auxílio em determinado assunto. Um bom líder irá projetar a confiança para que assim toda a gente envolvida tenha uma sensação de segurança e de que o seu trabalho irá ser bem realizado. Segundo Mintzberg (1975), a figura de proa é o líder de uma unidade de organização e todos os gerentes devem efetuar algum tipo de tarefas cerimoniais, tal como, o presidente cumprimentar uma visita que seja digna do efeito ou o gestor de

vendas levar um cliente importante a almoçar. Estas tarefas interpessoais podem, por vezes, ser rotinadas sem que seja envolvida um grande nível de comunicação ou de tomada de decisão. Ainda assim, elas são importantes para a manutenção de uma organização e não podem ser ignoradas pelo gestor.

Também o líder é um dos que se encaixa na categoria interpessoal. Um líder, segundo Newton (2016), necessita de guiar o seu pessoal e concentrar o seu foco nos objetivos específicos que pretende. Isto pode incluir dizer diretamente o que quer que eles efetuem e quando, ou organizar a estrutura do pessoal de modo a realçar determinadas qualidades individuais. Por isso, segundo Mintzberg (1975), tendo em conta que o líder é chefe, é também o responsável pelas pessoas da sua unidade. Para além de todas as responsabilidades inerentes à sua função, tem também de motivar e encorajar os seus subordinados de modo a cumprir os objetivos da organização.

Por fim, a ligação, significa que o gestor tem de interagir com sucesso com todos os diferentes tipos de pessoas – dentro e fora da organização – para manter a mesma a funcionar suavemente. Este ponto é extremamente importante pois é uma das principais funções que podem determinar o sucesso ou falhanço do gestor (Newton, 2016).

A categoria informacional inclui três (3) tarefas, o monitor, o disseminador e o porta-voz.

No que ao monitor diz respeito, é uma peça importante dentro da categoria informacional, isto porque, tal como o nome indica, ser o monitor envolve perseguir as mudanças na organização, bem como as mudanças dentro da própria equipa. Como nos negócios nada é estático, um gestor de sucesso caracteriza-se por aquele que monitoriza constantemente a situação à sua volta e efetua as pequenas mudanças se necessárias (Newton, 2016).

Com o papel de disseminador, os gestores fazem a gestão da informação. Oferecendo e bloqueando a informação a determinados agentes, bem como escolher quando a mesma é libertada e a quem. Um exemplo, de acordo com Mintzberg (1989), é a passagem de

informação privilegiada para os seus subordinados diretos que de outra forma, não teriam acesso à mesma.

Na função de porta-voz, o gestor, como será de esperar, será o representante da sua equipa no que concerne a reuniões ou anúncios. Com esta função é importante ter boas capacidades de comunicação pois, por vezes, a perceção pode ser diferente da realidade e é tarefa do líder de informar corretamente a chefia do estado de trabalho da sua equipa. Por exemplo, se a equipa estiver a efetuar um bom trabalho e o líder tiver fracas aptidões de comunicação pode dar a entender (perceção) de que o trabalho é apenas razoável. Daí que esta função é também das mais importantes (Newton, 2016).

A categoria decisional compreende quatro (4) tarefas, o empreendedor, o manipulador de distúrbios, o alocador de recursos e o negociador.

Como empreendedor é necessário criar e controlar a mudança dentro da organização. Isso significa resolver problemas, gerar novas ideias e implementá-las. No fundo, criar a ilusão de que uma grande organização é como uma pequena empresa, em que é necessário responder a chefes e pensar em novas estratégias para levar a empresa cada vez mais longe (Mintzberg, 1989).

Enquanto manipulador de distúrbios, quando uma organização ou equipa tem um distúrbio, é o gerente que deve assumir o controlo. Normalmente, é algo que é inevitável, seja em qualquer tipo de projeto em que envolva mais que uma pessoa, por isso, saber mediar este tipo de conflitos é uma ferramenta importante (Mintzberg, 1989).

Cada projeto é abordado usando recursos que são limitados, de uma forma ou de outra. Um líder capaz de alocar os recursos usa melhor o que tem disponível com o objetivo de ser o mais eficiente possível nas metas e objetivos definidos. Os recursos podem incluir o orçamento que foi elaborado para um projeto, matérias-primas, funcionários e muito

mais. Este é o terceiro item dentro da categoria decisional, mas é uma das coisas mais importantes que um gerente deve fazer (Newton, 2016).

No mundo dos negócios, a negociação em si é algo muito importante, e isso é especialmente verdadeiro para os gestores. O papel final na lista, ser um negociador não significa apenas sair da organização para negociar os termos de um novo acordo. Na verdade, a maior parte da negociação importante ocorrerá dentro de sua própria equipa. Conseguir que todos cumpram uma meta geral na visão de um projeto provavelmente significará negociar com membros individuais da equipa para que eles adotem um papel que se adapte às suas habilidades e metas de desenvolvimento pessoal. Um bom líder será capaz de negociar o seu caminho através destes desafios e manter o projeto no caminho certo para o sucesso (Newton, 2016).

2.6.3 Modelo de Lencioni

De acordo com Newton (2016), quando uma equipa é construída com um objetivo comum, existirá problemas. Isso acontece porque quando um grupo de pessoas trabalha junta, cada um traz as suas individualidades, os seus diferentes objetivos, aspirações e aptidões. Enquanto que a grande força de uma equipa seja a sua diversidade, pode também, ser a sua maior fraqueza.

A teoria de Patrick Lencioni – Disfuncionalidades de uma equipa – aborda alguns dos problemas comuns que são encontrados nas equipas:

- Falta de confiança

A primeira disfunção é a ausência de confiança entre os membros da equipa. Essencialmente, isso decorre da sua relutância em ser vulnerável dentro do grupo. Membros da equipa que não estão genuinamente abertos um com o outro sobre os seus erros e fraquezas tornam impossível construir uma base para a confiança (Lencioni, 2002). No entanto, fazer com que os membros da equipa confiem uns nos outros é uma parte importante do sucesso a longo prazo. Não é aconselhável montar uma equipa se essa

equipa não está disposta a apoiar-se mutuamente e confiar uns nos outros para atacar em conjunto cada desafio. Construir confiança é um desafio que cada gerente deve enfrentar, mas é algo que precisa ser feito para promover um ambiente de equipa bem-sucedida e saudável (Newton, 2016).

- Medo do conflito

Esta falha para construir a confiança é prejudicial porque dá o tom para a segunda disfunção: o medo do conflito. As equipas que não têm confiança são incapazes de se envolver num debate de ideias sem filtro e apaixonado. Em vez disso, eles recorrem a discussões veladas sem comentários “fora da caixa” (Lencioni, 2002). Esse debate saudável é muitas vezes perdido dentro de uma equipa que prefere fingir que todos concordam por uma questão de evitar conflitos e manter tudo amigável entre os membros da equipa. O trabalho do gerente é desenvolver uma cultura que faça as pessoas confortáveis com a ideia de um conflito menor em nome da aprendizagem e inovação. Encontrar um equilíbrio entre conflitos saudáveis e constantes é algo que um bom líder precisará efetuar (Newton, 2016).

- Falta de compromisso

A falta de um conflito saudável é um problema porque garante a terceira disfuncionalidade de uma equipa: a falta de compromisso. Sem emitir as suas opiniões no curso de um debate apaixonado e aberto, os membros da equipa raramente, se alguma vez, comprometem-se com as decisões tomadas, embora eles possam fingir acordo durante as reuniões (Lencioni, 2002). Na mesma linha de pensamento, Newton (2016), afirma que a solução para este problema é certificar-se de que cada membro da equipa entende o quão importante é o seu papel e quão importante é o projeto como um todo.

- Evitação da responsabilidade

Devido a esta falta de compromisso real, os membros da equipa desenvolvem uma evitação de responsabilidade, a quarta disfunção. Sem comprometer-se a um plano de ação claro, mesmo as pessoas mais focadas e motivadas, muitas vezes hesitam em chamar seus pares sobre ações e comportamentos que parecem contraproducentes para o bem da equipa (Lencioni, 2002). Os padrões devem ser altos para qualquer projeto em que sua equipa está envolvida. No entanto, quando ninguém é responsabilizado corretamente pelo trabalho que está a efetuar (ou não), coloca todos num caminho rumo ao mau desempenho

e ao sub-rendimento. As equipas saudáveis serão capazes de se responsabilizarem mutuamente ao longo do processo e podem nem precisar do líder em termos de motivação ou gestão (Newton, 2016).

- Falta de atenção aos resultados

A falha em manter cada um responsável cria um ambiente onde a quinta disfunção pode prosperar. A falta de atenção aos resultados ocorre quando os membros da equipa colocam as suas necessidades individuais (como ego, desenvolvimento de carreira ou reconhecimento) acima dos objetivos coletivos da equipa (Lencioni, 2002). O foco deve começar e permanecer no cumprimento dos objetivos da equipa em primeiro lugar, com as aspirações pessoais colocadas em segundo plano. Quando uma equipa é composta por um grupo de indivíduos que estão focados apenas em certificar-se de que suas necessidades individuais e metas são atendidas, o quadro geral da equipa não é suscetível de ser um sucesso (Newton, 2016).

2.6.4 Modelo de Belbin

Segundo Newton (2016), quando se analisa qualquer equipa, rapidamente se conclui que cada membro da equipa adota o seu próprio papel, com o objetivo de melhor contribuir e usar as suas habilidades de uma forma que é benéfico para os objetivos da equipa como um todo.

De acordo com o mesmo autor, o exemplo do desporto demonstra este conceito perfeitamente. Em qualquer equipa desportiva, seja futebol, basquetebol, beisebol, etc., os jogadores têm diferentes posições. A cada jogador é atribuída uma posição, e as responsabilidades específicas que vão junto com essa posição. Quando uma equipa está a jogar a um nível elevado e vencer, é porque todos os jogadores, individualmente, estão a efetuar os seus trabalhos corretamente. No fundo é o que acontece com qualquer empresa. Os membros de uma equipa ou terão funções atribuídas, ou gradualmente irão tomá-las como o passar do tempo. Equipas que são capazes de realizar com êxito as suas metas de uma forma regular, geralmente têm uma mistura saudável de várias funções de equipa.

Para Belbin (2010), todos os papéis trazem contribuições e fraquezas permitidas. A teoria do mesmo autor aborda 9 papéis dentro de uma equipa, sendo que, estão divididas em 3 grupos:

- Papéis orientados para as pessoas

Segundo Newton (2016), estes papéis são para as pessoas que, geralmente, são boas comunicadoras e gostam de trabalhar com os outros - seja na equipa ou do lado de fora. Segundo o mesmo autor, no papel de coordenador será uma pessoa que assumirá um papel de liderança dentro da equipa e será a pessoa com quem toda a gente poderá conversar caso exista algum tipo de problema. Mesmo se um gerente de alto escalão esteja a supervisionar o projeto, a maioria das equipas precisam de alguém como este para intensificar e liderar as atividades do dia-a-dia do grupo. Normalmente, esta é uma pessoa que todos na equipa respeitam e prestam atenção. Relativamente às contribuições, segundo Belbin (2010), é alguém maduro, confiante, esclarece objetivos, promove a tomada de decisão e delega bem. Como fraquezas permitidas, Belbin (2010), declara que ser percebido como manipulador e de delegar trabalho pessoal são as maiores debilidades.

De acordo com Newton (2016), o trabalhador de equipa é alguém que mantém o grupo unido, e está disposto a sacrificar a realização pessoal para o bem maior da equipa. Todas as boas equipas terão de ter pelo menos algumas pessoas que se enquadram nesta categoria, embora muitos jogadores de equipa possa ser algo menos bom, pois pode não ter a liderança forte e necessária para tomar decisões. Como contribuições, é uma pessoa cooperativa, perspicaz e diplomática. Escuta, constrói, evita a fricção e acalma as águas. No que respeita às fraquezas permitidas, é indeciso em situações de crise e pode ser facilmente influenciado (Belbin, 2010).

Para Newton (2016), os investigadores de recursos são pessoas que são curiosas sobre novas ideias e adoram pensar fora da caixa. Assim como os dois papéis anteriores, esta pessoa é apreciada pelo resto da equipa e está confortável com a comunicação com as pessoas dentro e fora da equipa, de forma a obter as respostas e informações necessárias. Já para Belbin (2010), as suas contribuições incluem: ser alguém extrovertido,

entusiasmado, comunicativo, explorador de oportunidades e desenvolvedor de contactos. No espectro oposto é demasiado otimista e perde o interesse após o entusiasmo inicial.

- Papéis orientados para a ação

Para Newton (2016), as pessoas que se concentram em efetuar as tarefas enquadram-se nesta categoria. Em vez de ser os únicos a falar e discutir, estas são as pessoas que preferem começar a trabalhar e terminar o trabalho. O mesmo autor classifica o formador como alguém que vai assumir a liderança em muitos projetos e fazer o seu melhor para extrair o melhor desempenho possível da equipa. O *status quo* não vai ser bom o suficiente para essa pessoa, e eles não se importam que ele seja conflituoso quando necessário para compreender a sua visão. Enquanto que uma equipa cheia de formadores poderia estar em constante conflito, ter pelo menos um ou dois na equipa é ótimo para a motivação e inovação. Para Belbin (2010), o formador é alguém desafiante, dinâmico e que sobressai sob pressão. Tem a capacidade e a coragem para superar obstáculos. Relativamente às fraquezas permitidas é alguém que pode provocar os outros e magoar os sentimentos das pessoas.

Para Newton (2016), uma vez que existam ideias e planos no lugar, o implementador de ideias quer começar o seu trabalho trazendo-as para a vida. A comunicação pode não ser a força de alguém que preenche este papel, mas eles são absolutamente essenciais para alcançar marcos e concluir projetos. Esta pessoa geralmente gosta do desafio do processo e levará os detalhes em atenção para efetuar o seu trabalho em condições. Para Belbin (2010), as contribuições de alguém assim são: é alguém disciplinado, confiável, conservador e eficiente. Transforma ideias em ações práticas. Como falhas permitidas, é alguém um pouco inflexível e demora a responder a novas possibilidades.

Todas as equipas precisam de se preocupar com os pequenos detalhes no final de um projeto, e é necessário que exista o papel de finalizador completo. Prazos normalmente servem como forte motivação para este tipo de personalidade e seus colegas de equipa podem não apreciar o seu nível de preocupação em relação a efetuar tudo sobre as datas limite. No entanto, uma pessoa orientada por detalhes é inestimável quando se trata de confirmar a qualidade do trabalho que está a ser concluído (Newton, 2016). Como

contribuições tem o facto de ser meticoloso, consciente e ansioso. Procura os erros e as omissões e entrega tudo a tempo. Relativamente às falhas permitidas é inclinado a preocupar-se desnecessariamente e prefere não delegar (Belbin, 2010).

- Papéis orientados para o pensamento

As ideias são o motor de qualquer organização, e uma empresa que deixa de ter novas ideias é aquela que em breve estará em apuros. As pessoas que preenchem os requisitos de pensadores numa equipa são cruciais à inovação e a manter a organização a mover-se em frente (Newton, 2016). Esta é a pessoa criativa na equipa e aquele que tem sempre a mais nova e fresca ideia. Embora o papel de plantador de ideias seja vital numa equipa, essa pessoa pode nem sempre entender que algumas das suas ideias não são práticas, e elas não necessariamente trabalharão dentro das restrições que foram dadas, tanto quanto ao cronograma ou ao orçamento (Newton, 2016).

No que concerne às suas contribuições, Belbin (2010), classifica o plantador de ideias como alguém criativo, imaginativo, nada ortodoxo e resolve problemas difíceis. Relativamente às fraquezas permitidas, é uma pessoa que ignora os detalhes e está demasiado preocupada em comunicar de forma efetiva. É provavelmente melhor pensar sobre o monitor-avaliador como sendo alguém que passa longe do plantador de ideias, em que eles geralmente levam as ideias que são geradas dentro da equipa e, em seguida, colocam-nas para o teste de praticidade. Algumas ideias são ótimas e outras não são viáveis, e o monitor-avaliador na equipa geralmente será a pessoa a classificar as boas e as más ideias (Newton, 2016). Como contribuições para a equipa Belbin (2010), diz ser alguém sóbrio, estratégico e com elevado grau de discernimento. Observa todas as opiniões e ajuíza acertadamente. Como fraquezas permitidas, falta-lhe paixão, habilidade para inspirar os outros e é demasiado crítico.

Como o nome indica, o especialista é uma pessoa que tem um conjunto de habilidades específicas e desempenha um papel crucial dentro da equipa. Quando algo surge que cai dentro da sua área de especialização eles estão prontos para saltar em ação e assumir a liderança. Enquanto a especialização é a sua força, pode limitar a sua versatilidade e utilidade para a equipa quando a sua habilidade particular não está a ser exigida (Newton,

2016). Como contribuições para a equipa, além das referidas é alguém dedicado, que distribui conhecimento e ferramentas raras. Como fraquezas permitidas, contribui apenas num raio limitado, centra-se muito em tecnicidades e no quadro geral (Belbin, 2010).

2.6.5 Modelo de Waldroop e Butler

De acordo com Newton (2016), a gestão seria muito mais fácil se todos se comportassem exatamente como o líder quisesse. Gestão e liderança são papéis importantes porque as pessoas são difíceis de prever. Mesmo quando não é do melhor interesse da equipa, ou mesmo deles próprios, os funcionários muitas vezes exibem comportamentos que o líder gostaria que eles não o fizessem. É trabalho do gerente orientar os seus funcionários na direção correta sem que pareça, ao mesmo tempo, um ditador. É um equilíbrio difícil de manter, mas esse é o desafio que é dado quando um gestor aceita um trabalho relacionado com a liderança de pessoas.

Para o mesmo autor, Waldroop e Butler têm procurado ajudar os gestores em todas as posições, identificando seis comportamentos problemáticos e suas características. Quando o gestor observa algum desses seis comportamentos na sua equipa, é necessário tomar medidas rápidas antes que esse comportamento deteriore o grupo como um todo.

Para Waldroop e Butler (2000), o herói é aquele que se esforça demasiado durante demasiado tempo. O herói é fácil de detetar e pode não parecer uma coisa tão má quanto isso ao início. Se o gestor tem uma personalidade de herói na sua equipa, precisará de prestar atenção para certificar-se de que não está a desgastar as pessoas em volta dele. Naturalmente, esta é uma situação complicada para um gestor, porque a última coisa que quer fazer é desencorajar alguém de alcançar grandes feitos para si próprio e para a organização. Para tentar alterar esta posição, conversar sobre um balanço de trabalho/qualidade de vida e fazer entender ao herói que enquanto o seu trabalho é apreciado, existe uma preocupação real com a sua carreira a longo prazo (Newton, 2016).

O meritocrata é aquele que acredita que o mundo é justo e que a melhor ideia será sempre vencedora. Esquecendo que, por vezes, as ideias têm de ser negociadas de acordo com políticas externas Waldroop e Butler (2000). Para Newton (2016), este problema de comportamento é um desafio, porque essa pessoa sente que está acima do resto da equipa e que as suas ideias devem ser usadas sem qualquer discussão ou debate. A dificuldade aqui para um gestor é que a pessoa pode, de facto, estar certa - então o gestor não pode declinar as suas ideias apenas devido à personalidade abrasiva. Para tentar alterar esse comportamento Waldroop e Butler (2000), sugerem que o meritocrata seja guiado de forma a ver os processos de forma objetiva, de maneira a conter todos os fatores a serem considerados.

O bulldozer, segundo Waldroop e Butler (2000), é o tipo de pessoa que decide que o mundo é um lugar hostil onde o gestor deve castigar os outros antes que eles o castiguem a si. Eles intimidam e alienam todos no seu caminho. Eles não confiam nos outros e os outros não confiam neles. Ao mesmo tempo, eles são extremamente leais aos seus patrões e é por isso que vale a pena tentar ajudar a alterar o comportamento. Newton (2016), afirma que para tentar alterar este tipo de comportamento, é preciso trabalhar com este tipo de pessoas para tentar suavizar o seu comportamento.

Os pessimistas não têm nada a não ser as melhores intenções. O seu objetivo é preservar a organização das más intenções que podem advir de conselhos mal definidos. Os pessimistas baseiam o seu conhecimento nos erros que os outros cometeram no passado. Por isso, bloqueiam a criatividade e oportunidades frutíferas. Tendem a efetuar microgestão e estão constantemente a olhar para os outros à espera que um erro seja cometido (Waldroop e Butler, 2000). Para Newton (2016), ao lidar com esta situação, é importante conhecer a pessoa e descobrir por que é que eles são tão negativos.

Os rebeldes são fáceis de reconhecer. São eles que fazem sempre as perguntas impróprias nas reuniões, fazem piadas constantemente sobre a administração da empresa e questionam publicamente os motivos por detrás de qualquer mudança importante (Waldroop e Butler, 2000). Lidar com um rebelde é particularmente desafiador porque

pode não ser claro o porquê de estarem a reclamar, ou o que eles gostariam de ver feito de forma diferente. Mas, nem tudo sobre um rebelde é mau. Ter pessoas dentro de sua equipa que não têm medo de desafiar a autoridade e que pensam por si, é às vezes melhor do que ter um grupo de pessoas que apenas concordam com o líder. Quando mantido sobre um controlo razoável, alguém com uma atitude ligeiramente rebelde pode realmente ser um trunfo (Newton, 2016).

O *home run hitter* é a pessoa que está sempre a imaginar a sua foto na capa da Fortune como sendo o fundador da empresa com maior sucesso. Simplificando, o *home run hitter* é alguém que se concentra em coisas que são muito grandes demasiado cedo (Waldroop e Butler, 2000). Para Newton (2016), a solução para este tipo de problema é a paciência. Geralmente, este tipo de pessoas não a demonstram, por isso, trabalhar com ela a medir mais realisticamente os objetivos é algo que pode ajudar. Tal como acontece com a personalidade do herói, ter *home run hitters* na sua equipa pode ser uma grande mais valia, desde que eles tenham disciplina suficiente para não incomodar.

2.7 Conclusão

Com a finalização deste capítulo, foi conseguida a aquisição de conhecimento através de definições, conceitos e modelos de liderança. Primeiramente, foram abordadas as definições e conceitos de liderança, o que permitiu verificar que existem vários autores que tentam definir aquilo que é a liderança, sem nunca existir uma definição universal entre si, por outras palavras, cada investigador produz a sua definição baseada no seu parecer daquilo que é a liderança. No entanto, é possível aferir que o ponto comum é a influência de alguém sobre determinado grupo ou pessoa. Após estas definições, foi apresentado a evolução do próprio conceito de liderança ao longo da história. Verificou-se que, apesar de já existirem documentos relativos ao século XIX, o seu interesse adensou-se durante a primeira Guerra Mundial, de forma a dar resposta ao recrutamento de oficiais. Desde então, a forma como a liderança era vista, como um distanciamento evidente entre líder e trabalhador, tem-se diminuído com o passar dos anos, o líder tem passado de uma personagem de imposição para uma de orientação.

O ponto seguinte foi relativo ao impacto da liderança nas organizações, um dos mais importantes, pois permitiu compreender como os gestores se posicionam relativamente à liderança em si. Seja em relação ao número de integrantes em cada empresa, seja o líder ser homem ou mulher ou apenas as correlações que existem entre os diferentes tipos de liderança e os efeitos que isso produz.

As variáveis da liderança foi o tema que se seguiu e centrou-se no poder e no género como variáveis que influenciam a liderança de forma significativa. Verificou-se que existe correlação entre o estilo de liderança e o género, bem como à forma particular de liderar.

Por fim, os modelos de liderança foram abordados. Tema também muito importante pois permitiu aprofundar o modelo em estudo, neste caso, o de Bass e Avolio, comparando como outros autores criaram também modelos, mas alicerçados em fundamentos diferentes, com visões e objetivos distintos.

O conjunto destes temas permitiu uma maior preparação para o capítulo da metodologia, principalmente no planeamento daquilo que iria ser efetuado, de forma a tornar-se o mais eficaz e eficiente possível.

Capítulo III – Metodologia

3.1 Introdução

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. Relativamente ao estudo de caso, foi escolhida uma empresa do setor industrial com uma abordagem significativa na temática da liderança, tendo um objetivo presente de efetuar um estudo amplo, sendo o mesmo a 360°, ou seja, aborda tanto a auto percepção dos líderes como a percepção dos mesmos sob o ponto de vista dos subordinados.

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada na elaboração deste estudo. Serão apresentados todos os procedimentos efetuados desde os seus conceitos, sobre o processo de pesquisa como um todo, o levantamento e consequente resposta ao problema de investigação, a definição dos objetivos enquanto objeto de estudo e a sua relevância na execução do estudo, a formulação das hipóteses enquanto modelo transformador do estudo para a formulação de perguntas a efetuar, o design da pesquisa, de que forma o método de recolha de dados foi efetuado e o processo de amostragem utilizado e, por fim, qual o método de análise de dados aplicado.

3.2 Processo de pesquisa

No que concerne ao processo de pesquisa, Santos (2012), diz que 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 trabalhado, o que é que não foi corretamente analisado e o que é que tem tido respostas contraditórias.

Para Gil (2002), a formulação do problema, assim como a especificação dos objetivos, pode representar uma longa etapa no processo de pesquisa. Embora tenha sido definido

que esta etapa segue-se ao levantamento bibliográfico preliminar, nem sempre se observa a nítida separação entre as duas etapas. O que geralmente ocorre é que em algum momento um problema é provisoriamente formulado, mas uma posterior consulta à literatura poderá contribuir para sua reformulação. É possível mesmo que sejam feitas diversas revisões, até que o problema se apresente adequado à investigação.

Tendo em conta que o tema da liderança é algo bastante apreciado e estudado pelos investigadores ao longo da história, a questão daquilo que ainda não foi trabalhado é difícil e ousado. No entanto, aquilo que não foi corretamente analisado e possui resultados contraditórios já é possível abordar, na perspectiva de que é exequível efetuar novos estudos baseados nas recomendações dadas pelos investigadores sobre seus próprios trabalhos. Ou seja, foi realizado um estudo para aperfeiçoar os objetivos e fornecer novas linhas e hipóteses de investigação bem como contextualização prática.

3.3 Problema de investigação

Segundo Gil (2002), o problema, na sua particularidade científica, é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. Já para Kerlinger (*cit. in* Silva e Menezes, 2005), o problema de pesquisa é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução. Para Silva e Menezes (2005), o problema de pesquisa é uma questão que a pesquisa pretende responder. Todo o processo de pesquisa irá girar em torno de sua solução. De acordo com Rudio (*cit. in* Silva e Menezes, 2005), muitos fatores determinam a escolha de um problema de pesquisa. O pesquisador, deve fazer as seguintes perguntas:

1. O problema é original?
2. O problema é relevante?
3. Ainda que seja “interessante”, é adequado para mim?
4. Tenho possibilidades reais para executar tal pesquisa?
5. Existem recursos financeiros que viabilizarão a execução do projeto?
6. Terei tempo suficiente para investigar tal questão?

Depois, existem duas questões em particular que leva à escolha (ou consideração) de determinado tema.

A relevância do problema: 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 sua solução trará para a humanidade, país e/ou área de conhecimento.

A oportunidade de pesquisa: você escolhe determinado problema considerando a possibilidade de obter prestígio ou financiamento.

Qualquer investigação prende-se a um problema, podendo ou não, ser formalmente expressa pelo investigador. Esta etapa, segundo Coutinho (2014), é fundamental pelos seguintes motivos:

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

No que concerne ao problema do estudo, o mesmo centra-se nas diferenças de percepção entre os líderes e subordinados, bem como as consequências de cada estilo de liderança na Satisfação, Eficácia e Esforço Extra.

3.4 Objetivos

O sucesso de uma pesquisa também dependerá do procedimento seguido, do seu envolvimento com a pesquisa e de sua habilidade em escolher o caminho para atingir os objetivos da pesquisa (Silva e Menezes 2005). De acordo com as autoras, os objetivos devem estar coerentes com a justificativa e o problema proposto. O objetivo geral será a síntese do que se pretende alcançar, e os objetivos específicos explicitarão os detalhes e serão desdobramentos do objetivo geral. Os objetivos informarão para que o autor está propondo a pesquisa, isto é, quais os resultados que pretende alcançar ou qual a contribuição que sua pesquisa irá efetivamente proporcionar.

Aferir se existem diferenças entre os Estilos de Liderança auto percebidos pelos gestores e os observados pelos subordinados é um dos objetivos gerais.

Outro dos objetivos passa por descobrir se altos níveis de Liderança Transformacional, seguida por valores mais baixos de Liderança Transacional e, finalmente, baixos níveis de *Laissez-Faire* – auto percebido e avaliado pelos subordinados é o que acontece na empresa em estudo.

Determinar se existem diferenças de percepção entre os líderes e subordinados relativamente à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra é mais um dos objetivos.

Aferir se as categorias preconizadas por Bass e Avolio correspondem com as da empresa em análise é, também, uma das metas deste estudo.

Por fim, o objetivo final é verificar se os Estilos de Liderança influenciam a Satisfação, Eficácia e/ou o Esforço Extra.

3.5 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 perguntas de partida, no entanto, outras surgem de modo catalisador numa tentativa de resposta a hipotéticas implicações para a gestão, referentes ao seu resultado no final da recolha de dados. Para Sutton e Staw (*cit. in* Ferreira 2014), as hipóteses formuladas não devem surgir como uma surpresa para o revisor e, posteriormente, para o leitor. Isto significa que cada hipótese precisa ser bem argumentada. Para isso, segundo Ferreira (2014), em alguns artigos vemos que a sustentação teórica é dada pela combinação de diferentes teorias. Esta forma pode levar à construção de hipóteses alternativas, ou competitivas, e é nos resultados que se decide qual prevalece. Ou, o autor pode preferir explicar como, no contexto em particular do seu estudo, uma teoria pode ter predomínio face a outra. Isto é, o autor mostrará que nas condições que examina, as previsões de uma teoria podem ser mais ajustadas que as que resultariam de uma teoria alternativa.

Para Rudio (*cit. in* Gonçalves 2008), a hipótese é uma suposição que se faz na tentativa de explicar o que se desconhece. Essa suposição tem por característica o facto de ser provisória devendo, portanto, ser testada para se verificar sua validade. Hipóteses são suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa. As hipóteses são 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, 2005).

Para Luna (*cit. in* Silva e Menezes 2005), a formulação de hipóteses é quase inevitável, para quem é estudioso da área que pesquisa. Geralmente, com base em análises do conhecimento disponível, o pesquisador acaba por “apostar” naquilo que pode surgir como resultado da sua pesquisa. Uma vez formulado o problema, é proposta uma resposta suposta, provável e provisória (hipótese), que seria o que ele acha plausível como solução do problema. Com a tentativa de resposta às implicações para a gestão, existe uma extrapolação teórico-prática, no sentido em que através de fundamentação bibliográfica e

o estudo/análise das variáveis correspondentes aos testes, existe, efetivamente, recomendações a efetuar através dessa alicerçagem teórica.

Com base e ponderação de toda a revisão bibliográfica e na tentativa de cobrir ao máximo o número de variáveis possível, é possível delinear as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – Os Estilos de Liderança auto percebidos pelos líderes diferem dos Estilos de Liderança percebidos pelos subordinados.

Hipótese 2 - Os Estilos de Liderança auto percebidos pelos líderes apresentam frequências elevadas para o estilo Transformacional, seguindo-se o estilo Transacional e com frequências baixas ou ausente do estilo de Liderança Laissez-Faire.

Hipótese 3 - Os Estilos de Liderança percebidos pelos subordinados apresentam frequências elevadas para o estilo Transformacional, seguindo-se o estilo Transacional e com frequências baixas ou ausente do estilo de Liderança Laissez-Faire.

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

Hipótese 5 – Os itens de cada categoria dos diferentes tipos de liderança preconizadas por Bass e Avolio correspondem à análise de dados efetuada na empresa.

Hipótese 6 – O estilo de liderança tem influência na Satisfação.

Hipótese 7 – O estilo de liderança tem influência na Eficácia.

Hipótese 8 – O estilo de liderança tem influência no Esforço Extra.

3.6 Design da pesquisa

Para Fortin (*cit. in* Monteiro, 2014), 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. Para o efeito, é preciso ter em conta alguns elementos importantes: 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 dos dados.

Uma classificação que pode ser empregue para o design, compreende três modelos diferentes: a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva e a pesquisa causal (Pizam, 1994).

Para Selltiz, Wrightsman e Cook (*cit. in* Pizam, 1994), a pesquisa exploratória serve, principalmente, para aproximar o investigador com as particularidades do problema em estudo.

Churchill (*cit. in* Pizam, 1994), define que a pesquisa descritiva tem o objetivo de conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para a modificar.

Para finalizar, Bailey (*cit. in* Pizam, 1994), define que a pesquisa causal é usada para alcançar evidências de relações de causa e efeito entre as variáveis.

Pelos motivos explicados, o design que se utilizará neste trabalho será uma pesquisa descritiva pois é a que melhor se enquadra dentro dos padrões do questionário a utilizar.

3.7 Método de recolha de dados

Considerando a recolha dos dados, Silva e Menezes (2005), consideram que nesta etapa se efetuará a pesquisa de campo propriamente dita. Para obter êxito neste processo, duas qualidades são fundamentais: a paciência e a persistência.

A definição do instrumento de colheita de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. Os instrumentos de colheita de dados tradicionais são seguidamente apresentados.

- **Observação**

Este método aplica-se quando se utilizam os sentidos na obtenção de dados de determinados aspetos da realidade. A observação pode ser, segundo Silva e Menezes, (2005):

- Observação assistemática: não tem planeamento e controlo previamente elaborados;
- Observação sistemática: tem planeamento, realiza-se em condições controladas para responder aos propósitos pré-estabelecidos;
- Observação não-participante: o pesquisador presencia o fato, mas não participa;
- Observação individual: realizada por um pesquisador;
- Observação em equipa: feita por um grupo de pessoas;
- Observação na vida real: registo de dados à medida que ocorrem;
- Observação em laboratório: onde tudo é controlado.

- **Entrevista**

A entrevista pretende obter de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema. A entrevista pode ser:

- Padronizada ou estruturada: quando existe um roteiro previamente estabelecido;

- Despadronizada ou não-estruturada: não existe rigidez de roteiro. Pode-se explorar mais amplamente algumas questões.

- **Questionário**

Corresponde a uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções devem esclarecer o propósito da sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento. As perguntas do questionário podem ser abertas: “Qual é a sua opinião?” ou fechadas: duas escolhas: sim ou não. Escolha múltipla: fechadas com uma série de respostas possíveis (Silva e Menezes, 2005).

Segundo Vaz et al. (2008), a recolha de dados com recurso à Internet desempenhou um papel fundamental na evolução da investigação em ciências sociais e humanas a investigação qualitativa procura a compreensão de 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 possibilitam o acesso a um manancial de material que, de outra forma, não seria possível, abrindo novas janelas ao nível da investigação (Vaz et al., 2008).

Para Silva e Menezes (2005), o instrumento de colheita de dados escolhido deverá proporcionar uma interação efetiva entre o autor, o informante e a pesquisa que está sendo realizada. Para facilitar o processo de tabulação de dados por meio de suportes computacionais, as questões e suas respostas devem ser previamente codificadas. A colheita de dados estará relacionada com o problema, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa e objetiva obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados. Nesta fase o autor escolhe também as possíveis formas de tabulação e apresentação de dados e os meios (os métodos estatísticos, os instrumentos manuais ou computacionais) que serão usados para facilitar a interpretação e análise dos dados.

O método escolhido para o método de recolha de dados foi o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®). É um reconhecido questionário a nível mundial e toda a sua sustentação de base na ótica da validação do mesmo, centra-se na revisão bibliográfica já elaborada. As classificações das perguntas relativamente aos seus Estilos de Liderança foram divididas de forma a facilitar a procura e visualização de determinado grupo. Nota ainda para o facto de as perguntas serem apresentadas apenas do ponto de vista dos subordinados com o objetivo de não criar informação irrelevante, pois as perguntas para os líderes são as mesmas, mudando apenas a forma como são colocadas.

Dessa forma, nas figuras seguintes (1-6), encontram-se as perguntas do questionário a utilizar, divididas pelo seu estilo de liderança e categoria.

Figura 1 – Liderança Transformacional – Questões

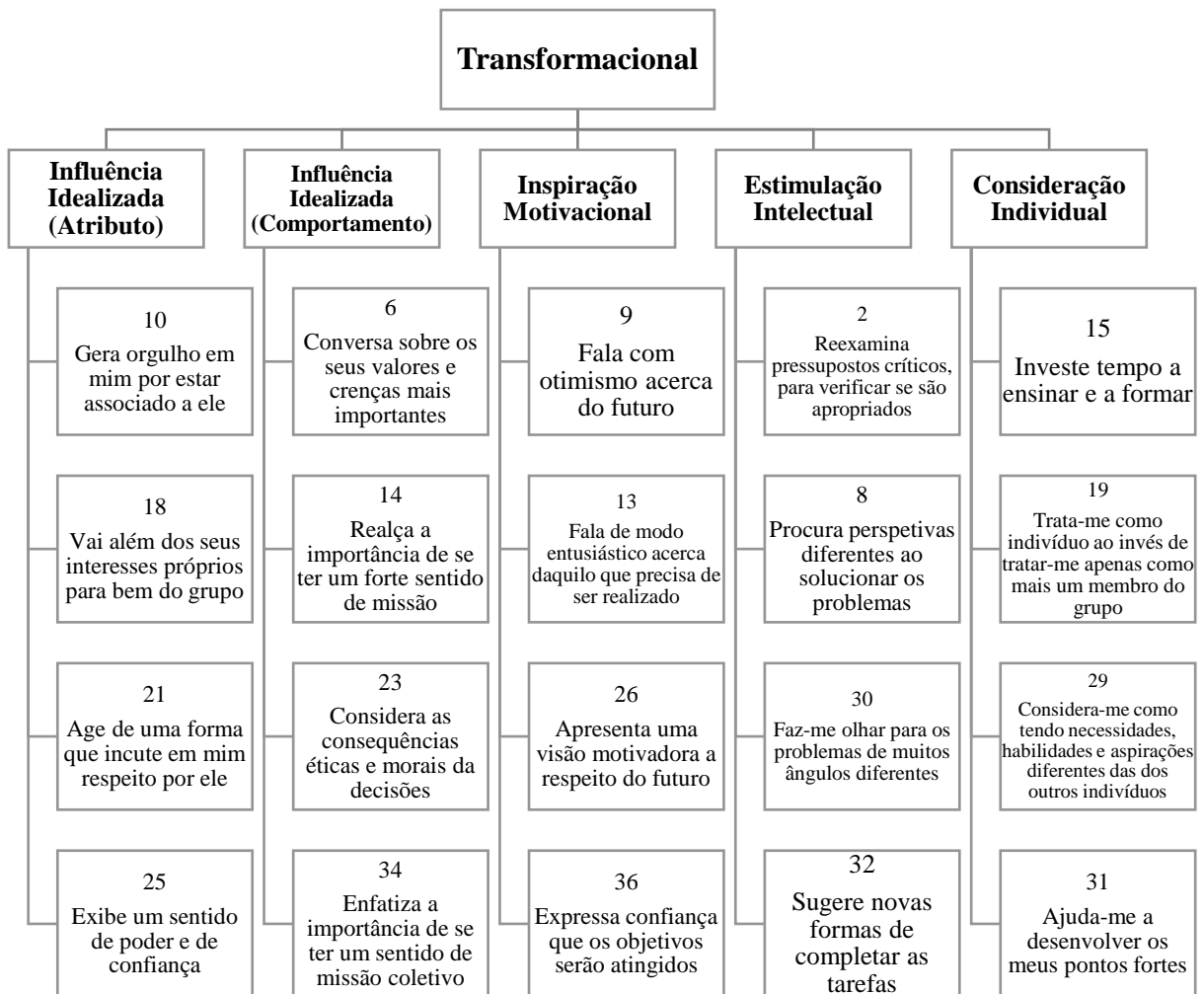


Figura 2 – Liderança Transacional – Questões

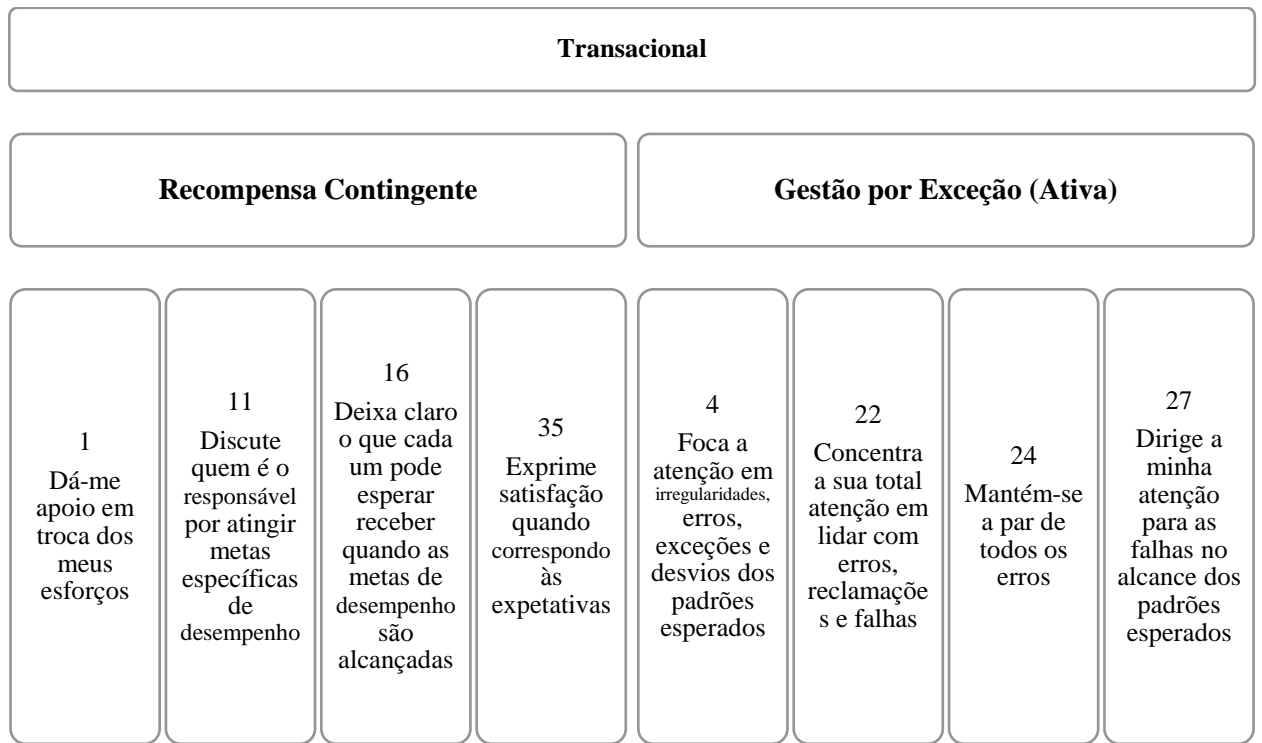
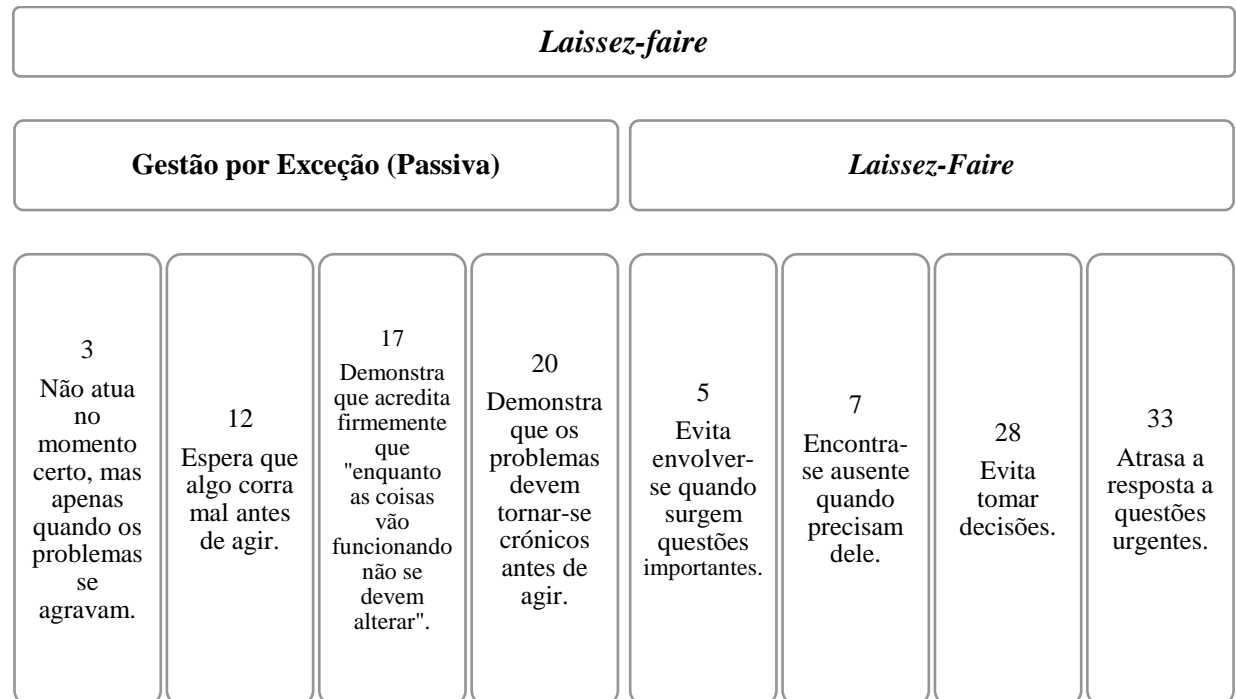


Figura 3 – Liderança Laissez-Faire – Questões



No que concerne às perguntas relativas à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra:

Figura 4 – Satisfação – Questões



Figura 5 – Eficácia – Questões

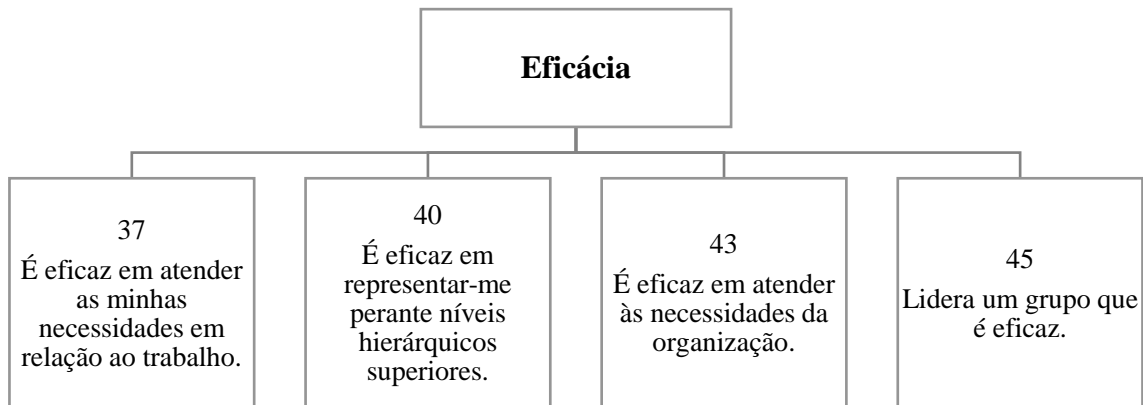
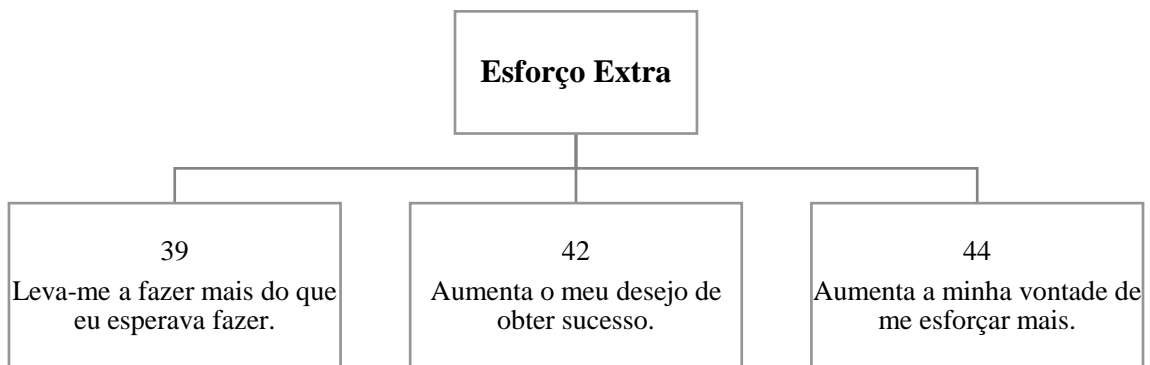


Figura 6 – Esforço Extra – Questões



Relativamente ao método de recolha de dados em si, o mesmo foi realizado em comum acordo entre ambas as partes e executado de forma a garantir o máximo de sigilo aos trabalhadores e suas chefias, estando de acordo com todos os requisitos éticos requeridos. De referir que a empresa escolheu manter o anonimato. O anonimato foi garantido na medida em que os questionários foram entregues e recolhidos por um funcionário que trabalha em outro setor sem que o investigador tenha qualquer tipo de contacto com os inquiridos nesta fase do processo. No que concerne ao processo em si, foi enviado para a empresa em estudo, por correio eletrónico, o questionário que foi posteriormente impresso e entregue individualmente a cada chefia e a cada trabalhador. Após a entrega, o questionário foi levado para casa por parte dos inquiridos e no dia seguinte recolhido. Após recolhidos alguns questionários, os mesmos foram entregues ao investigador, situação que se repetiu mais uma vez de forma a conseguir o máximo número de respostas.

Finalmente, de referir que o processo de colheita de dados é algo moroso, devido ao facto de tudo ter de estar dentro dos parâmetros éticos, mas, mais que isso, o processo de escolha de uma entidade que aceitasse a participação no estudo, bem como localizar recursos próprios para o mesmo foi bastante complicado. Na totalidade, durou cerca de quatro (4) meses.

3.8 Amostragem

De acordo com Gil (2002), de modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. Quando essa amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo. E, com o auxílio de procedimentos estatísticos, torna-se possível até mesmo calcular a margem de segurança dos resultados obtidos.

Ainda de acordo com o mesmo autor, quando o universo é numeroso e esparso, é recomendável a seleção de uma amostra. Isso não significa, no entanto, que a amostra deva ser selecionada de acordo com procedimentos rigidamente estatísticos, pois estes poderiam neutralizar o efeito de conscientização que é pretendido nesse tipo de investigação. Segundo Pizam (1994), depois de escolhida a definição do problema, das variadas hipóteses e suas variáveis, bem como o método de recolha de dados, o passo seguinte centra-se com a seleção dos sujeitos da amostra.

Para Coutinho (2014), amostragem é o processo de seleção dos sujeitos que participam num estudo. Sujeito é o indivíduo de quem se recolhem dados. População é conjunto de pessoas ou elementos a quem se pretende generalizar os resultados e quem partilham uma característica comum. A amostra é o conjunto de sujeitos (pessoas, documentos, etc.) de quem se recolherá os dados e deve ter as mesmas características das da população de onde foi extraída.

De acordo com o mesmo autor, a amostra está bem definida se o investigador descrever com exatidão:

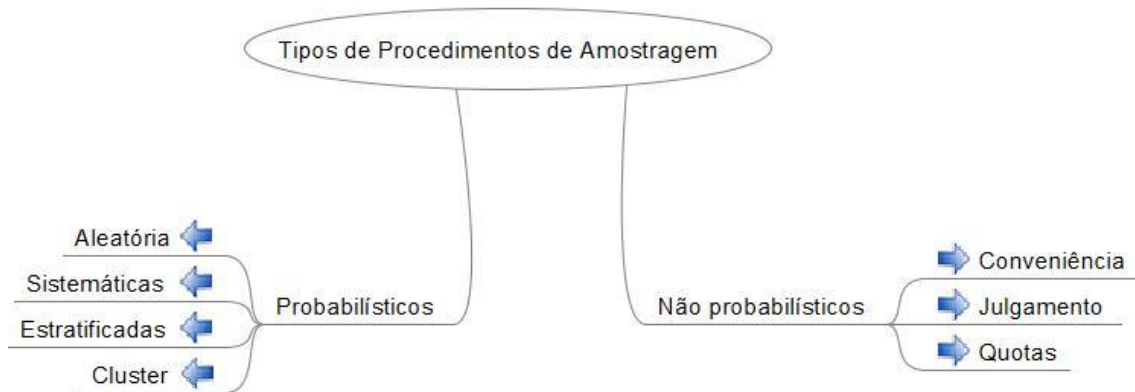
1 - O procedimento de amostragem que utilizou para selecionar a amostra;

2 - As características da amostra selecionada.

Ainda de acordo com o autor a amostra é o subconjunto da população que terá de a representar, ou seja refletir os seus traços, caso contrario incorremos no chamado erro amostral. Segundo Charles (*cit. in* Coutinho 2014), uma amostra é um grupo de sujeitos ou objetos selecionados para representar a população inteira de onde provieram.

Na figura 7 estão representados os diferentes tipos de procedimentos de amostragem.

Figura 7 – Tipos de Procedimentos de Amostragem



Elaborado pelo autor

De acordo com Pizam (1994), existem diferentes tipos de métodos de amostragem inseridos em dois grandes grupos: probabilísticos e não probabilísticos.

Na amostragem probabilística, cada elemento da população tem uma chance não nula conhecida de ser incluída na amostra.

As amostras de probabilidade podem ser divididas em quatro técnicas específicas: amostragem aleatória; amostragem sistemática; amostragem estratificada; e amostragem em *cluster*.

As amostras de não probabilidade são aquelas que não fornecem base para estimar quão próximas as características da amostra se aproximam das características da população da qual a amostra foi obtida. Para Livesey (2014), a amostra não probabilística é a que determinados elementos da população não têm a mesma oportunidade de serem selecionados.

As amostras não probabilísticas, por seu lado, podem ser divididas 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 a como um procedimento no qual a representatividade da amostra é sacrificada para facilitar a obtenção da amostra.

Para Aribomi e Perito (*cit. in* Marotti et al., 2008), a amostra por julgamento seleciona um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. A seleção de amostras intencionais é realizada de acordo com o julgamento do pesquisador. Se for adotado um critério razoável de julgamento, pode-se chegar a resultados favoráveis (Marotti et al., 2008).

Hill e Hill (1998), afirmam que a amostra por quotas é análoga ao método de amostragem estratificada, mas com uma diferença importante. Em vez de se escolher uma amostra aleatória dentro de cada um dos estratos na etapa final, escolhe-se uma amostra não-aleatória (de tamanho determinado pela fração de amostragem).

O tipo de amostra escolhida para esta pesquisa é a não probabilística por conveniência, pois encaixa de melhor forma no questionário e na forma com que a recolha de dados será efetuada. A população em estudo é de 88 indivíduos – 8 líderes com 10 subordinados cada. Foram entregues os 88 questionários e recolhidos 74, obtendo com isso uma taxa de resposta de 84,1%. No que respeita ao número de líderes e subordinados, foram recolhidos os questionários de 7 líderes e 67 subordinados.

3.9 Método de análise de dados

Pelo facto do modelo de estudo a utilizar resultar na compra de um questionário sob a patente de Bernard Bass e Bruce Avolio - MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®) - e tendo sido escolhida a opção de todos os dados e pontuação serem avaliados de acordo o questionário, isso significa que a medição das respostas será feita de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo questionário. A ferramenta SPSS foi um elemento

extremamente importante no desenvolvimento do trabalho. Os testes a serem utilizados no próximo capítulo, incluirão:

- Teste de fiabilidade da escala (Alfa de *Cronbach*)

Hora, Monteiro e Arica (2010), definem o coeficiente alfa de *Cronbach* como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador.

- Análise fatorial de componentes principais

De acordo com Latif (1994), uma relação de dependência ocorre quando o objetivo de pesquisador é analisar a associação entre dois conjuntos de variáveis, onde um conjunto é a realização de uma medida dependente ou critério. Ainda de acordo com a autora, a relação de interdependência é aquela que estuda a associação mútua entre todas as variáveis e o modelo a ser aplicado dependa da escala das variáveis em questão. Ou seja, caso se trate de uma escala métrica a análise fatorial de componentes principais pode ser a escolhida, mas caso a escala seja não métrica já terá de ser através de modelos *loglineares*, por exemplo.

- Estatística descritiva

Segundo Ferreira (2005), a estatística descritiva tem como objetivo a descrição dos dados, sejam eles de uma amostra ou de uma população. 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, tais como médias;
- Obter relações funcionais entre variáveis.

Para Pinto et al. (2012), a estatística descritiva procura descrever e analisar um determinado fenómeno e reúne os passos iniciais do processo estatístico, que são a coleta,

a organização, a descrição e apresentação dos dados, também conhecida como síntese dos dados. Com este tipo de teste, será possível efetuar uma descrição dos dados, de modo a poder compreender melhor os resultados dos mesmos.

- Regressão linear

Segundo Rodrigues (2012), a análise de regressão linear estuda a relação entre a variável dependente ou 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). Enquanto que o Modelo de Regressão Linear Múltiplo define-se como a relação linear entre a variável dependente (Y) e várias variáveis independentes (X_1, \dots, X_p)

3.10 Conclusão

No presente capítulo foi abordado todo o processo metodológico necessário para a construção do estudo.

Primeiramente, foi abordado o processo de pesquisa. De seguida, o problema de investigação de forma a melhor centrar a investigação numa área em concreto. Após isso, os objetivos, em que foi possível apurar os objetivos a trabalhar na dissertação. Seguiram-se as hipóteses, com o objetivo de levantar as questões a serem respondidas na análise de dados. O design da pesquisa teve como objetivo explicar que tipo designs de pesquisa existem e qual foi utilizado neste estudo. O método de recolha de dados foi o que se seguiu e serviu para escolher o questionário MLQ como o método indicado. A amostragem contém os diferentes tipos de amostra e a razão de ter sido escolhida a amostra não probabilística por conveniência. Para finalizar, o método de análise de dados, com objetivo a pesquisar que tipo de testes iriam ser efetuados com os dados que se dispõe.

No próximo capítulo será abordada 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 recolhidos junto dos trabalhadores da empresa em estudo. Para isso, será utilizado o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), na versão 24. As técnicas estatísticas utilizadas foram: teste de confiabilidade da escala, estatísticas descritivas, análises fatorial de componentes principais e análise de regressão linear. Na parte final foi discutida os resultados dos dados.

4.2 Análise da confiabilidade da escala

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

Na tabela 3 está representado o valor relativo à estatística de confiabilidade (Alfa de *Cronbach*) no que aos líderes diz respeito.

Tabela 3 – Estatística de Confiabilidade – Líderes

| Alfa de <i>Cronbach</i> | N de itens |
|-------------------------|------------|
| ,835 | 45 |

A escala de fiabilidade de Alfa de *Cronbach* relativa aos líderes obteve um valor de 0,835 o que segundo Murphy e Davidsholder (*cit. in* Maroco e Garcia-Marques, 2006), representa uma fiabilidade moderada a elevada.

Na tabela 4 está exibido o valor relativo à estatística de confiabilidade (Alfa de *Cronbach*) no que aos subordinados diz respeito.

Tabela 4 – Estatística de Confiabilidade – Subordinados

| Alfa de <i>Cronbach</i> | N de itens |
|-------------------------|------------|
| ,917 | 45 |

A escala de fiabilidade de Alfa de *Cronbach* relativa aos subordinados obteve um valor de 0,917 o que segundo Murphy e Davidsholder (*cit. in* Maroco e Garcia-Marques, 2006), representa uma fiabilidade elevada.

4.3 Estilos de Liderança

Serão apresentados, nas páginas seguintes, os dados relativos aos líderes e subordinados. A escala de pontuação é fornecida na compra do questionário e pode ser consultada no capítulo da metodologia nas figuras 1, 2, 3, 4, 5 e 6, ou então, o original que estará no anexo 1. Serão expostas a média, mediana, moda e desvio padrão. Relativamente à disposição dos dados, os mesmos serão no formato exibido pelo SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Como já referido, a matriz de Bass e Avolio afirma o seguinte: o perfil de liderança ótimo é aquele que é caracterizado por baixas frequências de *Laissez-Faire*, seguindo-se uma maior utilização dos estilos transacionais (aumentando da intervenção em crise para o reforço contingente) e, finalmente, a demonstração das áreas transformacionais, que constituem o grosso das ações (*cit. in* Gomes e Cruz, 2007). O objetivo será aferir se isso acontece nesta empresa. Serão elaborados gráficos de barras de forma a melhor analisar todo o conteúdo, seja entre líderes, subordinados e, mais importante, entre os dois grupos.

4.3.1 Estilos de Liderança Auto Percecionados pelos Líderes

No que concerne aos dados disponíveis pelos líderes, é possível analisar as respostas de 7, num universo de 8 (87,5% de respostas recolhidas). Todos estes dados são de auto percepção à própria liderança. A média será o componente mais importante a ter em conta.

4.3.1.1 Liderança Transformacional

No que concerne à Liderança Transformacional, existem cinco (5) categorias a serem analisadas. No final das mesmas, será elaborado um gráfico de barras, para melhor visualização dos dados.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Influência Idealizada (Atributo)”, no que concerne aos líderes.

Tabela 5 – Influência Idealizada (Atributo) – Líderes

| | | 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 incutir nos outros respeito por mim. | 25-Exibo um sentido de poder e de confiança. |
|---|---------------|--|---|--|--|
| N | Válido | 5 | 7 | 7 | 6 |
| | Omisso | 62 | 60 | 60 | 61 |
| | Média | 3,00 | 3,14 | 3,14 | 2,50 |
| | Mediana | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Moda | 2 ^a | 4 | 4 | 4 |
| | Desvio Padrão | 1,000 | ,900 | ,900 | 1,761 |

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Os dados da tabela 5 mostram médias elevadas de “Influência Idealizada (Atributo)”. As perguntas 18 “Vou além dos meus interesses próprios para bem do grupo.” e 21 “Ajo de forma a incutir nos outros respeito por mim.” são as de maior média com o valor de 3,14. Por outro lado, existe um decréscimo na questão 25 “Exibo um sentido de poder e de confiança.”, ainda assim, encontra-se acima da metade da escala (2) com uma média de 2,50.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Influência Idealizada (Comportamento)”, no que concerne aos líderes.

Tabela 6 – Influência Idealizada (Comportamento) – Líderes

| | | 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 colectivo. |
|---|---------------|--|---|---|---|
| N | Válido | 7 | 7 | 6 | 6 |
| | Omisso | 60 | 60 | 61 | 61 |
| | Média | 2,00 | 3,14 | 2,83 | 3,83 |
| | Mediana | 2,00 | 3,00 | 2,50 | 4,00 |
| | Moda | 3 | 4 | 2 | 4 |
| | Desvio Padrão | 1,155 | ,900 | ,983 | ,408 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Os dados da tabela 6 exibem, novamente, médias elevadas, neste caso, relativas à “Influência Idealizada (Comportamento)”. A pergunta 34 “Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão colectivo.” mostra uma forte média, a rasar o topo, com 3,83. A pergunta com menor média foi a 6 “Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes.”, com um valor no exato meio da tabela.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Inspiração Motivacional”, no que aos líderes diz respeito.

Tabela 7 – Inspiração Motivacional – Líderes

| | | 9-Falo com optimismo acerca do futuro. | 13-Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado. | 26-Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro. | 36-Expresso confiança que os objectivos serão atingidos. |
|---|---------------|--|---|---|--|
| N | Válido | 7 | 6 | 7 | 7 |
| | Omisso | 60 | 61 | 60 | 60 |
| | Média | 3,00 | 3,00 | 3,57 | 3,57 |
| | Mediana | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Moda | 2 ^a | 2 ^a | 4 | 4 |
| | Desvio Padrão | 1,000 | ,894 | ,535 | ,787 |

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Os dados da tabela 7 revelam, mais uma vez, médias altas, desta vez, relativamente à “Inspiração Motivacional”. As perguntas 26 “Apresento uma visão motivadora a respeito

do futuro.” e 36 “Expresso confiança que os objetivos serão atingidos.” são as mais cotadas com 3,57. Relativamente às menos auto percebidas, foram a 9 “Falo com optimismo acerca do futuro.” e 13 “Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.” que, ainda assim, são médias bastantes elevadas com 3,00.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Estimulação Intelectual”, no que aos líderes diz respeito.

Tabela 8 – Estimulação Intelectual – Líderes

| | 2-Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados. | 8-Procuru perspectivas diferentes ao solucionar os problemas. | 30-Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes. | 32-Sugiro novas formas de completar as tarefas. |
|------------------|--|--|--|--|
| N Válido | 6 | 7 | 7 | 6 |
| Omisso | 61 | 60 | 60 | 61 |
| Média | 2,67 | 2,86 | 3,14 | 3,00 |
| Mediana | 3,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 |
| Moda | 3 | 2 | 4 | 2 ^a |
| Desvio Padrão | 1,033 | 1,069 | 1,215 | ,894 |

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

No que concerne a “Estimulação Intelectual”, os dados da tabela mostram as médias mais baixas até então. A pergunta 30 “Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes.” foi a mais auto percebida com um valor de 3,14 e com 2,67 a pergunta 2 “Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.” foi a de menor valor.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Consideração Individual”, no que aos líderes diz respeito.

Tabela 9 – Consideração Individual – Líderes

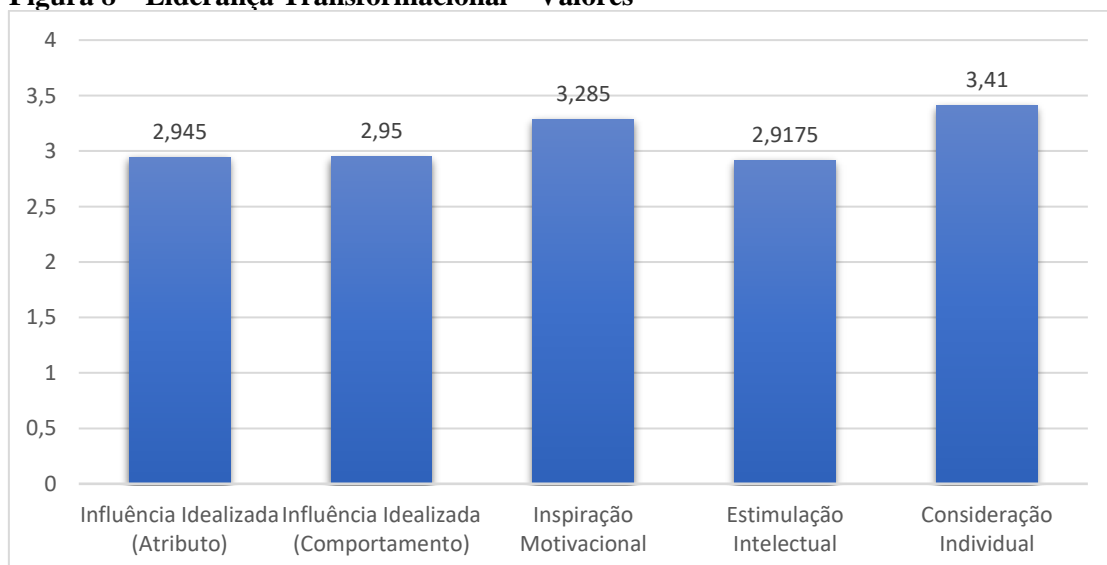
| | 15-Invisto tempo a ensinar e a formar. | 19-Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo. | 29-Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos. | 31-Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes. |
|---------------|--|---|---|---|
| N Válido | 6 | 7 | 7 | 7 |
| Omisso | 61 | 60 | 60 | 60 |
| Média | 3,50 | 3,71 | 3,43 | 3,00 |
| Mediana | 3,50 | 4,00 | 4,00 | 3,00 |
| Moda | 3 ^a | 4 | 4 | 3 ^a |
| Desvio Padrão | ,548 | ,488 | 1,512 | 1,414 |

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A “Consideração Individual” recolheu as médias mais altas de toda a Liderança Transformacional, com vários valores a rasar no valor máximo. O mais próximo, foi a pergunta 19 “Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo.” com uma média de 3,71. Por outro lado, o valor mais baixo foi 3,00 pela pergunta 31 “Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.”

A figura 8 mostra as médias das respostas dos líderes em todos os parâmetros relativos à Liderança Transformacional.

Figura 8 – Liderança Transformacional – Valores

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Desta forma, é fácil perceber que a “Consideração Individual” é onde os líderes mais se identificam, com um valor de 3,41. Não existem valores propriamente baixos, por isso, os líderes auto percebem em si altos níveis de Liderança Transformacional.

4.3.1.2 Liderança Transacional

No que concerne à Liderança Transacional, existem duas (2) categorias a serem analisadas. No final das mesmas, será elaborado um gráfico de barras, para melhor visualização dos dados.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Recompensa Contingente”, no que aos líderes diz respeito.

Tabela 10 – Recompensa Contingente – Líderes

| | 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 receber quando as metas de desempenho são alcançadas. | 35-Exprimo Satisfação quando os outros correspondem às expectativas. |
|---------------|--|--|---|--|
| N Válido | 5 | 5 | 4 | 7 |
| Omisso | 62 | 62 | 63 | 60 |
| Média | 3,40 | 2,20 | 2,75 | 3,57 |
| Mediana | 3,00 | 2,00 | 2,50 | 4,00 |
| Moda | 3 | 2 ^a | 2 | 4 |
| Desvio Padrão | ,548 | ,837 | ,957 | ,787 |

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

O primeiro item da Liderança Transacional recolheu médias com resultados díspares. Enquanto que a pergunta 35 “Exprimo Satisfação quando os outros correspondem às expectativas.” obteve uma média de 3,57 a pergunta 11 “Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.” alcançou uma média de 2,20. No entanto, mesmo o valor mais baixo se encontra acima da metade da escala (2).

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Gestão Por Exceção (Ativa)”, no que concerne aos líderes.

Tabela 11 – Gestão por Exceção (Ativa) – Líderes

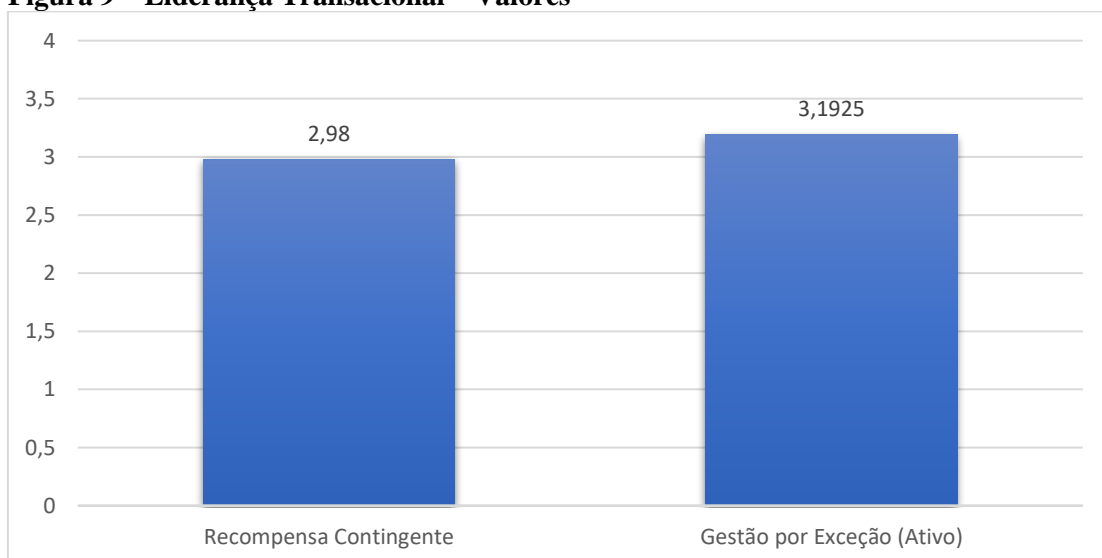
| | 4-Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. | 22-Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas | 24-Mantenho-me a par de todos os erros. | 27-Dirijo a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados. |
|---------------|---|---|---|--|
| N Válido | 7 | 6 | 6 | 6 |
| Omisso | 60 | 61 | 61 | 61 |
| Média | 3,43 | 2,67 | 3,50 | 3,17 |
| Mediana | 4,00 | 2,50 | 4,00 | 3,00 |
| Moda | 4 | 2 ^a | 4 | 3 |
| Desvio Padrão | ,976 | 1,211 | ,837 | ,753 |

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A “Gestão por Exceção (Ativa)” obteve valores significativamente superiores à primeira categoria de Liderança Transacional. Com uma média de 3,50 a pergunta 24 “Mantenho-me a par de todos os erros.” foi a de maior cotação. Por outro lado, ainda que com um valor bastante respeitável, a pergunta 22 “Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas” foi a que obteve um valor mais baixo, com um valor de 2,67.

A figura 9 mostra as médias das respostas dos líderes em todos os parâmetros relativos à Liderança Transacional.

Figura 9 – Liderança Transacional – Valores

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A figura 9 relativa à Liderança Transacional, mostra, como já foi a Liderança Transformacional, valores bastante elevados. De destacar o equilíbrio entre as duas variáveis.

4.3.1.3 Liderança Laissez-Faire

No que concerne à Liderança Laissez-Faire, existem duas (2) categorias a serem analisadas. No final das mesmas, será elaborado um gráfico de barras, para melhor visualização dos dados.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Gestão Por Exceção (Passiva)”, no que concerne aos líderes.

Tabela 12 – Gestão por Exceção (Passiva) – Líderes

| | 3-Não actuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se 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. |
|---------------|--|---|--|--|
| N Válido | 7 | 6 | 7 | 7 |
| Omisso | 60 | 61 | 60 | 60 |
| Média | ,57 | ,00 | 1,86 | ,29 |
| Mediana | ,00 | ,00 | 2,00 | ,00 |
| Moda | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Desvio Padrão | ,787 | ,000 | 1,464 | ,756 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A “Gestão por Exceção (Passiva)”, a primeira variável da Liderança Laissez-Faire, mostra valores completamente opostos aos até então apresentados. Apenas a pergunta 17 “Demonstro que acredito firmemente que “enquanto as coisas funcionam, não se devem alterar”.” consegue um valor aproximado do meio da escala. Nunca, até então, qualquer pergunta tinha conseguido um valor abaixo da metade da escala. É ainda possível verificar que a pergunta 12 “Espero que algo corra mal antes de agir.” obteve uma média de 0,00 ou seja, nenhum dos líderes pensa ter este tipo de comportamento.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “*Laissez-Faire*”, no que concerne aos líderes.

Tabela 13 – *Laissez-Faire* – Líderes

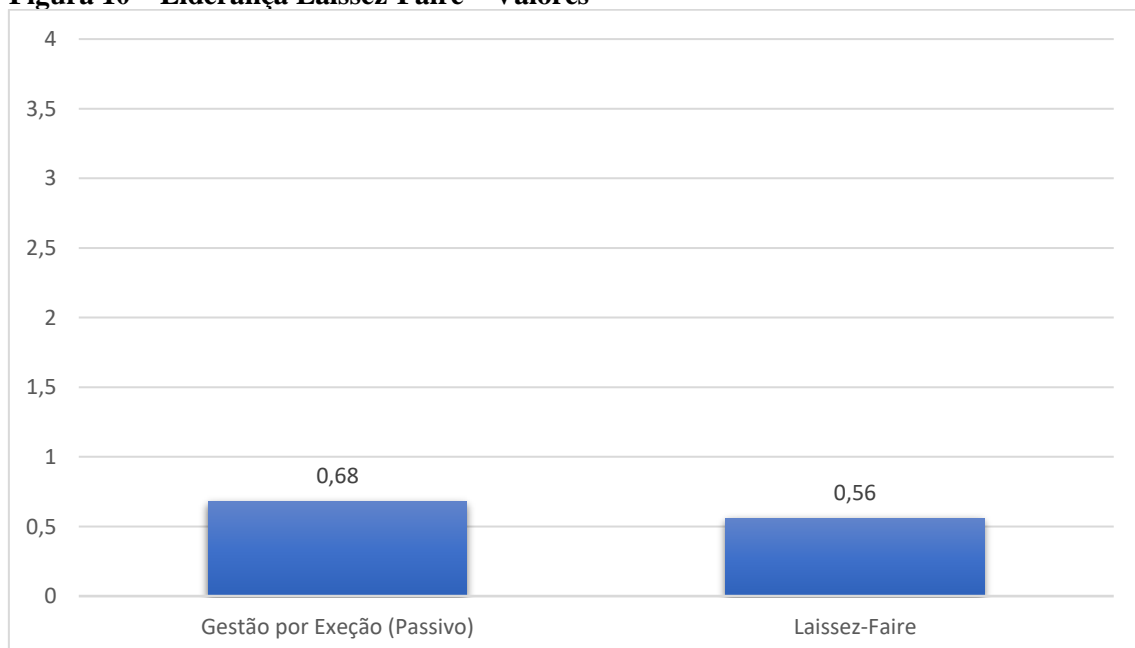
| | | 5-Evito envolver-me quando surgem questões importantes. | 7-Encontro-me ausente quando precisam de mim. | 28-Evito tomar decisões. | 33-Atraso a resposta a questões urgentes. |
|---|---------------|---|---|--------------------------|---|
| N | Válido | 7 | 7 | 6 | 7 |
| | Omisso | 60 | 60 | 61 | 60 |
| | Média | ,43 | ,57 | ,67 | ,57 |
| | Mediana | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | Moda | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Desvio Padrão | 1,134 | ,787 | 1,211 | ,787 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A tabela 13 relativa ao “*Laissez-Faire*”, mostra, novamente, valores baixíssimos e que não têm correspondência nos dados anteriores, com exceção da variável que faz parte do mesmo grupo. Ainda que aqui, não tenha existido uma média de 0,00 como na anterior, todas as médias são baixas, todas elas bastante abaixo de 1,00.

A figura 10 mostra as médias das respostas dos líderes em todos os parâmetros relativos à Liderança *Laissez-Faire*.

Figura 10 – Liderança *Laissez-Faire* – Valores



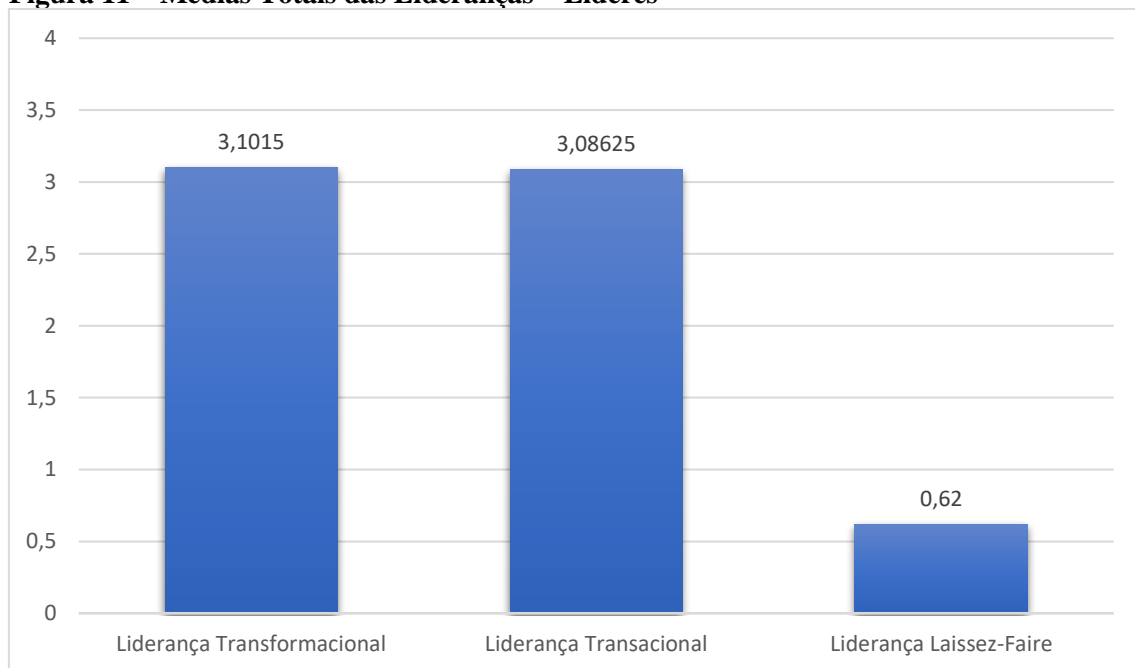
Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A Liderança Laissez-Faire conseguiu obter valores completamente opostos aos até então observados. Com estes valores, é possível aferir que os líderes não se auto percebem com este tipo de liderança. Novamente, existe um equilíbrio de valores, com os dois parâmetros a atingirem valores médias abaixo de 1,00.

4.3.1.4 Médias Totais dos Estilos de Liderança

Neste ponto está representado o gráfico de barras (figura 11) relativo às médias totais dos Estilos de Liderança.

Figura 11 – Médias Totais das Lideranças – Líderes



Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A figura 11 mostra as médias totais de todos os Estilos de Liderança e todos os seus parâmetros. Os resultados apontam para uma conclusão interessante: os líderes auto percebem-se como os idealmente teorizados pelos autores do estudo. Ou seja, altos níveis de Liderança Transformacional, seguido de Liderança Transacional e níveis baixos de Liderança Laissez-Faire. A Liderança Transformacional é a mais consensual e mais auto percebida, mas com valores próximos da Liderança Transacional pois os líderes auto percebem-se, também, com altos níveis de Liderança Transacional, ou seja,

liderança orientada para as tarefas. Por fim, níveis bastante baixos de Liderança Laissez-Faire.

4.3.2 Estilos de Liderança Percecionados pelos Subordinados

No que diz respeito aos dados disponíveis pelos subordinados, foram recolhidos 67 questionários, num universo de 80 (83,75% de respostas recolhidas). Todos os dados representados são da perceção dos subordinados relativamente à liderança dos seus líderes. A média será o componente mais importante a ter em conta.

4.3.2.1 Liderança Transformacional

Relativamente à Liderança Transformacional, existem cinco (5) categorias a serem analisadas. No final das mesmas, será elaborado um gráfico de barras, para melhor visualização dos dados.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Influência Idealizada (Atributo)”, no que concerne aos subordinados.

Tabela 14 – Influência Idealizada (Atributo) – Subordinados

| | 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. |
|---------------|---|---|---|--|
| N Válido | 61 | 62 | 64 | 63 |
| Omisso | 6 | 5 | 3 | 4 |
| Média | 2,61 | 2,65 | 3,03 | 2,60 |
| Mediana | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Moda | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Desvio Padrão | 1,159 | 1,132 | ,925 | 1,144 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Os dados da tabela 14 mostram médias mais próximas do valor médio da escala. A pergunta 21 “Ajo de forma a inculcar nos outros respeito por mim.” é a pergunta de maior média com o valor de 3,03. Por outro lado, na questão 25 “Exibo um sentido de poder e de confiança.” tem uma media correspondente de 2,50.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Influência Idealizada (Comportamento)”, no que concerne aos subordinados.

Tabela 15 – Influência Idealizada (Comportamento) – Subordinados

| | 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 da decisões. | 34-Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo. |
|---------------|--|---|--|--|
| N Válido | 63 | 62 | 62 | 60 |
| Omisso | 4 | 5 | 5 | 7 |
| Média | 2,27 | 3,16 | 2,52 | 2,70 |
| Mediana | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Moda | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Desvio Padrão | 1,081 | ,793 | 1,004 | 1,030 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A “Influência Idealizada (Comportamento)” apresenta médias próximas dos valores anteriores. É de registar o valor consideravelmente alto da pergunta 14 “Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.” de 3,16 e o valor baixo da pergunta 6 “Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.” com 2,27 de média.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Inspiração Motivação” no que concerne aos subordinados.

Tabela 16 – Inspiração Motivacional – Subordinados

| | | 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. |
|---|---------------|---------------------------------------|---|--|--|
| N | Válido | 60 | 64 | 63 | 64 |
| | Omisso | 7 | 3 | 4 | 3 |
| | Média | 2,90 | 3,13 | 2,89 | 3,13 |
| | Mediana | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Moda | 3 | 4 | 3 | 3 |
| | Desvio Padrão | 1,003 | ,882 | ,935 | ,807 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A “Inspiração Motivacional” apresenta valores médios significativamente superiores aos já apresentados. O valor mais alto não é surpreendente, pois obteve 3,13 tanto na pergunta 13 “Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.” como na 36 “Expressa confiança que os objetivos serão atingidos.” mas o valor mais baixo surpreende, pois é de 2,89 na pergunta 26 “Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.” o que é bastante próximo do valor mais alto.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Estimulação Intelectual”, no que concerne aos subordinados.

Tabela 17 – Estimulação Intelectual – Subordinados

| | | 2-Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados. | 8-Procura perspetivas diferentes ao solucionar os problemas. | 30-Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes. | 32-Sugere novas formas de completar as tarefas. |
|---|---------------|---|--|---|---|
| N | Válido | 52 | 62 | 62 | 60 |
| | Omisso | 15 | 5 | 5 | 7 |
| | Média | 2,67 | 2,76 | 2,63 | 2,50 |
| | Mediana | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Moda | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | Desvio Padrão | ,901 | 1,051 | ,945 | 1,066 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A “Estimulação Intelectual” mostra valores médios bastante parecidos entre si. Prova disso é o valor mais alto e mais baixo diferirem em apenas 0.26 esses valores são da pergunta 8 “Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.” e da pergunta 32 “Sugere novas formas de completar as tarefas.” respetivamente.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Consideração Individual”, no que concerne aos subordinados.

Tabela 18 – Consideração Individual – Subordinados

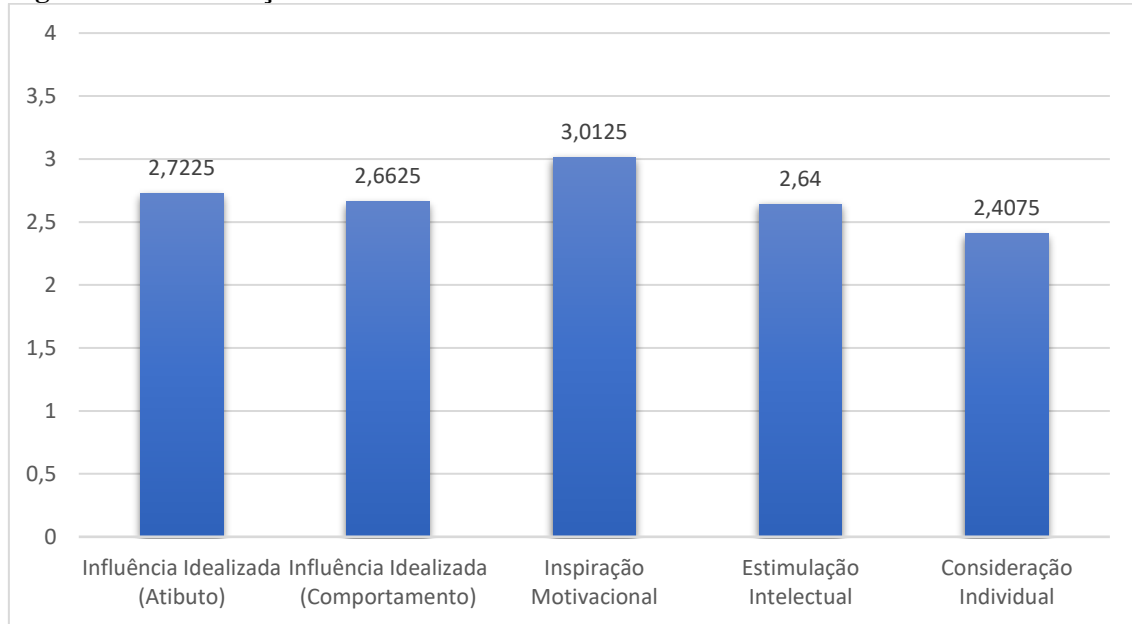
| | 15-Investe tempo a ensinar e a formar. | 19-Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo. | 29-Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos. | 31-Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes. |
|---------------|--|---|---|--|
| N Válido | 61 | 61 | 59 | 61 |
| Omisso | 6 | 6 | 8 | 6 |
| Média | 2,98 | 2,28 | 1,76 | 2,61 |
| Mediana | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 |
| Moda | 4 | 3 | 3 | 4 |
| Desvio Padrão | 1,088 | 1,306 | 1,250 | 1,255 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A “Consideração Individual”, representada na tabela 18 apresenta os valores médios mais baixos da Liderança Transformacional. Os trabalhadores percecionaram nos seus líderes, níveis especialmente baixos na pergunta 29 “Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.” com uma média de 1,76. O valor mais alto, foi referente à pergunta 15 “Investe tempo a ensinar e a formar.” com uma média de 2,98.

A figura 12 mostra as médias das respostas dos subordinados em todos os parâmetros relativos à Liderança Transformacional.

Figura 12 – Liderança Transformacional – Subordinados



Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Na figura 12 é possível aferir todos os níveis de Liderança Transformacional percebidos pelos subordinados relativo aos seus líderes. Os trabalhadores percebem um número relativamente alto na “Inspiração Motivacional”, mas sentem a “Consideração Individual” por parte dos seus líderes como o fator mais baixo entre todos. Os valores, no que respeita ao valor máximo e mínimo, diferem em 0,605 o que é um valor significativo.

4.3.2.2 Liderança Transacional

Relativamente à Liderança Transacional, existem duas (2) categorias a serem analisadas. No final das mesmas, será elaborado um gráfico de barras, para melhor visualização dos dados.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Recompensa Contingente”, no que aos subordinados diz respeito.

Tabela 19 – Recompensa Contingente – Subordinados

| | 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 expectativas. |
|---------------|---|--|---|---|
| N Válido | 61 | 58 | 60 | 63 |
| Omisso | 6 | 9 | 7 | 4 |
| Média | 2,62 | 2,45 | 2,63 | 2,97 |
| Mediana | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Moda | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Desvio Padrão | 1,019 | 1,046 | 1,008 | ,897 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Os itens relativos à “Recompensa Contingente”, representada na tabela 19, mostra valores aproximados no que respeita às médias. Ainda assim, o valor mais alto encontra-se na pergunta 35 “Exprime Satisfação quando correspondo às expectativas.” com uma média de 2,97 e o mais baixo na questão 11 “Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.” com um valor de 2,45. De referir que, ainda que o valor mais baixo tenha sido na pergunta 11, a pergunta 1 “Dá-me apoio em troca dos meus esforços.” foi a única que obteve uma moda de 2.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Gestão Por Exceção (Ativa)”, no que aos subordinados diz respeito.

Tabela 20 – Gestão por Exceção (Ativa) – Subordinados

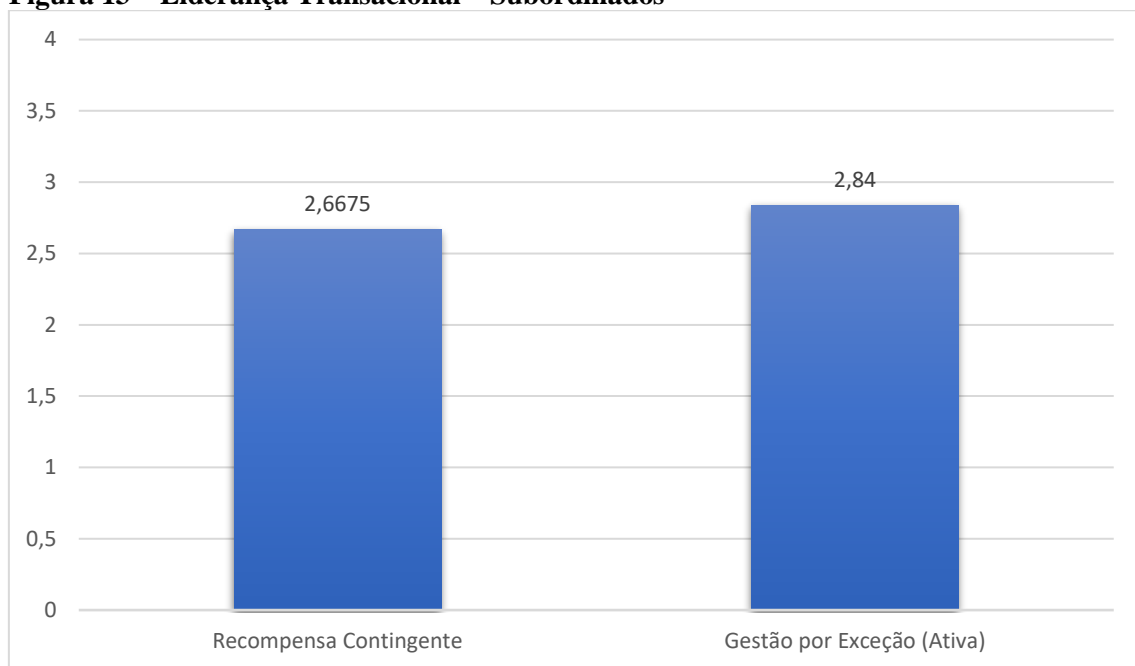
| | 4-Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. | 22-Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. | 24-Mantém-se a par de todos os erros. | 27-Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados. |
|---------------|---|--|---------------------------------------|--|
| N Válido | 64 | 63 | 64 | 60 |
| Omisso | 3 | 4 | 3 | 7 |
| Média | 3,03 | 2,59 | 3,11 | 2,63 |
| Mediana | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Moda | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Desvio Padrão | ,908 | 1,213 | ,857 | 1,041 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A “Gestão por Exceção (Ativa)” obteve um valor médio superior ao parâmetro anterior. A pergunta 24 “Mantém-se a par de todos os erros.” obteve uma média significativamente alta, de 3,11. No espectro oposto encontra-se a pergunta 22 “Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.” com um valor de 2,59.

A figura 13 mostra as médias das respostas dos subordinados em todos os parâmetros relativos à Liderança Transacional.

Figura 13 – Liderança Transacional – Subordinados



Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A Liderança Transacional, representada na figura 13, mostra valores próximos. Ainda assim, a “Gestão por Exceção (Ativa)” indica um valor mais alto que a “Recompensa Contingente”.

4.3.2.3 Liderança Laissez-Faire

Relativamente à Liderança Laissez-Faire, existem duas (2) categorias a serem analisadas. No final das mesmas, será elaborado um gráfico de barras, para melhor visualização dos dados.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Gestão Por Exceção (Passiva)”, no que aos subordinados diz respeito.

Tabela 21 – Gestão por Exceção (Passiva) – Subordinados

| | 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. |
|---------------|---|---|---|---|
| N Válido | 57 | 61 | 57 | 59 |
| Omisso | 10 | 6 | 10 | 8 |
| Média | 1,77 | ,74 | 2,40 | 1,03 |
| Mediana | 2,00 | ,00 | 3,00 | 1,00 |
| Moda | 2 | 0 | 3 | 0 |
| Desvio Padrão | 1,069 | 1,031 | 1,067 | 1,217 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A “Gestão por Exceção (Passiva)”, o primeiro grupo relativo à Liderança Laissez-Faire, mostra valores bastante díspares entre as questões. Enquanto que a pergunta 17 “Demonstra que acredita firmemente que "enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar".” obteve um valor médio de 2,40 a pergunta 12 “Espera que algo corra mal antes de agir.” obteve apenas um valor de 0,74. A diferença entre valores máximos e mínimos é de 1,66.

Na tabela seguinte, estão representados os resultados obtidos relativamente à “Laissez-Faire”, no que aos subordinados diz respeito.

Tabela 22 – Laissez-Faire – Subordinados

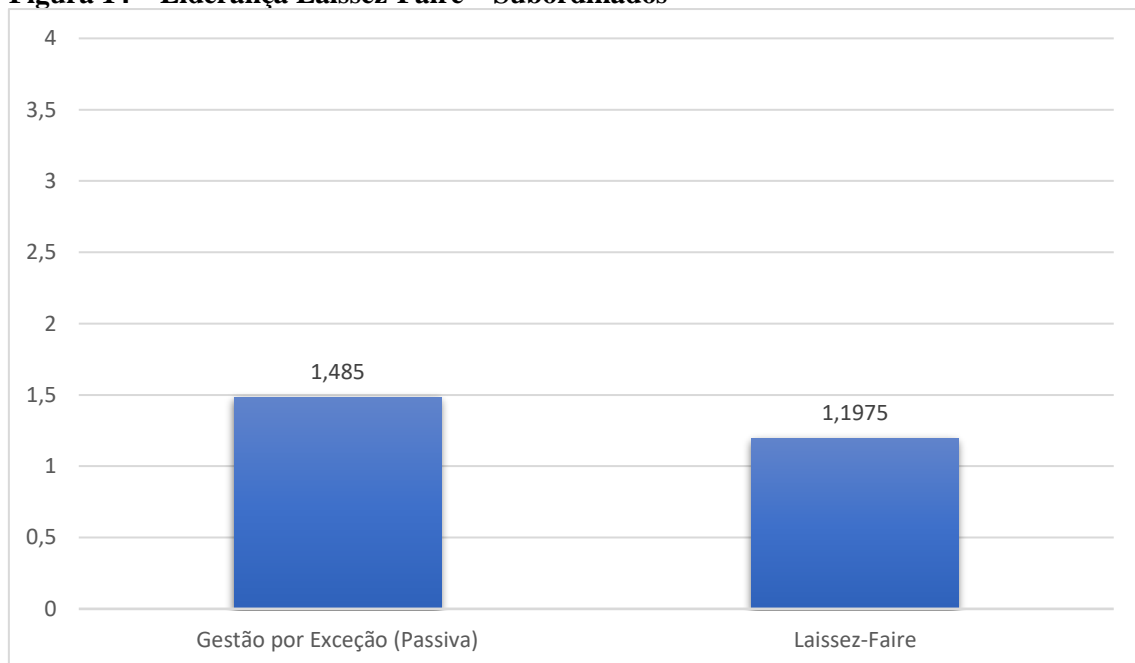
| | 5-Evita envolver-se quando surgem questões importantes. | 7-Encontra-se ausente quando precisam dele. | 28-Evita tomar decisões. | 33-Atrasa a resposta a questões urgentes. |
|---------------|---|---|--------------------------|---|
| N Válido | 59 | 60 | 55 | 58 |
| Omisso | 8 | 7 | 12 | 9 |
| Média | 1,29 | 1,17 | 1,18 | 1,16 |
| Mediana | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Moda | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Desvio Padrão | 1,218 | 1,060 | 1,307 | 1,089 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

No que concerne à “*Laissez-Faire*”, as médias são mais próximas. A prova é a diferença entre a pergunta 5 “Evita envolver-se quando surgem questões importantes.” e a pergunta 33 “Atrasa a resposta a questões urgentes.” respetivamente com os valores 1,29 e 1,16, apenas diferenciando em 0,13.

A figura 14 mostra as médias das respostas dos subordinados em todos os parâmetros relativos à Liderança Laissez-Faire.

Figura 14 – Liderança Laissez-Faire – Subordinados



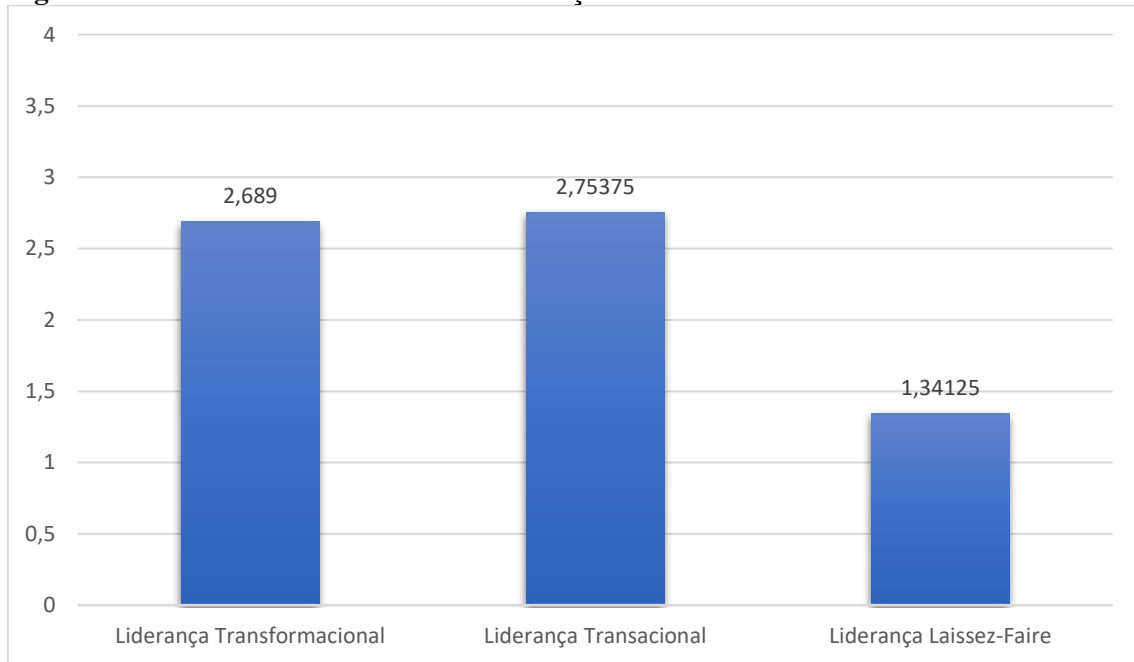
Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A Liderança Laissez-Faire, obteve valores interessantes. Ainda que tenha sido o mais reduzido entre as outras duas variáveis, obteve, ainda assim, valores significativos. A perceção sobre os seus líderes por parte dos trabalhadores é considerável.

4.3.2.4 Médias Totais dos Estilos de Liderança

Neste ponto está representado o gráfico de barras, figura 15, relativo às médias totais dos Estilos de Liderança.

Figura 15 – Médias Totais Estilos de Liderança – Subordinados



Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

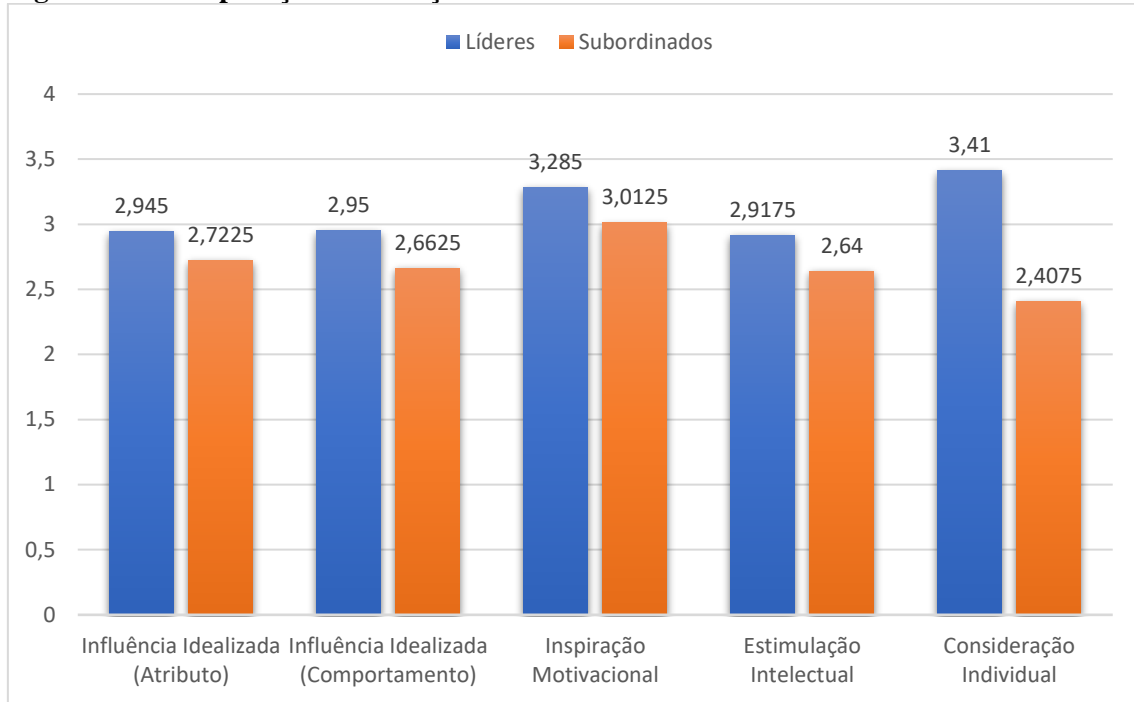
A figura 15 apresenta as médias totais dos três tipos de liderança percebidos pelos subordinados. Verifica-se que a maior média corresponde ao estilo de Liderança Transacional, seguido, de perto, pela Liderança Transformacional e, por fim, a Liderança Laissez-Faire. A diferença entre Liderança Transacional e Transformacional é de, apenas, 0,06475. A reportar que, ao contrário da auto percepção dos líderes, os subordinados não pensam que os seus líderes possuem a matriz por parte dos autores do estudo, a qual afirma que o *optimal profile* é composto por altos níveis de Liderança Transformacional, seguida de Liderança Transacional e baixos níveis de Liderança Laissez-Faire.

4.3.3 Diferenças de Percepção de Estilos de Liderança

Por fim, será elaborada uma comparação entre a auto percepção dos líderes e dos subordinados. Foram, no total, recolhidos 74 questionários num universo de 88 (84,1% de respostas recolhidas). A média, mais uma vez, foi o fator determinante na comparação.

Na figura 16 está representada a comparação entre as diferentes categorias da Liderança Transformacional, relativa aos resultados entre líderes e subordinados.

Figura 16 – Comparação Liderança Transformacional – Líderes/Subordinados

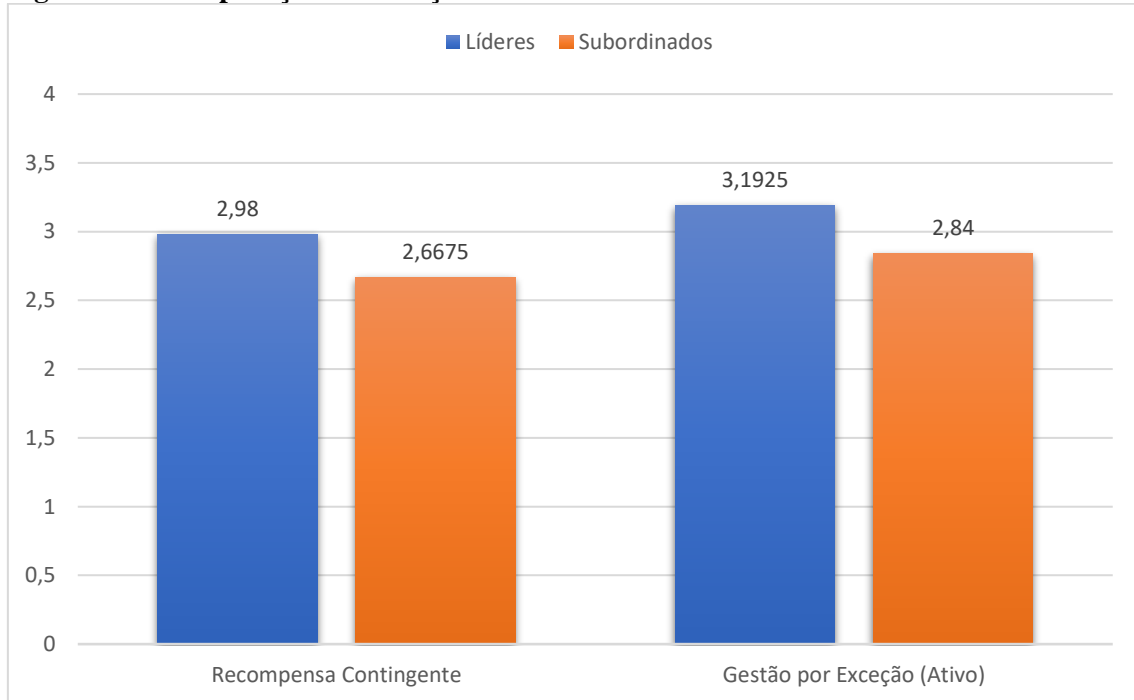


Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A figura 16 permite aferir diferentes comportamentos curiosos, um deles, mais que os demais: em todas as variáveis, os líderes sentem valores mais elevados do que aquilo que é auto percebido pelos subordinados. O caso mais visível encontra-se na “Consideração Individual”. Os líderes auto percebem altos níveis, o maior entre todas as da Liderança Transformacional, no entanto, os subordinados, percebem um valor baixo, o mais baixo entre todos da Liderança Transformacional, com a diferença a refletir-se em mais de 1,00. Por outro lado, naquilo em que líderes e subordinados se encontram mais próximos é na “Influência Idealizada (Atributo)”, com a diferença a fixar-se em 0,22. Outro fator interessante centra-se na “Inspiração Motivacional”, onde recolheu o segundo valor mais alto por parte dos líderes e o mais alto por parte dos subordinados. Curiosamente, na “Estimulação Intelectual” aconteceu exatamente o oposto. O valor mais baixo dos líderes, corresponde, ao segundo valor mais baixo dos subordinados.

Na figura 17 está representada a comparação entre as diferentes categorias da Liderança Transacional, relativa aos resultados entre líderes e subordinados.

Figura 17 – Comparação Liderança Transacional – Líderes/Subordinados

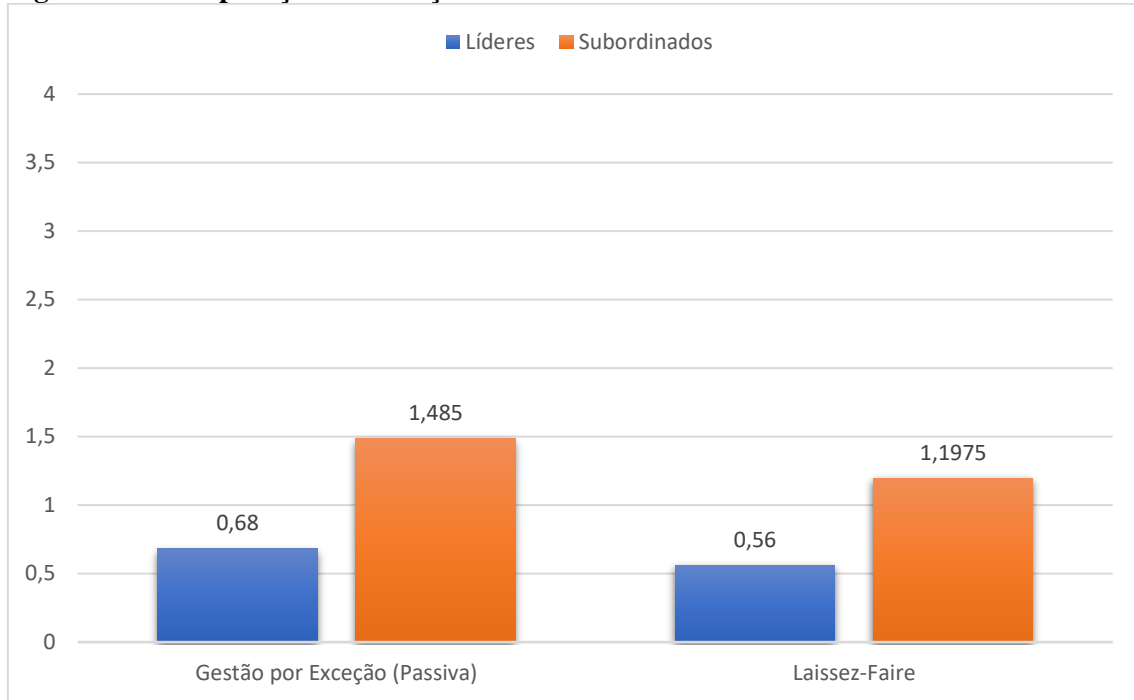


Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

As médias totais da Liderança Transacional, representadas pela figura 20, apontam, novamente, valores mais altos por parte dos líderes em relação à percepção dos seus subordinados. Os resultados são concordantes entre ambos, na medida em que os valores mais baixos centram-se na “Recompensa Contingente” e os mais altos na “Gestão por Exceção (Ativa)”. Relativamente às diferenças, 0,3125 e 0,3525 correspondem à “Recompensa Contingente” e “Gestão por Exceção (Ativa)”, respetivamente, valores próximos, portanto.

Na figura 18 está representada a comparação entre as diferentes categorias da Liderança Laissez-Faire, relativa aos resultados entre líderes e subordinados.

Figura 18 – Comparação Liderança Laissez-Faire – Líderes/Subordinados

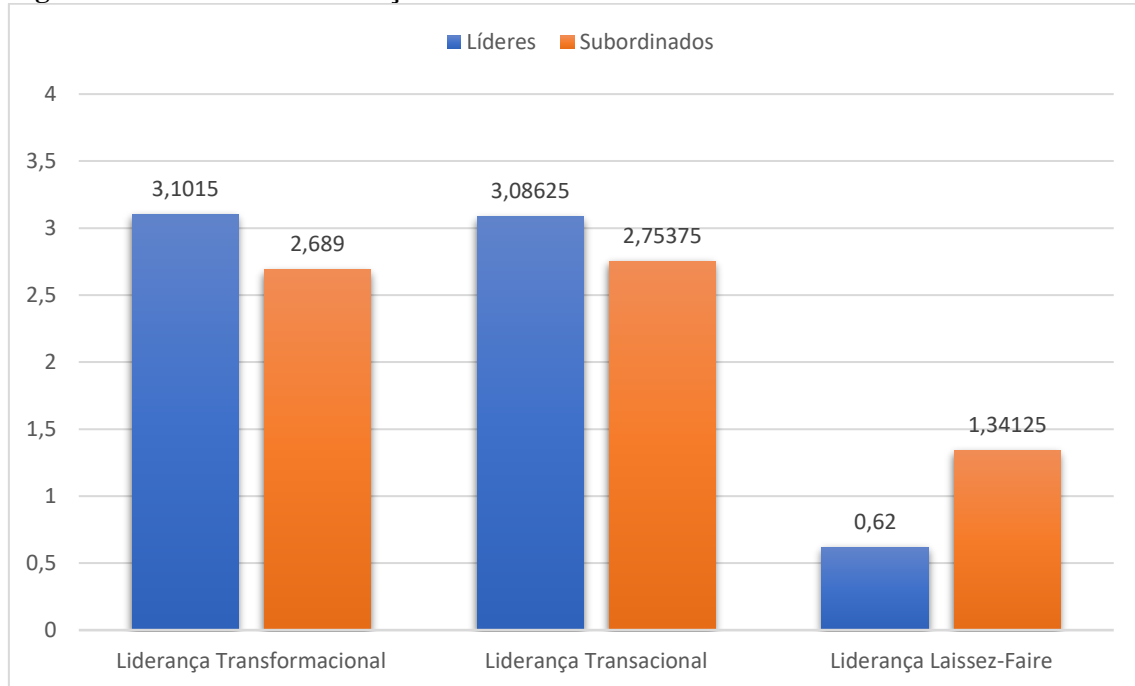


Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Ao contrário do que aconteceu nos anteriores Estilos de Liderança, desta vez, os subordinados correspondem à maior média em ambos os grupos. Tanto na “Gestão por Exceção (Passiva)” e “*Laissez-Faire*” a percepção dos subordinados foi superior à auto percepção dos seus líderes. Algo que é de digno de nota é a diferença entre ambos, que foi bastante significativa. Na “Gestão por Exceção (Passiva)” foi de 0,805 e na “*Laissez-Faire*” foi de 0,6375.

Por fim, na figura 19, está representada a comparação entre os três (3) tipos de liderança, que foram efetuados através das médias entre as várias categorias que são compostas, relativamente aos resultados entre líderes e subordinados.

Figura 19 – Estilos de Liderança – Líderes/Subordinados



Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A figura 19 representa, provavelmente, os valores mais importantes a analisar neste estudo, relativamente às auto percepções dos líderes e percepções dos subordinados. Foi efetuada uma média a todas as categorias de cada estilo de liderança de forma a ser possível comparar apenas entre Estilos de Lideranças. Permite, assim, verificar que os líderes sentem a sua liderança mais forte seja ao nível transformacional, seja ao nível Transacional. No entanto, com uma diferença bastante evidente e importante na Liderança Laissez-Faire. Enquanto que os líderes sentem que o seu estilo de liderança tem um impacto bastante reduzido neste estilo de liderança, os subordinados discordam, que apontam que é um estilo de liderança relativamente usado. De todo o modo, a Liderança Laissez-Faire foi a menos sentida da parte dos líderes e dos subordinados, o que corresponde às constatações dos autores dos questionários. No entanto, essas mesmas constatações diferem nos subordinados (e em parte nos líderes), pois não existe uma diferença evidente entre os estilos de Liderança Transformacional e Liderança Transacional, apesar de, em ambos os casos, serem bastante carregados e evidentes.

Relativamente à diferenciação de percepção dos Estilos de Liderança entre os líderes e subordinados (hipótese 1) conclui-se que a hipótese é confirmada. No que concerne à norma ótima auto percebida pelos líderes, definida por Bass e Avolio (hipótese 2) a

hipótese também foi confirmada, já em relação aos subordinados (hipótese 3) conclui-se que não é confirmada pois os subordinados, como exemplifica a figura 22, percebem um valor mais elevado de Liderança Transacional do que Liderança Transformacional, indo contra a norma estabelecida por Bass e Avolio que declaram que a Liderança Transformacional deve ser o estilo mais presente, seguido da Liderança Transacional e, por fim, Liderança Laissez-Faire.

4.4 Satisfação, Eficácia e Esforço Extra

Serão apresentados os dados relativos aos líderes e subordinados. A escala de pontuação é fornecida na compra do questionário e pode ser consultada no capítulo da metodologia nas figuras 1, 2, 3, 4, 5 e 6, ou então, o original que estará no anexo 1. Serão expostas a média, mediana, moda e desvio padrão. Relativamente à disposição dos dados, os mesmos serão no formato exibido pelo SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). O objetivo passará por definir as diferenças de percepção relativamente aos líderes e subordinados na Satisfação, Eficácia e Esforço Extra. Serão elaborados gráficos de barras de forma a melhor analisar todo o conteúdo, seja entre líderes, subordinados e, mais importante, entre os dois grupos.

4.4.1 Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Líderes

Na tabela seguinte, são apresentados os resultados relativos à Satisfação, no que aos líderes diz respeito.

Tabela 23 – Satisfação – Líderes

| | | 38-Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios. | 41-Trabalho com os outros de uma forma satisfatória. |
|---|---------------|--|--|
| N | Válido | 6 | 7 |
| | Omisso | 61 | 60 |
| | Média | 3,33 | 3,43 |
| | Mediana | 3,50 | 4,00 |
| | Moda | 4 | 4 |
| | Desvio Padrão | ,816 | ,976 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A tabela 23 mostra as médias relativas à Satisfação. Ambos os valores são altos, sendo o mais baixo o da pergunta 38 “Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios” ainda assim, com uma média de 3,33.

Na tabela seguinte, são apresentados os resultados relativos à Eficácia, no que aos líderes diz respeito.

Tabela 24 – Eficácia – Líderes

| | | 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 às necessidades da organização. | 45-. Lidero um grupo que é eficaz. |
|---|---------------|--|--|--|------------------------------------|
| N | Válido | 7 | 6 | 6 | 6 |
| | Omisso | 60 | 61 | 61 | 61 |
| | Média | 3,43 | 3,50 | 3,67 | 3,67 |
| | Mediana | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| | Moda | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | Desvio Padrão | ,787 | ,837 | ,516 | ,516 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

No que concerne à Eficácia, a tabela 24 apresenta altas médias. Todas as perguntas possuem médias bastante elevadas, por isso não existe nenhuma que salte mais à atenção. O valor mais baixo (e que, mesmo assim, é altíssimo) é da pergunta 37 “Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho” com uma média de 3,43.

Na tabela seguinte, são apresentados os resultados relativos ao Esforço Extra, no que aos líderes diz respeito.

Tabela 25 – Esforço Extra – Líderes

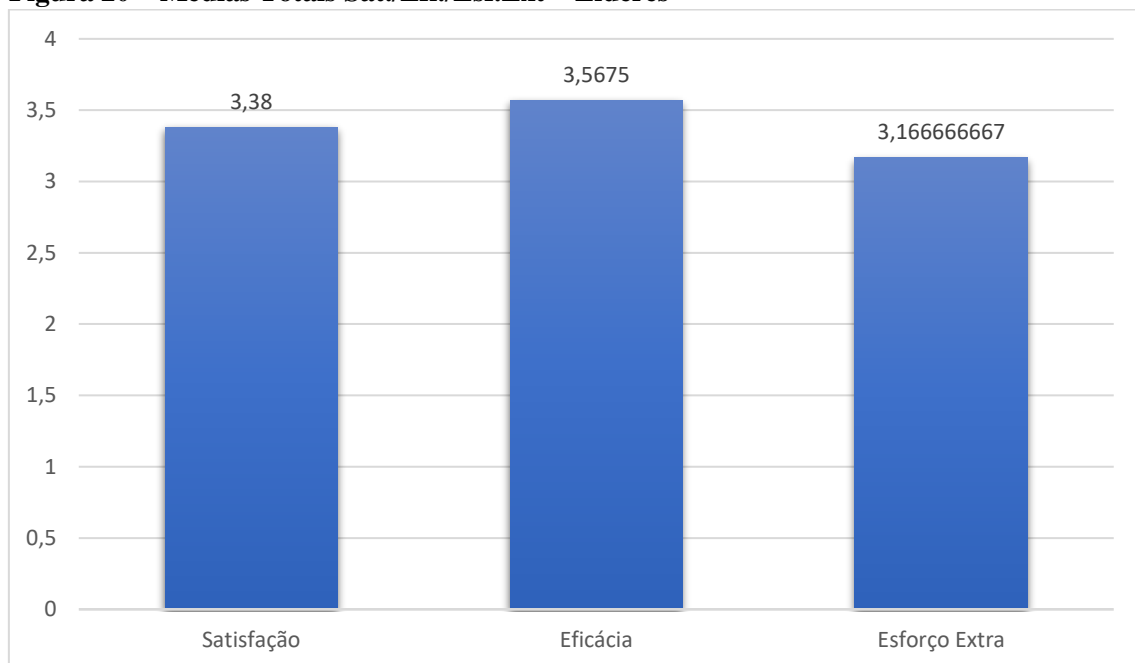
| | | 39-Levo os outros a fazerem mais do que eles esperavam fazer. | 42-Aumento o desejo dos outros de obterem sucesso | 44-Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais. |
|---|---------------|---|---|--|
| N | Válido | 7 | 6 | 6 |
| | Omisso | 60 | 61 | 61 |
| | Média | 3,00 | 3,17 | 3,33 |
| | Mediana | 4,00 | 3,00 | 3,00 |
| | Moda | 4 | 3 | 3 |
| | Desvio Padrão | 1,528 | ,753 | ,516 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Por fim, e com um conjunto de médias mais baixas que as anteriores, encontra-se o Esforço Extra. Denotado, também, de médias altas, mas em que o valor mínimo é de 3,00 referente à pergunta 39 “Levo os outros a fazerem mais do que eles esperavam fazer.”, sendo a média de maior destaque a da pergunta 44 com 3,33 “Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais.”

Na figura 20, estão representados, graficamente, os resultados relativos à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra, por parte dos líderes.

Figura 20 – Médias Totais Sat./Efi./Esf.Ext – Líderes



Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Por fim, no que concerne unicamente aos líderes, encontra-se a comparação entre a Satisfação, Eficácia e Esforço Extra. A figura 20 mostra que os líderes auto percebem-se como líderes que são capazes de incutir nos seus trabalhadores todos os três parâmetros. O mais relevante, a Eficácia, atingiu uma média altíssima de 3,5675, o que demonstra que os líderes sentem-se capazes de causar nos seus trabalhadores grandes níveis de Eficácia no seu trabalho. Mesmo a média mais baixa, Esforço Extra, demonstra que a auto percepção dos líderes é capaz de levar os seus trabalhadores a atingirem sempre um pouco mais.

4.4.2 Satisfação, Eficácia e Esforço Extra – Subordinados

Na tabela seguinte, são apresentados os resultados relativos à Satisfação, no que aos subordinados diz respeito.

Tabela 26 – Satisfação – Subordinados

| | | 38-Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios. | 41-Trabalha comigo de forma satisfatória. |
|---------------|--------|--|---|
| N | Válido | 63 | 63 |
| | Omisso | 4 | 4 |
| Média | | 2,87 | 3,21 |
| Mediana | | 3,00 | 3,00 |
| Moda | | 3 | 4 |
| Desvio Padrão | | ,992 | ,901 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

No que concerne à Satisfação, os dois parâmetros obtiveram resultados significativamente diferentes. Enquanto que a pergunta 41 “Trabalha comigo de forma satisfatória.” obteve um valor considerável de 3,21, a pergunta 38 “Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.” ficou pelos 2,87, correspondente a uma diferença de 0,34.

Na tabela seguinte, são apresentados os resultados relativos à Eficácia, no que aos subordinados diz respeito.

Tabela 27 – Eficácia – Subordinados

| | | 37-É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho. | 40-É eficaz em representar-me perante níveis hierárquicos superiores. | 43-É eficaz em atender às necessidades da organização. | 45-Lidera um grupo que é eficaz. |
|---------------|--------|---|---|--|----------------------------------|
| N | Válido | 64 | 60 | 63 | 65 |
| | Omisso | 3 | 7 | 4 | 2 |
| Média | | 3,08 | 2,55 | 3,22 | 3,28 |
| Mediana | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Moda | | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Desvio Padrão | | 1,013 | 1,213 | ,812 | ,839 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A Eficácia percebida pelos trabalhadores obteve valores respeitáveis. A pergunta 45 “Lidera um grupo que é eficaz.” obteve um valor médio de 3,28, no entanto, a média mais baixa corresponde à pergunta 40 “É eficaz em representar-me perante níveis hierárquicos superiores.” com um valor 2,55.

Na tabela seguinte, são apresentados os resultados relativos ao Esforço Extra, no que aos subordinados diz respeito.

Tabela 28 – Esforço Extra – Subordinados

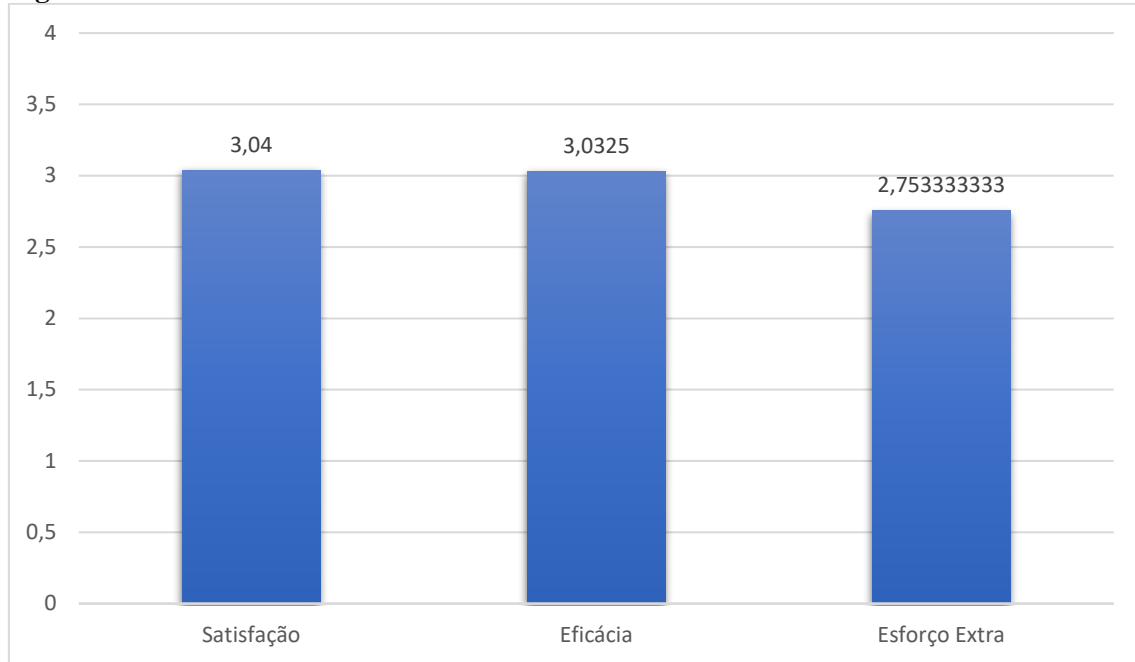
| | | 39-Leva-me a fazer mais do que eu esperava fazer. | 42-Aumenta o meu desejo de obter sucesso. | 44-Aumenta a minha vontade de me esforçar mais. |
|---------------|--------|---|---|---|
| N | Válido | 62 | 63 | 64 |
| | Omisso | 5 | 4 | 3 |
| Média | | 2,68 | 2,83 | 2,75 |
| Mediana | | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Moda | | 3 | 3 | 3 |
| Desvio Padrão | | ,901 | 1,115 | 1,008 |

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

O Esforço Extra, representado na tabela 28, apresenta valores médios próximos. Não sendo nenhum deles de destacar, fica como nota a diferença entre o valor máximo e mínimo: 0,15.

Na figura 21, estão representados, graficamente, os resultados relativos à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra, por parte dos subordinados.

Figura 21 – Médias Totais Sat./Efi./Esf.Ext. – Subordinados

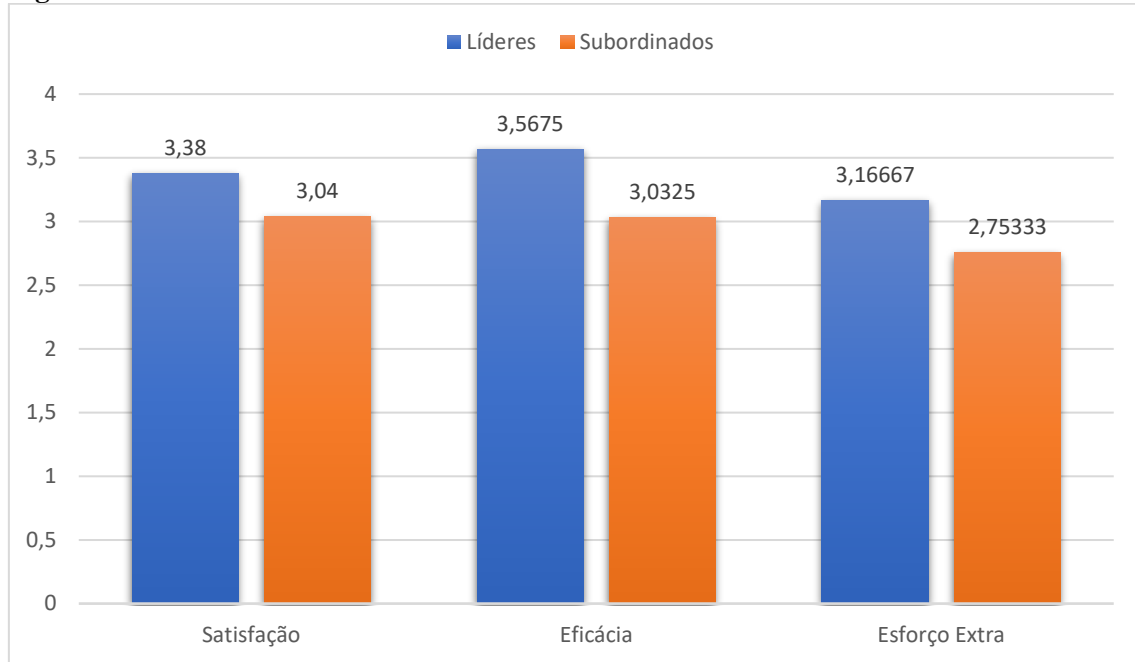


Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

No que concerne às médias totais da Satisfação, Eficácia e Esforço Extra, os subordinados percebem que os seus líderes lhes inculcem níveis aproximados de Satisfação (3,04) e Eficácia (3,03). Um pouco abaixo verificamos que o valor menos inspira os subordinados é o Esforço Extra, com uma média total de 2,75.

4.4.3 Diferenças de percepção de Satisfação Eficácia e Esforço Extra

Na figura 22, estão representados os resultados relativos à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra, tanto dos líderes, como dos subordinados.

Figura 22 – Sat./Efi./Esf.Ext. – Líderes/Subordinados

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Por fim, no que concerne à Eficácia, Satisfação e Esforço Extra, existe uma conclusão relevante a tirar: os subordinados sentem em menor expressão que os líderes, os impactos que a sua liderança tem. Prova disso é a diferença entre Satisfação - 0,34, Eficácia - 0,54 e Esforço Extra - 0,41 e sempre com maior tendência para a auto percepção dos líderes. Ou seja, existe uma diferença significativa no que diz respeito à carga em cada valor. Os líderes apuraram um resultado médio de 3,37139, enquanto que, os subordinados, ficaram-se pelos 2,941943. Por isso, a diferença média entre os valores fixou-se em 0,4294467. Outra conclusão a tirar é a ordem de importância que é dada a cada uma das três variáveis. Enquanto os líderes auto percebem resultados claros nesse aspeto, os subordinados apresentam valores próximos na Satisfação e na Eficácia, sendo assim impossível de dizer que existe uma correlação entre líderes e subordinados na importância das três variáveis. Existe concordância clara apenas no Esforço Extra, com os líderes a admitir que é o fator menos em conta do seu estilo de liderança e que é corroborado pelos subordinados que também apresentam o valor mais baixo neste aspeto.

Relativamente à diferenciação de percepção da Satisfação, Eficácia e Esforço Extra (hipótese 4) conclui-se que a hipótese é confirmada. Enquanto que os líderes auto percebem valores mais elevados de Eficácia, Satisfação e Esforço Extra (por esta

ordem) os subordinados percebem de forma diferente, com a Satisfação a vir primeiro, seguida da Eficácia e, finalmente, pelo Esforço Extra.

4.5 Componentes dos Estilos de Liderança

No sentido de aferir se as componentes de cada estilo de liderança percebidas na empresa em estudo corresponde ao preconizado pelo modelo utilizado, foi aplicada uma análise fatorial de componentes principais. Esta análise será efetuada primeiro à Liderança Transformacional, seguido pela Liderança Transacional e por último à Liderança Laissez-Faire.

Serão apresentados os dados relativos aos subordinados pois os dos líderes apenas possui sete (7) respostas. A escala de pontuação é fornecida na compra do questionário e pode ser consultada no capítulo da metodologia nas tabelas 1, 2, 3, 4, 5 e 6, ou então, o original que estará no anexo 1. Relativamente à disposição dos dados, os mesmos serão no formato exibido pelo SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

4.5.1 Liderança Transformacional

A Liderança Transformacional integra vinte (20) perguntas.

A tabela seguinte mostra os resultados do teste de *KMO* e *Bartlett* relativamente à Liderança Transformacional.

Tabela 29 – *KMO* e *Bartlett* – Transformacional

| | | |
|--|---------------------|---------|
| Medida <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> de adequação de amostragem. | | ,768 |
| Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> | Aprox. Qui-quadrado | 464,954 |
| | gl | 190 |
| | Sig. | ,000 |

O resultado do teste, como indica a tabela 29, é de 0,768, para a amostra recolhida. Com isto, é possível aferir que se trata de um nível de validade médio (Pereira, 2004).

De seguida, está um teste relativo à variância total explicada, tabela 30.

Tabela 30 – Variância Total Explicada – Transformacional

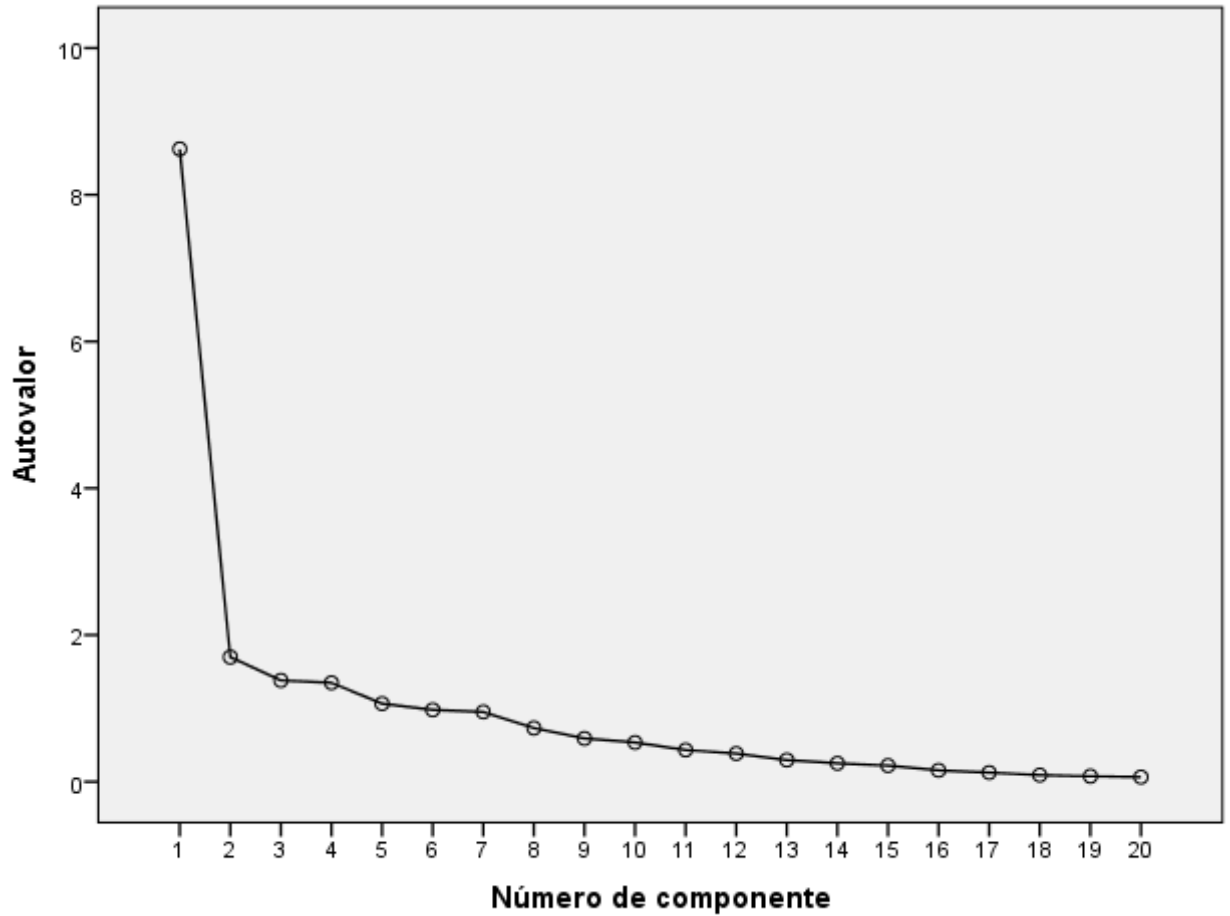
| Componente | Autovalores iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | | | Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado | | |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|---|----------------|--------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 8,624 | 43,121 | 43,121 | 8,624 | 43,121 | 43,121 | 5,111 | 25,553 | 25,553 |
| 2 | 1,699 | 8,496 | 51,616 | 1,699 | 8,496 | 51,616 | 3,153 | 15,767 | 41,320 |
| 3 | 1,381 | 6,905 | 58,521 | 1,381 | 6,905 | 58,521 | 2,726 | 13,629 | 54,949 |
| 4 | 1,349 | 6,744 | 65,265 | 1,349 | 6,744 | 65,265 | 1,658 | 8,288 | 63,238 |
| 5 | 1,064 | 5,322 | 70,587 | 1,064 | 5,322 | 70,587 | 1,470 | 7,349 | 70,587 |
| 6 | ,980 | 4,898 | 75,485 | | | | | | |
| 7 | ,952 | 4,758 | 80,243 | | | | | | |
| 8 | ,732 | 3,660 | 83,903 | | | | | | |
| 9 | ,590 | 2,951 | 86,853 | | | | | | |
| 10 | ,536 | 2,678 | 89,531 | | | | | | |
| 11 | ,433 | 2,163 | 91,694 | | | | | | |
| 12 | ,384 | 1,918 | 93,612 | | | | | | |
| 13 | ,296 | 1,480 | 95,092 | | | | | | |
| 14 | ,252 | 1,261 | 96,354 | | | | | | |
| 15 | ,220 | 1,100 | 97,454 | | | | | | |
| 16 | ,155 | ,776 | 98,230 | | | | | | |
| 17 | ,126 | ,629 | 98,858 | | | | | | |
| 18 | ,089 | ,447 | 99,306 | | | | | | |
| 19 | ,075 | ,374 | 99,680 | | | | | | |
| 20 | ,064 | ,320 | 100,000 | | | | | | |

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Como representado pela tabela 30, é possível aferir que se confirma o modelo teórico do questionário de Bass e Avolio, pois o teste segregou cinco (5) fatores. É ainda necessária uma análise para avaliar se estes fatores coincidem com os mesmos cinco (5) do modelo teórico. Esses cinco (5) fatores obtidos, explicam 70,587% da variância dos dados iniciais.

O gráfico de escharpa, figura 23, é a análise que se segue.

Figura 23 – Gráfico de Escarpa – Transformacional



A partir do momento que o declive deixa de ser acentuado, a componente seguinte deixa de ser significativa para explicar a variância dos dados. Desse modo, é possível verificar que o primeiro componente se destaca completamente de todos os outros. De referir ainda que a diferença do quinto para o sexto, altura em que deixa de ser considerado fator pelo teste, a diferença é relativamente pouca.

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

Tabela 31 – Matriz de Componente Rodada – Transformacional

| | Componente | | | | |
|---|------------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10-Gera orgulho em mim por estar associado a ele. | ,794 | | | | |
| 18-Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo. | | | | | |
| 21-Age de uma forma que incute em mim respeito por ele. | | | | ,869 | |
| 25-Exibe um sentido de poder e de confiança. | | ,818 | | | |
| 6-Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes. | ,586 | | | | |
| 14-Realça a importância de se ter um forte sentido de missão. | | | ,696 | | |
| 23-Considera as consequências éticas e morais da decisões. | ,711 | | | | |
| 34-Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo. | ,627 | | | | |
| 9-Fala com otimismo acerca do futuro. | ,561 | | | | |
| 13-Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado. | | | ,735 | | |
| 26-Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro. | ,600 | | | | |
| 36-Expressa confiança que os objetivos serão atingidos. | | | ,637 | | |
| 2-Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados. | ,564 | | | | |
| 8-Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas. | | ,774 | | | |
| 30-Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes. | | | | ,586 | |
| 32-Sugere novas formas de completar as tarefas. | | ,643 | | | |
| 15-Investe tempo a ensinar e a formar. | ,748 | | | | |
| 19-Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo. | | | | | ,929 |
| 29-Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos. | ,533 | | | | |
| 31-Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes. | ,694 | | | | |

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 8 iterações.

Com os dados da tabela 31 é perentório afirmar que os dados encontram-se desequilibrados. Isto porque a primeira componente agrupa mais de metade (10) do total. Levando a que a segunda componente tenha apenas três (3), a terceira componente três (3), a quarta componente dois (2) e a última componente apenas uma (1).

De referir ainda que a pergunta 18 “Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo.” não apresenta qualquer carga fatorial em nenhum dos componentes, levando a que existe um total de 19.

Com estes dados já é possível construir uma nova tabela de fatores. Relembrar que a original agrupa 5 fatores igualmente distribuídos em número de perguntas – quatro (4) cada.

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

O primeiro fator, que contém dez (10) perguntas, é composto por uma (1) pergunta de “Influência Idealizada (Atributo)”, três (3) perguntas de “Influência Idealizada (Comportamento)”, duas (2) perguntas de “Inspiração Motivacional”, uma (1) pergunta de “Estimulação Intelectual” e três (3) perguntas de “Consideração Individual”. Tendo em conta que este fator carrega em todos os itens o nome dado será dos dois maiores itens que o sustentam: “Influência Idealizada (Comportamento)”/”Consideração Individual”.

O segundo fator, que contém três (3) perguntas, é composto por uma (1) pergunta de “Influência Idealizada (Atributo)” e duas (2) de “Estimulação Intelectual”. Levando em consideração que existem duas (2) perguntas de “Estimulação Intelectual” e apenas uma (1) de “Influência Idealizada (Atributo)”, o nome atribuído será de “Estimulação Intelectual”.

O terceiro fator, que contém três (3) perguntas, é composto por uma (1) pergunta de “Influência Idealizada (Comportamento)” e duas (2) de “Inspiração Motivacional”. Seguindo o critério anterior, o nome deste fator será de “Inspiração Motivacional”.

O quarto fator, que contém duas (2) perguntas, é composto por uma (1) pergunta de “Influência Idealizada (Atributo)” e uma (1) pergunta de “Estimulação Intelectual”. Desta forma, estando em igualdade, o nome atribuído a este fator é de “Influência Idealizada (Atributo)”/”Estimulação Intelectual”.

Por último, o quinto fator, que contém apenas uma (1) pergunta, é composto por uma (1) pergunta de “Consideração Individual”. Não existindo mais nenhum item carregado pela análise, este fator denomina-se “Consideração Individual”.

Com esta nova distribuição, é possível criar uma tabela de forma a melhor observar os dados correspondentes da amostra.

Tabela 32 – Redistribuição dos Fatores – Transformacional

| Nº da Pergunta | Pergunta | Fator |
|----------------|--|--|
| 10 | Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim. | Influência Idealizada (Comportamento)/Consideração Individual |
| 6 | Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes. | |
| 23 | Considero as consequências éticas e morais das decisões. | |
| 34 | Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo. | |
| 9 | Fala com otimismo acerca do futuro. | |
| 26 | Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro. | |
| 2 | Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados. | |
| 15 | Investe tempo a ensinar e a formar. | |
| 29 | Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos. | |
| 31 | Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes. | |
| 25 | Exibe um sentido de poder e de confiança. | Estimulação Intelectual |
| 8 | Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas. | |
| 32 | Sugere novas formas de completar as tarefas. | |
| 14 | Realça a importância de se ter um forte sentido de missão. | Inspiração Motivacional |
| 13 | Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado. | |
| 36 | Expressa confiança que os objetivos serão atingidos. | |
| 21 | Age de uma forma que incute em mim respeito por ele. | Influência Idealizada (Atributo)/Estimulação Intelectual |
| 30 | Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes. | |
| 19 | Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo. | Consideração Individual |

4.5.2 Liderança Transacional

A Liderança Transacional integra oito (8) perguntas, com as quais foram realizadas o teste *KMO* e *Bartlett*.

Tabela 33 – *KMO* e *Bartlett* – Transacional

| | | |
|--|---------------------|---------|
| Medida <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> de adequação de amostragem. | | ,721 |
| Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> | Aprox. Qui-quadrado | 121,398 |
| | gl | 28 |
| | Sig. | ,000 |

O resultado do teste, como indica a tabela 33, é de 0,721, para a amostra recolhida. Com isto, é possível aferir que se trata de um nível de validade médio (Pereira, 2004).

De seguida, está um teste relativo à variância total explicada, tabela 34.

Tabela 34 – Variância Total Explicada – Transacional

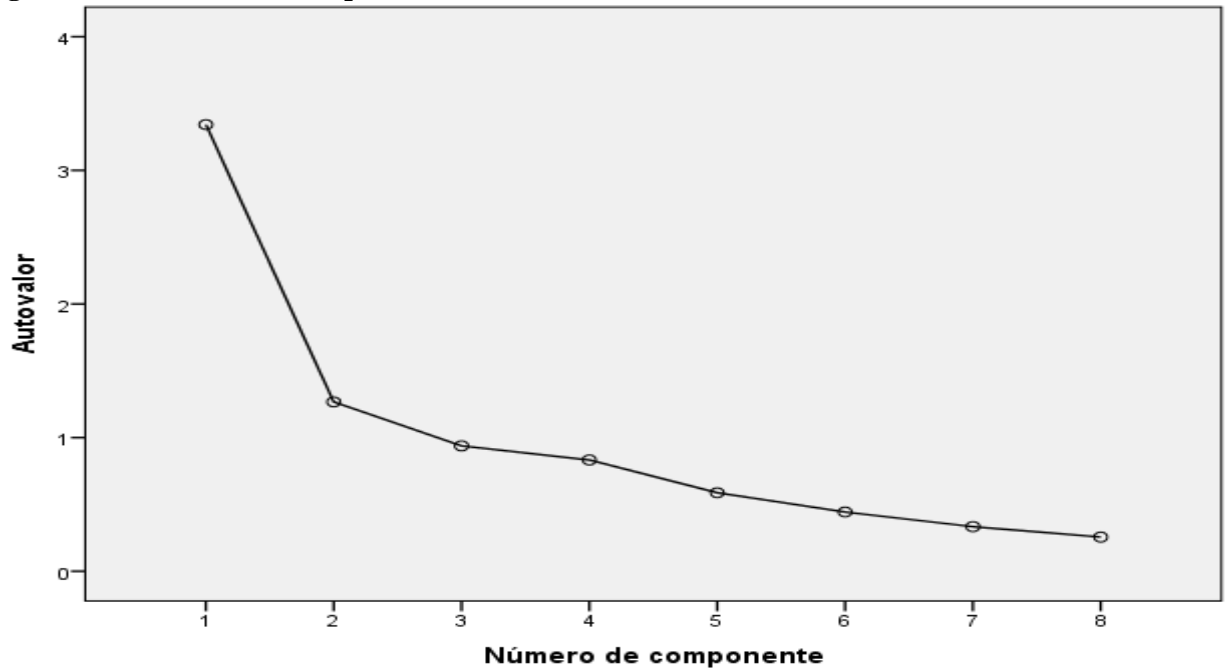
| Componente | Total | Autovalores iniciais | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | | | Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado | | |
|------------|-------|----------------------|--------------|--|----------------|--------------|---|----------------|--------------|
| | | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 3,342 | 41,777 | 41,777 | 3,342 | 41,777 | 41,777 | 2,565 | 32,065 | 32,065 |
| 2 | 1,267 | 15,840 | 57,617 | 1,267 | 15,840 | 57,617 | 2,044 | 25,552 | 57,617 |
| 3 | ,938 | 11,725 | 69,342 | | | | | | |
| 4 | ,833 | 10,407 | 79,749 | | | | | | |
| 5 | ,587 | 7,343 | 87,093 | | | | | | |
| 6 | ,443 | 5,540 | 92,633 | | | | | | |
| 7 | ,334 | 4,169 | 96,803 | | | | | | |
| 8 | ,256 | 3,197 | 100,000 | | | | | | |

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Como representado pela tabela 34, é possível aferir que se confirma o modelo teórico do questionário de Bass e Avolio, pois o teste segregou dois (2) fatores. É ainda necessária uma análise para avaliar se estes fatores coincidem com os mesmos dois (2) do modelo teórico. Esses dois (2) fatores obtidos, explicam 57,617% da variância dos dados iniciais.

O gráfico de escharpa, figura 24, é a análise que se segue.

Figura 24 – Gráfico de Escarpa – Transacional



Como já referido, a partir do momento que o declive deixa de ser acentuado, a componente seguinte deixa de ser significativa para a variância dos dados. Desse modo, é possível verificar que o primeiro componente se destaca completamente de todos os outros, de resto, como já tinha acontecido na Liderança Transformacional.

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

Tabela 35 – Matriz de Componente Rodada – Transacional

| | Componente | |
|---|------------|------|
| | 1 | 2 |
| 1-Dá-me apoio em troca dos meus esforços. | ,651 | |
| 11-Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. | | ,635 |
| 16-Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas. | ,834 | |
| 35-Exprime Satisfação quando correspondo às expetativas. | ,823 | |
| 4-Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. | | ,890 |
| 22-Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. | | ,774 |
| 24-Mantém-se a par de todos os erros. | | |
| 27-Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados. | ,578 | |

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Com os dados da tabela 35 é também possível afirmar, como o caso da Liderança Transformacional, que os dados se encontram desequilibrados, ainda que a uma dimensão bem menor. Existem duas componentes e ambas não estão a seguir o pressuposto do modelo teórico.

De referir ainda que a pergunta 24 “Mantém-se a par de todos os erros.” não apresenta qualquer carga fatorial em nenhum dos componentes, levando a que exista um total de sete (7) perguntas.

Com estes dados já é possível construir uma nova tabela de fatores. Relembrar que a original agrupa 2 fatores igualmente distribuídos em número de perguntas – quatro (4) cada.

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

O primeiro fator, que contém quatro (4) perguntas, é composto por três (3) perguntas de “Recompensa Contingente” e uma (1) de “Gestão por Exceção (Ativa)”. Tendo em conta os critérios anteriores, o nome deste fator será de “Recompensa Contingente”.

O segundo e último fator, possui uma (1) pergunta de “Recompensa Contingente” e duas (2) de “Gestão por Exceção (Ativa)”. Dessa forma, o fator será designado de “Gestão por Exceção (Ativa)”.

Com esta nova distribuição, é possível criar uma tabela de forma a melhor observar os dados correspondentes da amostra.

Tabela 36 – Redistribuição dos Fatores – Transacional

| Nº da Pergunta | Pergunta | Fator |
|----------------|--|----------------------------|
| 1 | Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços. | Recompensa Contingente |
| 16 | Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas. | |
| 35 | Exprime Satisfação quando correspondo às expetativas. | |
| 27 | Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados. | |
| 11 | Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. | 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. | |

4.5.3 Liderança Laissez-Faire

A Liderança Laissez-Faire integra oito (8) perguntas, com as quais foram realizadas o teste *KMO* e *Bartlett*.

Tabela 37 – *KMO* e *Bartlett* – *Laissez-Faire*

| | | |
|--|---------------------|---------|
| Medida <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> de adequação de amostragem. | | ,652 |
| Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> | Aprox. Qui-quadrado | 157,170 |
| | gl | 28 |
| | Sig. | ,000 |

O resultado do teste, como indica a tabela 37, é de 0,652, para a amostra recolhida. Com isto, é possível aferir que se trata de um nível de validade razoável (Pereira, 2004).

De seguida, está um teste relativo à variância total explicada, tabela 38.

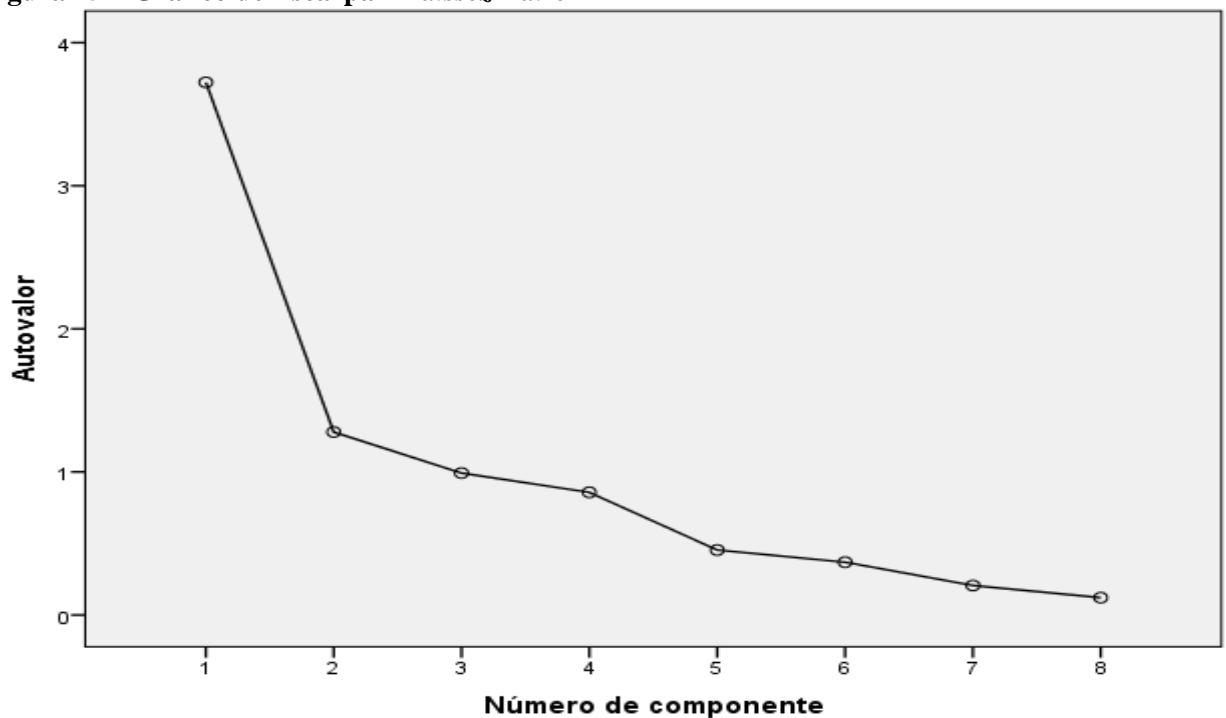
Tabela 38 – Variância Total Explicada – *Laissez-Faire*

| 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 | 3,723 | 46,534 | 46,534 | 3,723 | 46,534 | 46,534 | 3,720 | 46,496 | 46,496 |
| 2 | 1,279 | 15,985 | 62,519 | 1,279 | 15,985 | 62,519 | 1,282 | 16,023 | 62,519 |
| 3 | ,992 | 12,396 | 74,915 | | | | | | |
| 4 | ,857 | 10,714 | 85,629 | | | | | | |
| 5 | ,454 | 5,672 | 91,300 | | | | | | |
| 6 | ,369 | 4,614 | 95,914 | | | | | | |
| 7 | ,206 | 2,577 | 98,491 | | | | | | |
| 8 | ,121 | 1,509 | 100,000 | | | | | | |

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Como representado pela tabela 38, é possível aferir que se confirma o modelo teórico do questionário de Bass e Avolio, pois o teste segregou dois (2) fatores. É ainda necessária uma análise para avaliar se estes fatores coincidem com os mesmos dois (2) do modelo teórico. Esses dois (2) fatores obtidos, explicam 62,519% da variância dos dados iniciais.

O gráfico de escarpa, figura 25, é a análise que se segue.

Figura 25 – Gráfico de Escarpa – *Laissez-Faire*

Tal como aconteceu na Liderança Transformacional e na Liderança Transacional, a Liderança Laissez-Faire demonstra que a primeira componente se destaca completamente de todos os outros.

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

Tabela 39 – Matriz de Componente Rodada – *Laissez-Faire*

| | Componente | |
|---|------------|-------|
| | 1 | 2 |
| 3-Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam. | ,784 | |
| 12-Espera que algo corra mal antes de agir. | ,692 | |
| 17-Demonstra que acredita firmemente que "enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar". | | ,807 |
| 20-Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir. | ,734 | |
| 5-Évita envolver-se quando surgem questões importantes. | | -,698 |
| 7-Encontra-se ausente quando precisam dele. | ,717 | |
| 28-Evita tomar decisões. | ,778 | |
| 33-Atrasa a resposta a questões urgentes. | ,871 | |

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Com os dados da tabela 39 é possível declarar, como no caso da Liderança Transformacional e Transacional, que os dados se encontram desgravitados. Existem duas componentes e ambas não estão a seguir o pressuposto do modelo teórico.

Desta vez, ao contrário das duas anteriores variáveis, não se destacou a ausência de carga fatorial em nenhuma das perguntas, por isso o número total de perguntas são oito (8).

Existe a destacar a pergunta 5 “Evita envolver-se quando surgem questões importantes.” pois a carga fatorial é negativa, a única entre todas as perguntas de todos os Estilos de Liderança.

Assim, já é possível construir uma nova tabela de fatores. Recordar que a original agrupa 2 fatores igualmente distribuídos em número de perguntas – quatro (4) cada.

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

O primeiro fator, que contém seis (6) perguntas, é composto por três (3) perguntas de “Gestão por Exceção (Passiva)” e três (3) perguntas de “*Laissez-Faire*”. Estando em igualdade, este primeiro fator será denominado “Gestão por Exceção (Ativa)”/”*Laissez-Faire 1*”.

O outro fator, que contém duas (2) perguntas, é composto por uma (1) pergunta de “Gestão por Exceção (Ativa)” e uma (1) pergunta de “*Laissez-Faire*”. Como se dá uma nova igualdade, o nome escolhido é “Gestão por Exceção (Ativa)”/”*Laissez-Faire 2*”.

Com esta nova distribuição, é possível criar uma tabela de forma a melhor observar os dados correspondentes da amostra.

Tabela 40 – Redistribuição dos Fatores – *Laissez-Faire*

| Nº da Pergunta | Pergunta | Fator |
|----------------|--|--|
| 3 | Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam | Gestão por Exceção (Ativa)/ <i>Laissez-Faire 1</i> |
| 12 | Espera que algo corra mal antes de agir. | |
| 20 | Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir. | |
| 7 | Encontra-se ausente quando precisam dele. | |
| 28 | Evita tomar decisões. | |
| 33 | Atrasa a resposta a questões urgentes. | |
| 17 | Demonstra que acredita firmemente que "enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar". | Gestão por Exceção (Ativa)/ <i>Laissez-Faire 2</i> |
| 5 | Evita envolver-se quando surgem questões importantes. | |

4.5.4 Comparação dos Fatores nos dois Modelos

Na tabela 41 está apresentada a comparação entre os resultados da empresa em estudo, com os do modelo de Bass e Avolio.

Tabela 41 – Comparação dos Fatores nos dois Modelos

| Tipos de Liderança | Resultados da Empresa em Estudo | Nº da Pergunta | Modelo de Bass e Avolio | Nº da Pergunta |
|----------------------------|---|----------------|---------------------------------------|----------------|
| Liderança Transformacional | Influência Idealizada (Comportamento)/Consideração Individual | 10 | Influência Idealizada (Atributo) | 10 |
| | | 6 | | 18 |
| | | 23 | | 21 |
| | | 34 | | 25 |
| | | 9 | | |
| | | 26 | | |
| | | 2 | | |
| | | 15 | | |
| | | 29 | | |
| | | 31 | | |
| | Estimulação Intelectual | 25 | Influência Idealizada (Comportamento) | 6 |
| | | 8 | | 14 |
| | | 32 | | 23 |
| | | | | 34 |
| | Inspiração Motivacional | 14 | Inspiracional Motivação | 9 |
| | | 13 | | 13 |
| | | 36 | | 26 |
| | | | | 36 |
| | Influência Idealizada (Atributo)/Estimulação Intelectual | 21 | Estimulação Intelectual | 2 |
| | | 30 | | 8 |
| | | | | 30 |
| | | | | 32 |
| | Consideração Individual | 19 | Consideração Individual | 15 |
| | | | | 19 |
| | | | | 29 |
| | | | | 31 |
| Liderança Transacional | Recompensa Contingente | 1 | Recompensa Contingente | 1 |
| | | 16 | | 11 |
| | | 35 | | 16 |
| | | 27 | | 35 |
| | Gestão por Exceção (Ativa) | 11 | Gestão por Exceção (Ativa) | 4 |
| | | 4 | | 22 |
| | | 22 | | 24 |
| | | | | 27 |
| Liderança Laissez-Faire | Gestão por Exceção (Ativa)/ <i>Laissez-Faire</i> 1 | 3 | Gestão por Exceção (Passiva) | 3 |
| | | 12 | | 12 |
| | | 20 | | 17 |
| | | 7 | | 20 |
| | | 28 | | |
| | | 33 | | |
| | Gestão por Exceção (Ativa)/ <i>Laissez-Faire</i> 2 | 17 | <i>Laissez-faire</i> | 5 |
| | | 5 | | 7 |
| | | | | 28 |
| | | | | 33 |

Comparativamente com o modelo original, apesar do número de categorias dos Estilos de Liderança serem iguais, no que concerne à composição das mesmas, elas diferem nos resultados obtidos no que às perguntas diz respeito. A negrito estão representadas as perguntas que coincidem nos dois modelos.

Segundo os dados analisados, pode-se concluir que a hipótese 5 (correspondência entre categorias e Estilos de Liderança) não se confirmou, pois, nenhum dos Estilos de Liderança corresponde à matriz dos autores do questionário.

4.6 Componentes da Satisfação, Eficácia e Esforço Extra

Neste ponto será elaborada uma análise fatorial à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra de modo a diminuir o número de variáveis. Após isso, será aplicada uma análise de regressão linear, considerando como variável dependente os fatores obtidos e como variáveis independentes os Estilos de Liderança, de modo a aferir o grau de influência do estilo de liderança na Satisfação, Eficácia e Esforço Extra. Os fatores a serem trabalhados foram os fatores redistribuídos após a análise fatorial, apresentada no ponto 4.5.

A Satisfação integra duas (2) perguntas, com as quais foram realizadas o teste *KMO* e *Bartlett*.

Tabela 42 – *KMO* e *Bartlett* – Satisfação

| | | |
|--|---------------------|--------|
| Medida <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> de adequação de amostragem. | | ,500 |
| Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> | Aprox. Qui-quadrado | 24,702 |
| | gl | 1 |
| | Sig. | ,000 |

O resultado do teste *KMO* e *Bartlett*, como indica a tabela 42, é de 0,500, para a amostra recolhida. Com isto, é possível aferir que se trata de um nível de validade mau (Pereira, 2004). Este resultado é em virtude da Satisfação apenas possuir 2 variáveis, pelo que diminuir a mesma apenas para uma provoca este resultado, no entanto, optou-se por continuar com a análise fatorial de componentes principais.

De seguida, está um teste relativo à variância total explicada, tabela 43.

Tabela 43 – Variância Total Explicada – Satisfação

| Componente | Autovalores iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | | |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 1,583 | 79,145 | 79,145 | 1,583 | 79,145 | 79,145 |
| 2 | ,417 | 20,855 | 100,000 | | | |

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Como representado pela tabela 43, é possível verificar que o teste segregou um (1) fator. Esse fator explica 79,145% da variância dos dados iniciais.

A Eficácia integra quatro (4) perguntas, com as quais foram realizadas o teste *KMO* e *Bartlett*.

Tabela 44 – *KMO* e *Bartlett* – Eficácia

| | | |
|--|---------------------|--------|
| Medida <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> de adequação de amostragem. | | ,615 |
| Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> | Aprox. Qui-quadrado | 54,844 |
| | gl | 6 |
| | Sig. | ,000 |

O resultado do teste, como indica a tabela 44, é de 0,615, para a amostra recolhida. Com isto, é possível aferir que se trata de um nível de validade razoável (Pereira, 2004).

De seguida, está um teste relativo à variância total explicada, tabela 45.

Tabela 45 – Variância Total Explicada – Eficácia

| Componente | Autovalores iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | | |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 2,185 | 54,636 | 54,636 | 2,185 | 54,636 | 54,636 |
| 2 | ,835 | 20,876 | 75,512 | | | |
| 3 | ,676 | 16,900 | 92,412 | | | |
| 4 | ,304 | 7,588 | 100,000 | | | |

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Como representado pela tabela 45, é possível verificar que o teste segregou um (1) fator. Esse fator explica 54.636% da variância dos dados iniciais.

O Esforço Extra integra quatro (3) perguntas, com as quais foram realizadas o teste *KMO* e *Bartlett*.

Tabela 46 – *KMO* e *Bartlett* – Esforço Extra

| | | |
|--|---------------------|--------|
| Medida <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> de adequação de amostragem. | | ,533 |
| Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> | Aprox. Qui-quadrado | 71,394 |
| | gl | 3 |
| | Sig. | ,000 |

O resultado do teste, como indica a tabela 46, é de 0,533, para a amostra recolhida. Com isto, é possível aferir que se trata de um nível de validade mau (Pereira, 2004).

De seguida, está um teste relativo à variância total explicada, tabela 47.

Tabela 47 – Variância Total Explicada – Esforço Extra

| Componente | Autovalores iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | | |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 1,937 | 64,573 | 64,573 | 1,937 | 64,573 | 64,573 |
| 2 | ,898 | 29,931 | 94,503 | | | |
| 3 | ,165 | 5,497 | 100,000 | | | |

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Como representado pela tabela 47, é possível verificar que o teste segregou um (1) fator. Esse fator explica 64.573% da variância dos dados iniciais.

4.6.1 Liderança Transformacional

Nas tabelas seguintes são apresentados os resultados da análise da relação entre a Liderança Transformacional e a Satisfação.

Tabela 48 – Sumarização do Modelo – Transformacional e Satisfação

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,843 ^a | ,711 | ,666 | ,52472833 |

a. Preditores: (Constante), Influência Idealizada (Comportamento)/Consideração Individual, Estimulação Intelectual, Inspiração Motivacional, Influência Idealizada(Atributo)/Estimulação Intelectual, Consideração Individual

Conforme é possível apurar na tabela 48, 66,6% da Satisfação depende do estilo de Liderança Transformacional.

Tabela 49 – Coeficientes – Transformacional e Satisfação

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | t | Sig. |
|---|-------------------------------|-------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| 1 (Constante) | -,028 | ,085 | | -,329 | ,744 |
| Influência Idealizada (Comportamento)/Consideração Individual | ,419 | ,086 | ,461 | 4,858 | ,000 |
| Estimulação Intelectual | ,244 | ,086 | ,269 | 2,832 | ,008 |
| Inspiração Motivacional | ,567 | ,086 | ,625 | 6,577 | ,000 |
| Influência Idealizada (Atributo)/Estimulação Intelectual | ,047 | ,086 | ,051 | ,540 | ,593 |
| Consideração Individual | ,165 | ,086 | ,181 | 1,910 | ,065 |

a. Variável Dependente: Satisfação

Como representado na tabela 49, é possível verificar que a “Influência Idealizada (Comportamento)”/”Consideração Individual”, “Estimulação Intelectual” e “Inspiração Motivacional”, contribuem significativamente para a Satisfação.

Nas tabelas seguintes são apresentados os resultados da análise da relação entre a Liderança Transformacional e a Eficácia.

Tabela 50 – Sumarização do Modelo – Transformacional e Eficácia

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,835 ^a | ,696 | ,649 | ,59136021 |

a. Preditores: (Constante), Influência Idealizada (Comportamento)/Consideração Individual, Estimulação Intelectual, Inspiração Motivacional, Influência Idealizada(Atributo)/Estimulação Intelectual, Consideração Individual

Conforme é possível apurar na tabela 50, 64,9% da Eficácia depende do estilo de Liderança Transformacional.

Tabela 51 – Coeficientes – Transformacional e Eficácia

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | t | Sig. |
|---|-------------------------------|-------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | | | |
| 1 (Constante) | -,041 | ,096 | | -,427 | ,673 |
| Influência Idealizada (Comportamento)/Consideração Individual | ,242 | ,097 | ,243 | 2,492 | ,018 |
| Estimulação Intelectual | ,606 | ,097 | ,607 | 6,234 | ,000 |
| Inspiração Motivacional | ,363 | ,097 | ,364 | 3,735 | ,001 |
| Influência Idealizada (Atributo)/Estimulação Intelectual | ,234 | ,097 | ,235 | 2,409 | ,022 |
| Consideração Individual | ,285 | ,097 | ,285 | 2,931 | ,006 |

a. Variável Dependente: Eficácia

Como representado na tabela 51, é possível apurar que todos os fatores – “Influência Idealizada (Comportamento)”/”Consideração Individual”, “Estimulação Intelectual”, “Inspiração Motivacional”, “Influência Idealizada (Atributo)”/”Estimulação Intelectual” e “Consideração Individual” - contribuem significativamente para a Eficácia.

Nas tabelas seguintes são apresentados os resultados da análise da relação entre a Liderança Transformacional e o Esforço Extra.

Tabela 52 – Sumarização do Modelo – Transformacional e Esforço Extra

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,853 ^a | ,728 | ,684 | ,55109341 |

a. Preditores: (Constante), Influência Idealizada (Comportamento)/Consideração Individual, Estimulação Intelectual, Inspiração Motivacional, Influência Idealizada(Atributo)/Estimulação Intelectual, Consideração Individual

Conforme é possível apurar na tabela 52, 68,4% do Esforço Extra depende do estilo de Liderança Transformacional.

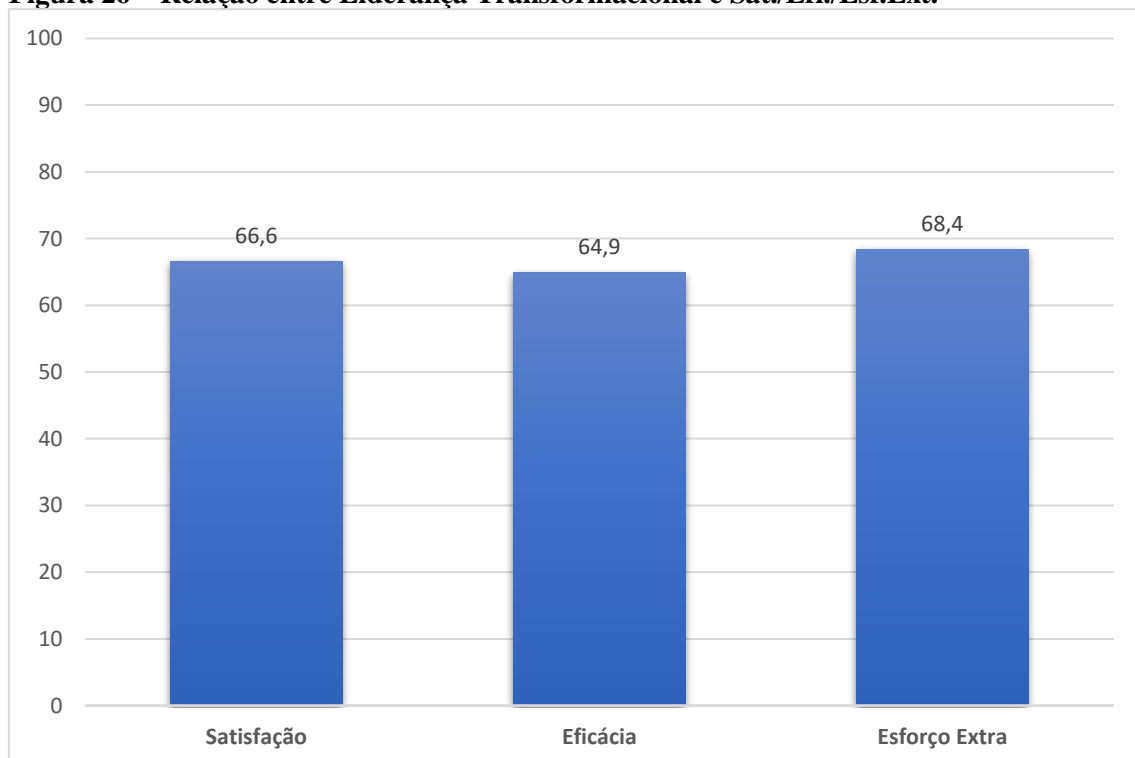
Tabela 53 – Coeficientes – Transformacional e Esforço Extra

| | Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | t | Sig. |
|---|---|-------------------------------|-------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erro Padrão | | | |
| 1 | (Constante) | -,056 | ,091 | | -,622 | ,538 |
| | Influência Idealizada (Comportamento)/Consideração Individual | ,706 | ,092 | ,722 | 7,704 | ,000 |
| | Estimulação Intelectual | ,175 | ,091 | ,181 | 1,936 | ,062 |
| | Inspiração Motivacional | ,318 | ,091 | ,329 | 3,508 | ,001 |
| | Influência Idealizada (Atributo)/Estimulação Intelectual | ,058 | ,091 | ,060 | ,637 | ,529 |
| | Consideração Individual | ,243 | ,091 | ,251 | 2,683 | ,012 |

a. Variável Dependente: Esforço Extra

Como representado na tabela 53, é possível verificar que a “Influência Idealizada (Comportamento)”/”Consideração Individual”, “Inspiração Motivacional” e “Consideração Individual” contribuem significativamente para o Esforço Extra.

Na figura 26, está representada a relação entre a Liderança Transformacional e a Satisfação, Eficácia e Esforço Extra.

Figura 26 – Relação entre Liderança Transformacional e Sat./Efi./Esf.Ext.

Na figura 26 é possível verificar os resultados gerais da Liderança Transformacional. Os valores são aproximados, o que significa que a influência que este tipo de liderança tem é bastante próximo entre as variáveis.

4.6.2 Liderança Transacional

Nas tabelas seguintes são apresentados os resultados da análise da relação entre a Liderança Transacional e a Satisfação.

Tabela 54 – Sumarização do Modelo – Transacional e Satisfação

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,742 ^a | ,551 | ,532 | ,72192245 |

a. Preditores: (Constante), Recompensa Contingente, Gestão por Exceção (Ativa)

Conforme é possível apurar na tabela 54, 53,2% da Satisfação depende do estilo de Liderança Transacional.

Tabela 55 – Coeficientes – Transacional e Satisfação

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | | t | Sig. |
|----------------------------|-------------------------------|-------------|---------------------------|--|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | | |
| 1 (Constante) | -,073 | ,101 | | | -,722 | ,474 |
| Recompensa Contingente | ,771 | ,102 | ,730 | | 7,550 | ,000 |
| Gestão por Exceção (Ativa) | ,142 | ,102 | ,135 | | 1,392 | ,170 |

a. Variável Dependente: Satisfação

Como representado pela tabela 55, é possível aferir que a “Recompensa Contingente” contribui significativamente para a Satisfação.

Nas tabelas seguintes são apresentados os resultados da análise da relação entre a Liderança Transacional e a Eficácia.

Tabela 56 – Sumarização do Modelo – Transacional e Eficácia

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,711 ^a | ,506 | ,485 | ,76159940 |

a. Preditores: (Constante), Recompensa Contingente, Gestão por Exceção (Ativa)

Conforme é possível apurar na tabela 56, 48,5% da Eficácia depende do estilo de Liderança Transacional.

Tabela 57 – Coeficientes – Transacional e Eficácia

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | | Sig. |
|----------------------------|-------------------------------|-------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | t | |
| 1 (Constante) | -,012 | ,108 | | -,115 | ,909 |
| Recompensa Contingente | ,718 | ,108 | ,682 | 6,651 | ,000 |
| Gestão por Exceção (Ativa) | ,227 | ,110 | ,212 | 2,072 | ,044 |

a. Variável Dependente: Eficácia

Como representado pela tabela 57, é possível verificar que a “Recompensa Contingente” e a “Gestão por Exceção (Ativa)”, contribuem significativamente para a Eficácia.

Nas tabelas seguintes são apresentados os resultados da análise da relação entre a Liderança Transacional e o Esforço Extra.

Tabela 58 – Sumarização do Modelo – Transacional e Esforço Extra

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,820 ^a | ,672 | ,658 | ,63315088 |

a. Preditores: (Constante), Recompensa Contingente, Gestão por Exceção (Ativa)

Conforme é possível apurar na tabela 58, 65,8% do Esforço Extra depende do estilo de Liderança Transacional.

Tabela 59 – Coeficientes – Transacional e Esforço Extra

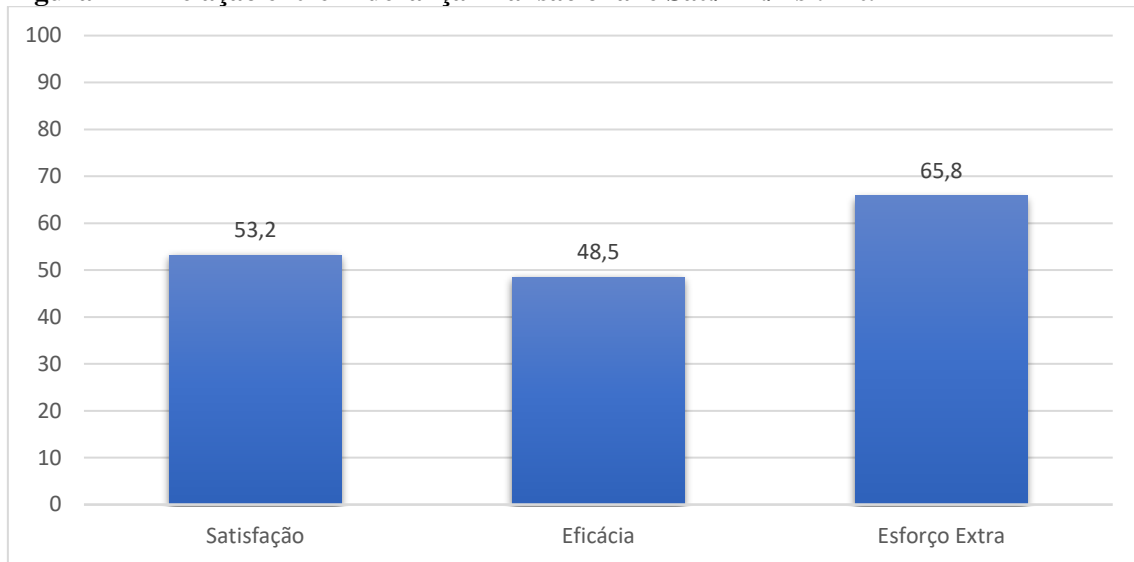
| Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | | Sig. |
|----------------------------|-------------------------------|-------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | t | |
| 1 (Constante) | -,050 | ,090 | | -,554 | ,582 |
| Recompensa Contingente | ,842 | ,090 | ,791 | 9,370 | ,000 |
| Gestão por Exceção (Ativa) | ,237 | ,091 | ,219 | 2,595 | ,013 |

a. Variável Dependente: Esforço Extra

Na tabela 59 é possível verificar que a “Recompensa Contingente” e a “Gestão por Exceção (Ativa)”, contribuem significativamente para o Esforço Extra.

Na figura 27 está representada a relação entre a Liderança Transacional e a Satisfação, Eficácia e Esforço Extra.

Figura 27 – Relação entre Liderança Transacional e Sat./Efi./Esf.Ext.



Na figura 27 é possível verificar os resultados gerais da Liderança Transacional. Os resultados mostram, de forma clara, que este tipo de liderança é mais eficaz relativamente ao Esforço Extra, deixando a Eficácia deste tipo de liderança com o menor valor entre as variáveis.

4.6.3 Liderança Laissez-Faire

Nas tabelas seguintes são apresentados os resultados da análise da relação entre a Liderança Laissez-Faire e a Satisfação.

Tabela 60 – Sumarização do Modelo – Laissez-Faire e Satisfação

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,351 ^a | ,123 | ,077 | 1,04200240 |

a. Preditores: (Constante), Gestão por Exceção(Ativa)/Laissez-Faire 1, Gestão por Exceção(Ativa)/Laissez-Faire 2

Conforme é possível apurar na tabela 60, 7,7% da Satisfação depende do estilo de Liderança Laissez-Faire.

Tabela 61 – Coeficientes – *Laissez-Faire* e Satisfação

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | | Sig. |
|--|-------------------------------|-------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | t | |
| 1 (Constante) | -,069 | ,163 | | -,423 | ,675 |
| Gestão por Exceção (Ativa)/ <i>Laissez-Faire</i> 1 | -,349 | ,164 | -,324 | -2,133 | ,039 |
| Gestão por Exceção (Ativa)/ <i>Laissez-Faire</i> 2 | ,130 | ,165 | ,120 | ,789 | ,435 |

a. Variável Dependente: Satisfação

Como representado pela tabela 61, é possível apurar que “Gestão por Exceção (Ativa)”/”*Laissez-Faire* 1”, contribui significativamente para a Satisfação.

Nas tabelas seguintes são apresentados os resultados da análise da relação entre a Liderança Laissez-Faire e a Eficácia.

Tabela 62 – Sumarização do Modelo – *Laissez-Faire* e Eficácia

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,410 ^a | ,168 | ,126 | ,87603866 |

a. Preditores: (Constante), Gestão por Exceção(Ativa)/*Laissez-Faire* 1, Gestão por Exceção(Ativa)/*Laissez-Faire* 2

Conforme é possível apurar na tabela 62, 12,6% da Eficácia depende do estilo de Liderança Laissez-Faire.

Tabela 63 – Coeficientes – *Laissez-Faire* e Eficácia

| Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | | Sig. |
|--|-------------------------------|-------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | t | |
| 1 (Constante) | ,002 | ,134 | | ,013 | ,990 |
| Gestão por Exceção (Ativa)/ <i>Laissez-Faire</i> 1 | -,374 | ,135 | -,399 | -2,765 | ,009 |
| Gestão por Exceção (Ativa)/ <i>Laissez-Faire</i> 2 | ,088 | ,135 | ,094 | ,649 | ,520 |

a. Variável Dependente: Eficácia

Na tabela 60 é possível apurar que “Gestão por Exceção (Ativa)”/”*Laissez-Faire* 1”, contribui significativamente para a Eficácia.

Nas tabelas seguintes são apresentados os resultados da análise da relação entre a Liderança *Laissez-Faire* e o Esforço Extra.

Tabela 64 – Sumarização do Modelo – *Laissez-Faire* e Esforço Extra

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | ,292 ^a | ,085 | ,037 | ,99568466 |

a. Preditores: (Constante), Gestão por Exceção(Ativa)/*Laissez-Faire* 1, Gestão por Exceção(Ativa)/*Laissez-Faire* 2

Conforme é possível apurar na tabela 64, 3,7% da Satisfação depende do estilo de Liderança *Laissez-Faire*.

Tabela 65 – Coeficientes – *Laissez-Faire* e Esforço Extra

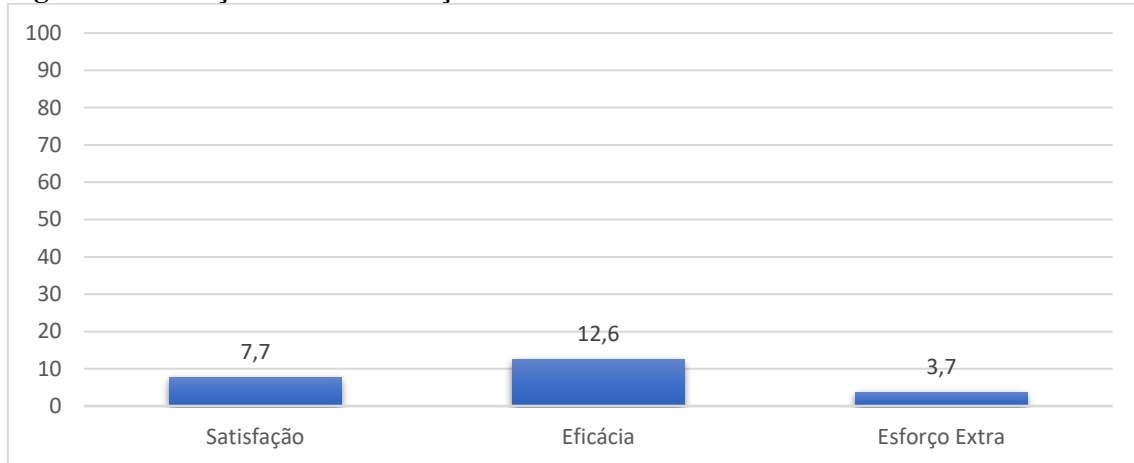
| Modelo | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | | t | Sig. |
|--|-------------------------------|-------------|---------------------------|--|--------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | | |
| 1 (Constante) | -,173 | ,156 | | | -1,112 | ,273 |
| Gestão por Exceção (Ativa)/ <i>Laissez-Faire</i> 1 | -,302 | ,161 | -,291 | | -1,879 | ,068 |
| Gestão por Exceção (Ativa)/ <i>Laissez-Faire</i> 2 | ,008 | ,154 | ,008 | | ,050 | ,961 |

a. Variável Dependente: Esforço Extra

Como representado pela tabela 65, é possível aferir que nenhum fator contribui significativamente para o Esforço Extra.

Na figura 28 está representada a relação entre a Liderança *Laissez-Faire* e a Satisfação, Eficácia e Esforço Extra.

Figura 28 – Relação entre Liderança Laissez-Faire e Sat./Efi./Esf.Ext.

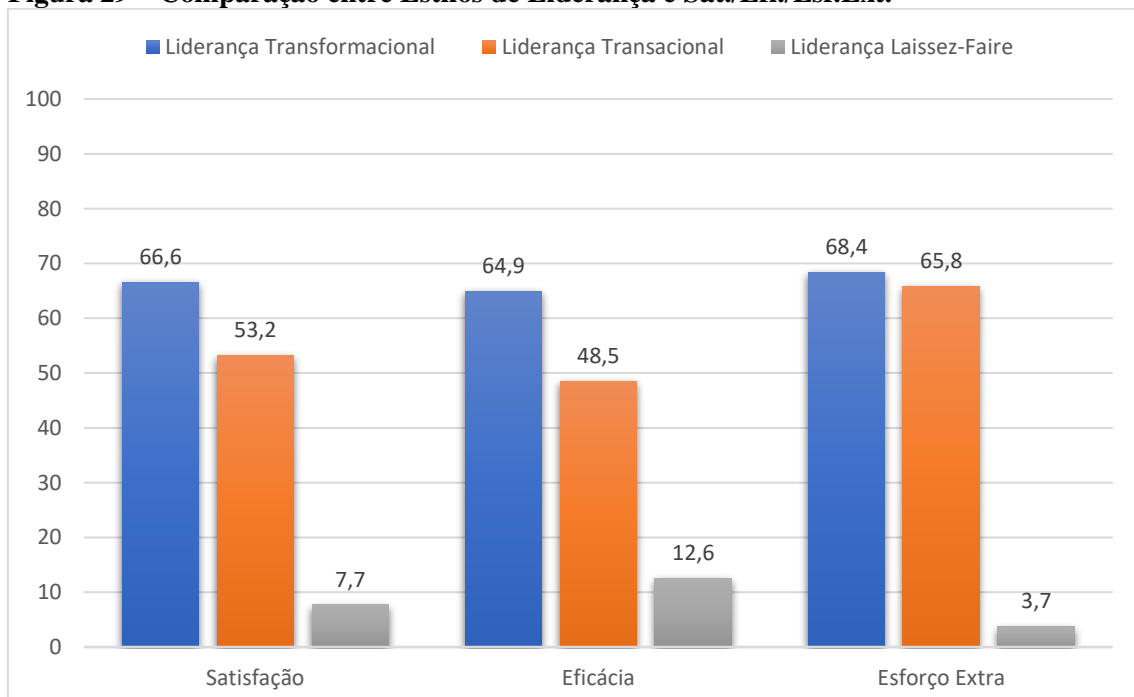


Na figura 28 é possível visualizar os resultados gerais da Liderança Laissez-Faire. Facilmente é identificável que este tipo de liderança pouco influencia as variáveis, não se tratando por isso de uma liderança que gere Satisfação, que traga Eficácia ou que leve a um Esforço Extra dos trabalhadores.

4.6.4 Comparação entre Estilos de Liderança

Na figura 29, estão representados os resultados relativos aos diferentes Estilos de Liderança na Satisfação, Eficácia e Esforço Extra.

Figura 29 – Comparação entre Estilos de Liderança e Sat./Efi./Esf.Ext.



A figura 29 mostra todos os tipos de liderança e a influência que cada uma delas teve para com as variáveis envolvidas. De forma evidente, a Liderança Laissez-Faire fica como o estilo de liderança que menos influencia qualquer uma das variáveis. Relativamente às Lideranças Transformacionais e Transacionais, é possível apurar que a Liderança Transformacional é o estilo de liderança mais presente em todas as variáveis, ainda que, relativamente ao Esforço Extra, a Liderança Transacional também se mostre bastante influente.

Relativamente à influência do estilo de liderança na Satisfação (hipótese 6) conclui-se que a hipótese é confirmada, o mesmo acontece na influência do estilo de liderança na Eficácia (hipótese 7). Relativamente à influência do estilo de liderança no Esforço Extra (hipótese 8) a hipótese também é confirmada, pois apesar do estilo Transformacional e Transacional produzirem significância estatística, a Liderança Laissez-Faire não produziu qualquer significância, o que vai de encontro ao modelo preconizado por Bass e Avolio.

4.7 Conclusão e Discussão dos Resultados

Com a finalização deste capítulo, torna-se possível aferir as conclusões do estudo.

Relativamente à empresa em si e ao tipo de liderança demonstrada, foi possível verificar que a Liderança Transformacional é a mais auto percebida pelos líderes, seguida da Liderança Transacional e Liderança Laissez-Faire, o que vai de encontro com os resultados obtidos por Gonçalves (2008), Dantas (2013) e Góis (2011), pois também os líderes se auto perceberam da mesma forma. No que concerne à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra, os resultados obtidos vão de encontro ao estudo de Gonçalves (2008), com os líderes a auto perceberem valores mais elevados de Eficácia no seu estilo de liderança, seguido de Satisfação e, por fim, de Esforço Extra.

Por outro lado, os subordinados afirmam que a Liderança Transacional é a mais demonstrada pelos seus líderes, seguida da Liderança Transformacional e, por fim, Liderança Laissez-Faire, o que corrobora com os resultados obtidos por Dantas (2013)

mas vai contra os resultados do estudo de Moreira (2015), Góis (2011) e Bento (2008) que constataram que o estilo de Liderança Transformacional é o mais demonstrado, seguido da Liderança Transacional e, por fim, a Liderança Laissez-Faire. Existe claramente uma diferença de percepções relativamente aquilo que acontece, seja nos diferentes estudos citados, seja em relação aos líderes e subordinados deste estudo. Já no que à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra diz respeito, os resultados dos subordinados apontaram que a Satisfação é o valor mais elevado, o que está em concordância com os resultados do estudo de Muquendi (2015), no entanto, muito próximo da Eficácia. Por fim, tal como os líderes, o Esforço Extra é o ultimo item percecionado nos Estilos de Liderança.

Outra conclusão interessante é verificar que os líderes auto percecionam níveis bastante baixos de Liderança Laissez-Faire o que, no ponto de vista dos liderados, não é novamente verdade. Ainda que os liderados tenham remetido esse estilo de liderança para último lugar, esse estilo de liderança obteve valores significativamente mais altos que os alcançados pela auto percepção dos líderes.

Ainda relativamente às percepções, verificou-se que os líderes auto percecionam níveis mais elevados de Satisfação, Eficácia e Esforço Extra no seu estilo de liderança, enquanto que, os subordinados percecionam níveis inferiores.

No que concerne à análise das categorias dos Estilos de Liderança, verificou-se que, comparativamente com o modelo original, apesar do número de categorias dos Estilos de Liderança serem iguais, as composições das mesmas diferem nos resultados obtidos no que às perguntas diz respeito.

Estas conclusões são muito importantes, no sentido em que providenciam aos líderes estratégicos e operacionais da empresa dois pontos de vista diferentes e é na compreensão do porquê das suas diferenças que se podem alicerçar mudanças.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões relativamente às hipóteses levantadas para esta investigação, bem como recomendações para a gestão, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo V – Conclusão

O tema abordado na dissertação foi a liderança. Mais concretamente, os Estilos de Liderança no meio empresarial. Desse modo, para melhor alicerçar todo o trabalho, a pesquisa bibliográfica centrou-se em cinco (5) aspetos: a definição do conceito de liderança, a sua evolução ao longo da história, o impacto que a mesma tem nas organizações, as suas variáveis e os diferentes modelos de liderança, nesta última, foram escolhidos cinco (5) modelos diferentes para melhor compreensão do que é possível alcançar apenas no que concerne à liderança.

O grande objetivo do trabalho era compreender como os Estilos de Liderança estão relacionados no mundo empresarial e como se comporta. Por esse motivo, o estudo tentou ser o mais abrangente possível, albergando líderes e liderados. As perceções entraram em cena e verificou-se que existem diferenças significativas entre o ponto de vista dos líderes e dos liderados. Os líderes auto percecionam-se de forma como os autores do questionário consideram ótima. Ou seja, forte Liderança Transformacional, seguida de Liderança Transacional e níveis baixos de Liderança Laissez-Faire. Por outro lado, os liderados percecionaram que os seus líderes têm uma alta carga de Liderança Transacional, seguida de Liderança Transformacional e, por fim, Liderança Laissez-Faire. Mas, isto não significa que os valores estejam próximos no que concerne à Liderança Laissez-Faire. O facto é que uma das observações interessantes é que o valor obtido pelos líderes neste ponto foi significativamente inferior ao dos liderados.

Depois de todos os dados serem expostos, foi elaborada uma comparação entre líderes e subordinados relativamente aos diferentes Estilos de Liderança, médias totais e Satisfação, Eficácia e Esforço Extra. Por fim, chegou-se à conclusão que a hipótese 1 “Os Estilos de Liderança auto percecionados pelos líderes diferem dos Estilos de Liderança percecionados pelos subordinados” foi confirmada, pois os líderes auto percecionaram-se com altos níveis de Liderança Transformacional, seguida de Liderança Transacional e, por fim, de Liderança Laissez-Faire (de resto, como aponta o modelo como sendo o perfil de liderança ótimo) e os subordinados discordaram, afirmando, estatisticamente, que o estilo de liderança mais percecionado era o Transacional, seguido do Transformacional

e, ainda que a Liderança Laissez-Faire tenha sido novamente o último, obteve uma percentagem significativamente superior ao da auto percecionada pelos líderes.

A hipótese 2 “Os Estilos de Liderança auto percecionados pelos líderes apresentam frequências elevadas para o estilo Transformacional, seguindo-se o estilo Transacional e com frequências baixas ou ausente do estilo de liderança “*Laissez-Faire*” é confirmada. Ainda que, os líderes tenham percecionado de forma igual ao perfil ótimo traçado por Bass e Avolio, a Liderança Transacional ficou perigosamente perto da Liderança Transformacional.

Já no que diz respeito à hipótese 3 “Os Estilos de Liderança percecionados pelos subordinados apresentam frequências elevadas para o estilo Transformacional, seguindo-se o estilo Transacional e com frequências baixas ou ausente do estilo de liderança “*Laissez-Faire*” a hipótese não foi confirmada, pois como já foi referido, os subordinados percecionam o estilo de liderança dos seus líderes de uma forma um pouco diferente – percecionaram que a liderança mais utilizada era a Transacional, seguida da Transformacional e, por fim, a *Laissez-Faire* – e bastante curiosa, pois foi obtida uma carga bastante significativa na Liderança Laissez-Faire.

No que concerne à hipótese 4 “A auto percepção dos líderes relativamente à Satisfação, Eficácia e Esforço Extra difere da percepção dos subordinados.” foi confirmada, devido ao facto da Eficácia ter sido o valor mais elevado para os líderes, enquanto que, do lado dos subordinados, a Satisfação ficou em primeiro lugar.

Após estes resultados, foi testada a hipótese 5 “Os itens de cada categoria dos diferentes tipos de liderança preconizadas por Bass e Avolio correspondem à análise de dados efetuada na empresa.”. O que se verificou é que, constantemente, nenhum dos Estilos de Liderança corresponde à matriz dos autores do questionário, não sendo assim confirmada esta hipótese. Esse facto pode dever-se a diferentes explicações: O tipo de funções desempenhadas, o tipo de empresa, o setor de atividade e/ou a dimensão da amostra.

Por fim, as hipóteses 6, 7 e 8. Nestas hipóteses, foram trabalhados os fatores redistribuídos após a análise fatorial anteriormente feita. Por fim, verificou-se que a hipótese 6 “O estilo

de liderança tem influência na Satisfação.” foi confirmada, pois todos os Estilos de Liderança determinados foram influenciados pela Satisfação. O mesmo aconteceu com a hipótese 7 “O estilo de liderança tem influência na Eficácia.” pois, novamente, todos os Estilos de Liderança determinadas influenciaram a Eficácia. Por fim, a hipótese 8 “O estilo de liderança tem influência no Esforço Extra.” foi também confirmada, porém, um dos Estilos de Liderança, o *Laissez-Faire*, não influenciou. O que de resto, vai de encontro com aquilo que é os pressupostos teóricos do modelo.

No que concerne às recomendações para a gestão, existem algumas indicações a efetuar. Do ponto de vista da liderança, recomenda-se que a Liderança Transformacional seja investida pelos líderes. Este tipo de liderança demonstrou altos níveis de Satisfação, Eficácia e Esforço Extra. Se as duas primeiras seriam de conclusão fácil, por se tratar de uma liderança mais próxima, mais humana, a terceira torna toda a transformação que vivemos do ponto de vista empresarial correta, ou seja, o colaborador deixa de ser designado por trabalhador e o gestor de recursos humanos, começa a ser designado por gestor de pessoas ou de talentos, são já algumas mudanças que estamos a presenciar. Ainda dentro desta perspetiva, é necessário sublinhar uma questão importante. Ainda que a Liderança Transacional seja inferior em termos de Satisfação e Eficácia, fica muito próxima da Transformacional no que ao Esforço Extra diz respeito. A diferença de menos de 3% é notória e diz-nos que, pelo menos neste quadrante, a Liderança Transacional, mais virada para os resultados, cumpre aquilo que é preconizado em termos bibliográficos. Outro objetivo a trabalhar seria compreender o porquê de existirem estas diferenças de perceções relativas ao estilo de liderança utilizado. É possível que os líderes se auto percecionem mais humanos daquilo que são, ou, porventura, os líderes não conseguem transmitir eficazmente a Liderança Transformacional e, por isso, seja percecionada como Liderança Transacional ou, ainda, o enviesamento que têm deles próprios, relativamente à auto perceção. Tendo em conta que existiram bastantes mais liderados a responder que líderes, é plausível afirmar que o erro de perceção estará mais do lado dos líderes, visto que muitos trabalhadores concordaram, entre si, no estilo de liderança que estavam a receber.

Em termos de limitações deste estudo, uma das principais está relacionada com algo que existe pouco a fazer: a diferença em número entre líderes e liderados. Normalmente, em

quase todo o tipo de empresas, existem bastantes mais liderados que líderes, o que para tentar estudar de modo quantitativo é um problema, neste caso, o rácio era de um (1) líder para dez (10) liderados. Isto fez com que apenas os testes de confiabilidade, as análises relativas às diferenças de perceções e da confirmação do modelo ótimo fosse elaborado tendo em conta os líderes. Após isso, as estatísticas descritivas, análises fatoriais, validades da escala, variâncias e correlações fossem apenas centradas nos subordinados. Relativamente ao questionário, as limitações deste começam no facto de apresentarem cinco (5) categorias diferentes para a Liderança Transformacional e para os outros dois tipos de liderança, apenas duas categorias. A desproporção volta a acontecer na Satisfação, Eficácia e Esforço Extra. Enquanto que, a Satisfação possui duas perguntas, a Eficácia já tem quatro e o Esforço Extra três. Não será o melhor modelo para aplicar, pois desta forma, existindo mais perguntas de uma variável para a outra, pode corromper os resultados do estudo, pois não existe uma simetria relativa ao número de perguntas. Por fim, outra da limitação deste questionário, prende-se com o modelo e pagamento do questionário. Tendo em conta que se trata de algo que é pago, seria de esperar algo mais que apenas o questionário em si. Por isso, pelo menos a correlação entre o estilo de liderança e a Satisfação, Eficácia e Esforço Extra poderia, e deveria vir já de forma a ser facilmente elaborada sem recorrer a outras ferramentas. Outra sugestão é a adequação a cada tipo de indústria, pois existem diferenças evidentes entre uma empresa pública que trate dos transportes, para uma empresa do setor privado que trate da fabricação de rolhas, por exemplo. Aliás, como se verificou na distribuição das perguntas, pois as mesmas não se confirmam com o modelo. Essa ocorrência pode dever-se a distintas explicações: o tipo de funções desempenhadas, o tipo de empresa, o setor de atividade e/ou a dimensão da amostra. Tendo em conta o que já foi referido, o grau de generalização dos resultados devido à dimensão da amostra e ao tipo de amostra é, também, uma limitação.

No que diz respeito a sugestões de pesquisa futura, é importante verificar as consequências das diferenças entre empresas com forte Liderança Transformacional e Liderança Transacional. Se, em relação ao Esforço Extra, seja verdade que a Liderança Transformacional tem um valor um pouco mais elevado, a grande diferença centra-se na Satisfação e na Eficácia. Por isso, seria relevante saber se um trabalhador exposto a uma Liderança Transformacional, comparativamente a um de Liderança Transacional, vai denotar diferenças ao longo do tempo, sejam elas do foro físico ou psicológico. Outro

ponto interessante seria descobrir se um trabalhador com fortes cargas de Liderança Transformacional terá uma maior vontade de permanecer nessa empresa. Por fim, é também importante saber se um trabalhador sujeito a Liderança Transacional estará mais propenso a ter problemas relacionados com o stress/ansiedade. No fundo, terá de ser um estudo a longo médio/prazo, mas que pode produzir conclusões interessantes. Outro tema relevante para pesquisa futura é tentar efetuar o mesmo estudo numa empresa que possua líderes em número suficiente para efetuar todos os testes que não foram possíveis neste e comparar todas as diferenças existentes. Relativamente a este questionário em particular, aconselha-se o uso com cautela do mesmo nesta empresa ou empresas idênticas, devido ao facto das correspondências entre categorias e Estilos de Liderança não se ter verificado.

Bibliografia

Alves, J., Ribeiro, C. e Campos, S. (2010). Liderança e enfermagem: estudo realizado com enfermeiros chefes e especialistas. *Gestão e desenvolvimento*. 51-71

Antunes, R. e Silva, A. (2015). A Liderança dos Professores para a Equidade e a Aprendizagem. *Revista Lusófona de Educação*. 73-97

Baptista, I. e Abrantes, P. (2015). Poder e liderança nas escolas: um estudo sociológico em contextos desfavorecidos. *Revista Lusófona de Educação*. 43-58

Bass, B., e Avolio, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden, Califórnia, Estados Unidos da América.

Bass, B., Avolio, B. (1999). Training full range leadership; A resource guide for training with the MLQ, California.

Bastos, C. (2008). Inteligência emocional, liderança e desempenho. Dissertação de mestrado em comportamento organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Bento, A. (2008). Os Estilos de Liderança dos líderes escolares da região autónoma da madeira. *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas*. 145-157

Brito, N., Junior, O., Polese, L. e Ribeiro, M. (2003). Validação de métodos analíticos: estratégia e discussão. *Pesticidas: R.Ecotoxicol. e Meio Ambiente*. 129-146

Coutinho, C. (2014). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Coimbra: *Edições Almedina*.

Couto, M. e Pereira, P. (2011). Género e liderança na escola: da feminização da profissão docente ao desempenho de cargos de topo. *Gestão e desenvolvimento*. 199-227

Covey, S. (2002). Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro: *Campus*.

Dantas, C. (2013) Estilos de liderança. Dissertação de mestrado em ciências empresariais. Ponte de Lima: Universidade Fernando Pessoa

Ferreira, M. (2014). A construção de hipóteses. *Revista Ibero Americana de Estratégica*. 1-8

Ferreira, P. (2005). Estatística descritiva e inferencial.

Franco, M. e Ferreira, T. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Comportamento organizacional e gestão*. 169-189

Gil, A. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. Editora Atlas

Gomes, A. e Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e Transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*. 143-161

Gonçalves, M. (2008). Estilos de liderança. Dissertação de mestrado em ciências empresariais. Porto: Universidade Fernando Pessoa

Hill, M. e Hill, A. (1998). Investigação empírica em ciências sociais: um guia introdutório. *Working paper*.

Hora, H., Monteiro, G. e Arica, J. (2010). Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente alfa de *cronbach*. *Produção & Produção*. 85-103

Latif, S. (1994). A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing. *Caderno de pesquisas em administração*.

Livesey, C. (2014). Cambridge International AS and A Level Sociology. *Cambridge University Press*

Lopes, A. e Baioa, P. (2011). O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percebido. *Gestão e desenvolvimento*. 7-36

Maroco, J. e Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de *Cronbach*? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*. 65-90

Marotti, J., Galhardo, A., Furuyama, R., Pigozzo, M., Campos, T. e Laganá, D. (2008). Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. *Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo*. 186-194

Moller, M. e Gomes, J. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise psicológica*. 683-697

Monteiro, W. (2014). Avaliação de Destinos Turísticos – O Caso do Turismo de Natureza da Guiné-Bissau. Dissertação de mestrado em ciências empresariais. Porto: Universidade Fernando Pessoa

Moreira, J. (2015). Perceção dos Professores de Educação Física Sobre o Perfil de Liderança dos Coordenadores de Departamento. Dissertação de mestrado em ensino de educação física nos ensinos básico e secundário. Vila Real: Universidade de Trás - os - Montes e Alto Douro

Muquendi, A. (2015). Lideranças em contexto escolar. Dissertação de mestrado em administração e gestão da educação. Porto: Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Pereira, A. (2004). SPSS - Guia Prático de Utilização. *Edições Sílabo*

Pereira, C., Bem-Haja, I., Ferreira, M. e Rodrigues, P. (2008). Percepção de liderança de enfermeiros prestadores de cuidados: estudo realizado numa unidade hospitalar de Coimbra. *Revista Referência*. 51-58

Pinto, A., Gusmão, A., Pena, A., Silva, M. (2012). Alguns métodos estatísticos voltados às unidades de informação. *Biblios: Journal of Librarianship and Information Science*.

Pires, A. (2000). Testes de hipóteses. *Probabilidades, Erros e Estatística*.

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

Prates, M., Aranha, A., e Loureiro, A. (2010). Liderança: supervisão e aprendizagem partilhada na escola actual. *Eduser*.

Ribeiro, C., Gomes, A., Simões, C., Resende, R., Moreira, D. (2016) Liderança, Satisfação e Perceção de Rendimento Desportivo: Estudo com Atletas Seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research*. 72-86

Rodrigues, S. (2012). Modelo de Regressão Linear e suas Aplicações. Dissertação de mestrado em ensino de matemática no 3º ciclo do ensino básico e no ensino secundário. Covilhã: Universidade da Beira Interior

Santos, M. (2015). O Papel da Liderança na Gestão da Mudança ao nível do Chão de Fábrica. Dissertação de mestrado em gestão estratégica de recursos humanos. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal

Santos, M. (2012). Liderança Transformacional e Transaccional numa organização de saúde: a questão do género. Dissertação de mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa

Santos, A. (2012). Liderança no feminino: um estudo de caso. Dissertação de mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional. Coimbra: Universidade de Coimbra

Silva, E. e Menezes, E. (2005). Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. *Universidade Federal de Santa Catarina*

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: *McGrawHill*.

Vaz, C., Rodrigues, M., Loureiro, A., Barbosa, I., Antunes, P. (2008) *Técnicas de recolha de dados em investigação qualitativa*.

Vergara, S. (2003). *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro: *Atlas*.

Anexos

Anexo I – Questionário original

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

**Permission for Pedro Couto to reproduce 1 copy
within one year of March 24, 2017**

Multifactor Leadership Questionnaire
Instrument (Leader and Rater Form)
and Scoring Guide
(Form 5X-Short)
English and Portuguese versions

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase.**

You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.

Copyright © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

Translation Quality not Guaranteed

Mind Garden distributed translations are of varying quality. Many are translated by researchers. Some translations are translated and then back-translated to check the quality, while others have not been back-translated. We typically do not know the dialect of the translation. We also do not have validation data on the translation. Some translations do not include all of the items that are on the English form; sometimes a scale or scales are missing on the translation. You will receive what we have with no warranty or assurance of quality or dialect. Basically, we try to provide you with what is available to facilitate your work.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (5x-Short)

My Name: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

This questionnaire is to describe your leadership style as you perceive it. Please answer all items on this answer sheet. **If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.**

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits you. The word "others" may mean your peers, clients, direct reports, supervisors, and/or all of these individuals.

Use the following rating scale:

| Not at all | Once in a while | Sometimes | Fairly often | Frequently, if not always |
|------------|-----------------|-----------|--------------|------------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | I provide others with assistance in exchange for their efforts..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. | I re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. | I fail to interfere until problems become serious | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. | I focus attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. | I avoid getting involved when important issues arise | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. | I talk about my most important values and beliefs | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. | I am absent when needed..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. | I seek differing perspectives when solving problems | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. | I talk optimistically about the future..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. | I instill pride in others for being associated with me..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. | I discuss in specific terms who is responsible for achieving performance targets..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. | I wait for things to go wrong before taking action | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. | I talk enthusiastically about what needs to be accomplished..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. | I specify the importance of having a strong sense of purpose | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. | I spend time teaching and coaching..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017 Continued =>

| | Not at all | Once in a while | Sometimes | Fairly often | Frequently, if not always |
|---|-------------------|------------------------|------------------|---------------------|--------------------------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. I make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. I show that I am a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it." | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. I go beyond self-interest for the good of the group | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. I treat others as individuals rather than just as a member of a group..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. I demonstrate that problems must become chronic before I take action..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. I act in ways that build others' respect for me..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. I consider the moral and ethical consequences of decisions..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. I keep track of all mistakes..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. I display a sense of power and confidence | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. I articulate a compelling vision of the future..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. I direct my attention toward failures to meet standards..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. I avoid making decisions..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. I consider an individual as having different needs, abilities, and aspirations from others..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. I get others to look at problems from many different angles | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. I help others to develop their strengths | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. I suggest new ways of looking at how to complete assignments | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. I delay responding to urgent questions..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. I emphasize the importance of having a collective sense of mission..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. I express satisfaction when others meet expectations..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. I express confidence that goals will be achieved..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. I am effective in meeting others' job-related needs..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. I use methods of leadership that are satisfying..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. I get others to do more than they expected to do..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. I am effective in representing others to higher authority..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41. I work with others in a satisfactory way..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42. I heighten others' desire to succeed | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43. I am effective in meeting organizational requirements..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44. I increase others' willingness to try harder..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. I lead a group that is effective..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

MLQ Multifactor Leadership Questionnaire
Rater Form (5x-Short)

Name of Leader: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

This questionnaire is to describe the leadership style of the above-mentioned individual as you perceive it. Please answer all items on this answer sheet. **If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.** Please answer this questionnaire anonymously.

IMPORTANT (necessary for processing): Which best describes you?

I am at a higher organizational level than the person I am rating.
 The person I am rating is at my organizational level.
 I am at a lower organizational level than the person I am rating.
 I do not wish my organizational level to be known.

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits the person you are describing. Use the following rating scale:

| Not at all | Once in a while | Sometimes | Fairly often | Frequently, if not always |
|------------|-----------------|-----------|--------------|------------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

THE PERSON I AM RATING. . .

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Provides me with assistance in exchange for my efforts | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. | Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. | Fails to interfere until problems become serious..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. | Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. | Avoids getting involved when important issues arise..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. | Talks about their most important values and beliefs | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. | Is absent when needed..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. | Seeks differing perspectives when solving problems | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. | Talks optimistically about the future..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. | Instills pride in me for being associated with him/her | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. | Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. | Waits for things to go wrong before taking action | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. | Talks enthusiastically about what needs to be accomplished | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. | Specifies the importance of having a strong sense of purpose | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. | Spends time teaching and coaching..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Continued =>

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

| | Not at all | Once in a while | Sometimes | Fairly often | Frequently, if not always |
|---|-------------------|------------------------|------------------|---------------------|--------------------------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Shows that he/she is a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it." | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Goes beyond self-interest for the good of the group | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Treats me as an individual rather than just as a member of a group..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Demonstrates that problems must become chronic before taking action..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Acts in ways that builds my respect | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Concentrates his/her full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Considers the moral and ethical consequences of decisions..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Keeps track of all mistakes..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Displays a sense of power and confidence | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Articulates a compelling vision of the future..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Directs my attention toward failures to meet standards..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Avoids making decisions..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Gets me to look at problems from many different angles..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. Helps me to develop my strengths..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. Suggests new ways of looking at how to complete assignments | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. Delays responding to urgent questions..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Emphasizes the importance of having a collective sense of mission..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. Expresses satisfaction when I meet expectations | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. Expresses confidence that goals will be achieved | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. Is effective in meeting my job-related needs | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. Uses methods of leadership that are satisfying..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. Gets me to do more than I expected to do..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. Is effective in representing me to higher authority | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41. Works with me in a satisfactory way..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42. Heightens my desire to succeed | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43. Is effective in meeting organizational requirements | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44. Increases my willingness to try harder | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. Leads a group that is effective..... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA

by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio

Participante

| Número | NOME | Forma | | |
|---|--|---------------|--------------|-------------------------------|
| 0 | | 0 | | |
| ORIENTAÇÕES PARA O PARTICIPANTE: | | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Primeiro, distribua os questionários aos avaliadores. Assegure-se que o seu nome esteja impresso na página inicial deles, inclusive nesta de auto-avaliação. 2. Depois, complete este questionário e retorne para _____ <ul style="list-style-type: none"> ◆ ATÉ 3. Por favor, responda todas os itens em ambas as páginas. <ul style="list-style-type: none"> ◆ Começando pela questão 1, julgue quão frequente cada afirmação se adequa a você. ◆ Utilize um lápis para marcar suas respostas com um círculo no número correspondente. Se desejar mudar uma resposta, não esqueça de apagar a anterior completamente. ◆ Se um item é irrelevante, ou você não está certo, ou não sabe a resposta, deixe-o em branco. ◆ Use a escala abaixo : | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| De forma alguma | Uma vez ou outra | Algumas vezes | Muitas vezes | Frequentemente, se não sempre |
| | 1. Fornego assistência aos outros em troca de seus esforços. | | | 0 1 2 3 4 |
| | 2. Re-examino suposições críticas questionando se são apropriadas. | | | 0 1 2 3 4 |
| | 3. Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. | | | 0 1 2 3 4 |
| | 4. Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. | | | 0 1 2 3 4 |
| | 5. Evito me envolver quando assuntos importantes surgem. | | | 0 1 2 3 4 |
| | 6. Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes. | | | 0 1 2 3 4 |
| | 7. Estou ausente quando necessitam de mim. | | | 0 1 2 3 4 |
| | 8. Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas. | | | 0 1 2 3 4 |
| | 9. Falo de forma otimista sobre o futuro. | | | 0 1 2 3 4 |
| | 10. Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim. | | | 0 1 2 3 4 |
| Copyright 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3500 (Answer sheet revised 3/1/00). | | | | |

Estilos de Liderança: Aplicação a 360º do Modelo de Bass e Avolio a uma Empresa do Setor Industrial

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017.

| Questionário MLQ | | (, 0) | | | | |
|------------------|--|---------------|--------------|-------------------------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| De forma alguma | Uma vez ou outra | Algumas vezes | Muitas vezes | Frequentemente, se não sempre | | |
| 11. | Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. | Espero as coisas darem erradas para começar a agir. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. | Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. | Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. | Invisto meu tempo ensinando e treinando. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. | Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. | Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte". | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. | Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. | Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. | Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. | Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. | Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. | Considero as consequências éticas e morais das decisões. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. | Mantenho-me a par de todos os erros. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. | Demonstro um senso de poder e confiança. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. | Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. | Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. | Evito tomar decisões. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. | Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. | Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. | Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. | Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. | Demoro para responder questões urgentes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. | Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. | Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. | Expresso confiança de que metas serão alcançadas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. | Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. | Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. | Faço com que os outros façam mais do que o esperado. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. | Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41. | Trabalho com os outros de maneira satisfatória. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42. | Elevo o desejo dos outros de obter sucesso. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43. | Sou eficaz em atender as necessidades da organização. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44. | Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. | Lidero um grupo que é eficiente | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Copyright 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3500 (Answer sheet revised 3/1/00).

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA

by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio

Avaliador

| Número | NOME | Forma | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------------------------------|---|---|-----|--|--|--|----|---|---|---|---|-----|----|---|---|---|---|-----|----|--|---|---|---|-----|----|---|---|---|---|-----|----|---|---|---|---|-----|----|---|---|---|---|-----|----|--------------------------------------|---|---|---|-----|----|--|---|---|---|-----|----|--|---|---|---|-----|-----|---|---|---|---|-----|
| <p>ORIENTAÇÕES PARA O AVALIADOR: Esta pesquisa ajudará você e outros avaliadores a descrever o estilo de liderança da pessoa acima. Para completar sua parte da pesquisa faça o seguinte :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marque o nível organizacional que melhor descreve você na questão abaixo : 2. Depois, complete este questionário e retorne para _____ ◆ ATÉ November 1, 2003 3. Por favor, responda todas as questões em ambas as páginas. <ul style="list-style-type: none"> ◆ Começando pela questão 1, julgue quão frequente cada afirmação se adequa à pessoa que você está avaliando. ◆ Utilize um lápis para marcar suas respostas com um círculo no número correspondente. Se desejar mudar uma resposta, não esqueça de apagar a anterior completamente. ◆ Se um item é irrelevante, ou você não está certo, ou não sabe a resposta, deixe-o em branco. ◆ Use a escala abaixo : | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| De forma alguma | Uma vez ou outra | Algumas vezes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Muitas vezes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Frequentemente, se não sempre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>O que melhor descreve você</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <input type="checkbox"/> Estou em um nível organizacional mais elevado do que a pessoa que estou avaliando 2. <input type="checkbox"/> A pessoa que estou avaliando se encontra no meu nível organizacional 3. <input type="checkbox"/> Estou em um nível organizacional inferior que o da pessoa que estou avaliando 4. <input type="checkbox"/> Nenhuma das anteriores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>A PESSOA QUE VOCÊ ESTÁ AVALIANDO...</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 85%;"></th> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 5%;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>Fornecer assistência em troca de seus esforços.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3 4</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>Re-examina suposições críticas questionando se são apropriadas.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3 4</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>Falha em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3 4</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3 4</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>Evita se envolver quando assuntos importantes surgem.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3 4</td> </tr> <tr> <td>6.</td> <td>Conversa sobre suas crenças e valores mais importantes.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3 4</td> </tr> <tr> <td>7.</td> <td>Está ausente quando necessitam dele.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3 4</td> </tr> <tr> <td>8.</td> <td>Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3 4</td> </tr> <tr> <td>9.</td> <td>Fala de forma otimista sobre o futuro.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3 4</td> </tr> <tr> <td>10.</td> <td>Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3 4</td> </tr> </tbody> </table> | | | | | | | | | 1. | Fornecer assistência em troca de seus esforços. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | 2. | Re-examina suposições críticas questionando se são apropriadas. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | 3. | Falha em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | 4. | Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | 5. | Evita se envolver quando assuntos importantes surgem. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | 6. | Conversa sobre suas crenças e valores mais importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | 7. | Está ausente quando necessitam dele. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | 8. | Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | 9. | Fala de forma otimista sobre o futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | 10. | Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele. | 0 | 1 | 2 | 3 4 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Fornecer assistência em troca de seus esforços. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | Re-examina suposições críticas questionando se são apropriadas. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | Falha em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. | Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. | Evita se envolver quando assuntos importantes surgem. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. | Conversa sobre suas crenças e valores mais importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. | Está ausente quando necessitam dele. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. | Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. | Fala de forma otimista sobre o futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. | Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele. | 0 | 1 | 2 | 3 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Copyright 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3500 (Answer sheet revised 3/1/00). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Estilos de Liderança: Aplicação a 360º do Modelo de Bass e Avolio a uma Empresa do Setor Industrial

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

| Questionário MLQ | | | | | |
|--|--|---------------|--------------|-------------------------------|---------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| De forma alguma | Uma vez ou outra | Algumas vezes | Muitas vezes | Frequentemente, se não sempre | |
| LA PERSONA QUE ESTÁ USTED EVALUANDO... | | | | | |
| 11. | Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 12. | Espera as coisas darem erradas para começar a agir. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 13. | Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 14. | Especifica a importância de se ter um forte senso de propósito. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 15. | Investe seu tempo ensinando e treinando. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 16. | Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 17. | Demonstra acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte". | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 18. | Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 19. | Trata você como indivíduo ao invés de tratá-lo apenas como um membro do grupo. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 20. | Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de agir. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 21. | Age de forma tal que consegue o seu respeito por ele. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 22. | Concentra sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 23. | Considera as consequências éticas e morais das decisões. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 24. | Mantém-se a par de todos os erros. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 25. | Demonstra um senso de poder e confiança. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 26. | Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 27. | Dirige sua atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 28. | Evita tomar decisões. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 29. | Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 30. | Faz com que você olhe para os problemas de muitos e diferentes ângulos. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 31. | Ajuda você a desenvolver seus pontos fortes. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 32. | Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 33. | Demora para responder questões urgentes. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 34. | Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 35. | Expressa satisfação quando você corresponde às expectativas. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 36. | Expressa confiança de que metas serão alcançadas. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 37. | É eficaz em atender as suas necessidades em relação ao trabalho. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 38. | Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 39. | Faz com que você faça mais do que o esperado. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 40. | É eficaz em representar seu grupo perante níveis hierárquicos superiores. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 41. | Trabalha com você de maneira satisfatória. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 42. | Eleva seu desejo de obter sucesso. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 43. | É eficaz em atender as necessidades da organização. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 44. | Aumenta sua vontade de tentar com maior afinco. | | | 0 | 1 2 3 4 |
| 45. | Lidera um grupo que é eficiente. | | | 0 | 1 2 3 4 |

Copyright 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3500 (Answer sheet revised 3/1/00).

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA

Da autoria de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio

Este questionário pretende descrever o seu estilo de liderança.

- Assinale as suas respostas, utilizando a escala fornecida abaixo, com um círculo à volta do número correspondente;
- Se desejar mudar uma resposta, não esqueça de corrigir a anterior;
- Se um item lhe parecer irrelevante, não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada, ou não sabe a resposta, deixe-o em branco;

Indique quão frequentemente cada uma das afirmações se adequa a si.

Utilize a seguinte escala:

0- Nunca 1 - Raramente 2- Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 - Frequentemente

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Não actuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Evito envolver-me quando surgem questões importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Encontro-me ausente quando precisam de mim. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Procuro perspectivas diferentes ao solucionar os problemas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Falo com optimismo acerca do futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Espero que algo corra mal antes de agir. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Realço a importância de se ter um forte sentido de missão. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Invisto tempo a ensinar e a formar. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Demonstro que acredito firmemente que “enquanto as coisas funcionam, não se devem alterar”. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Vou além dos meus interesses próprios para bem do grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Ajo de forma a incutir nos outros respeito por mim. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017.
 0- Nunca 1- Raramente 2- Algumas vezes 3- Muitas vezes 4- Frequentemente

| | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| | reclamações e falhas. | | | | | |
| 23. | Considero as consequências éticas e morais das decisões. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. | Mantenho-me a par de todos os erros. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. | Exibo um sentido de poder e de confiança. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. | Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. | Dirijo a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. | Evito tomar decisões. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. | Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. | Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. | Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. | Sugiro novas formas de completar as tarefas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. | Atraso a resposta a questões urgentes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. | Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão colectivo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. | Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. | Expresso confiança no alcance dos objectivos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. | Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. | Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. | Levo os outros a fazerem mais do que eles esperavam fazer. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. | Sou eficaz em representar os outros perante níveis hierárquicos superiores. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41. | Trabalho com os outros de uma forma satisfatória. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42. | Aumento o desejo dos outros de obterem sucesso. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43. | Sou eficaz em atender às necessidades da organização. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44. | Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. | Lidero um grupo que é eficaz. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA

Da autoria de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio

Este questionário pretende descrever o estilo de liderança do de lider.

- Assinale as suas respostas, utilizando a escala fornecida abaixo, com um círculo à volta do número correspondente;
- Se desejar mudar uma resposta, não esqueça de corrigir a anterior;
- Se um item lhe parecer irrelevante, ou não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada, ou não sabe a resposta, deixe-o em branco;
- O questionário é anónimo.

Indique quão frequentemente cada uma das afirmações se adequa ao de lider.

Utilize a seguinte escala:

0 - Nunca 1 - Raramente 2 - Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 - Frequentemente

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Dá-me apoio em troca dos meus esforços. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Não actua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Foca a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Evita envolver-se quando surgem questões importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Encontra-se ausente quando precisam dele. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Fala com optimismo acerca do futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Gera orgulho em mim por estar associado a ele. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Espera que algo corra mal antes de agir. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Realça a importância de se ter um forte sentido de missão. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Investe tempo a ensinar e a formar. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Demonstra que acredita firmemente que “enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar”. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017.
 0- Nunca 1- Raramente 2- Algumas vezes 3- Muitas vezes 4- Frequentemente

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Age de uma forma que incute em mim respeito por ele. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Considera as consequências éticas e morais das decisões. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Mantém-se a par de todos os erros. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Exibe um sentido de poder e de confiança. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Evita tomar decisões. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. Sugere novas formas de completar as tarefas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. Atrasa a resposta a questões urgentes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão colectivo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. Exprime satisfação quando correspondo às expectativas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. Expressa confiança no alcance dos objectivos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. Leva-me a fazer mais do que eu esperava fazer. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. É eficaz em representar-me perante níveis hierárquicos superiores. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41. Trabalha comigo de uma forma satisfatória. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42. Aumenta o meu desejo de obter sucesso. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43. É eficaz em atender às necessidades da organização. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44. Aumenta a minha vontade de me esforçar mais. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. Lidera um grupo que é eficaz. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

MLQ For use in 360-degree only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017
Multifactor Leadership Questionnaire
Scoring Key (5x) Short

My Name: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

Scoring: The MLQ scale scores are average scores for the items on the scale. The score can be derived by summing the items and dividing by the number of items that make up the scale. All of the leadership style scales have four items, Extra Effort has three items, Effectiveness has four items, and Satisfaction has two items.

| Not at all | Once in a while | Sometimes | Fairly often | Frequently, if not always |
|------------|-----------------|-----------|--------------|---------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | |
|---|--|
| Idealized Influence (Attributed) total/4 = | Management-by-Exception (Active) total/4 = |
| Idealized Influence (Behavior) total/4 = | Management-by-Exception (Passive) total/4 = |
| Inspirational Motivation total/4 = | Laissez-faire Leadership total/4 = |
| Intellectual Stimulation total/4 = | Extra Effort total/3 = |
| Individualized Consideration total/4 = | Effectiveness total/4 = |
| Contingent Reward total/4 = | Satisfaction total/2 = |

| | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Contingent Reward | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. | Intellectual Stimulation | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. | Management-by-Exception (Passive) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. | Management-by-Exception (Active) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. | Laissez-faire | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. | Idealized Influence (Behavior) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. | Laissez-faire | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. | Intellectual Stimulation | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. | Inspirational Motivation | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. | Idealized Influence (Attributed) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. | Contingent Reward | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. | Management-by-Exception (Passive) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. | Inspirational Motivation | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. | Idealized Influence (Behavior) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. | Individualized Consideration | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Continued =>

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

| | Not at all | Once in a while | Sometimes | Fairly often | Frequently, if not always |
|-----|-------------------|------------------------|------------------|---------------------|--------------------------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 17. | | | | | |
| | | | | | |
| 18. | | | | | |
| | | | | | |
| 19. | | | | | |
| | | | | | |
| 20. | | | | | |
| | | | | | |
| 21. | | | | | |
| | | | | | |
| 22. | | | | | |
| | | | | | |
| 23. | | | | | |
| | | | | | |
| 24. | | | | | |
| | | | | | |
| 25. | | | | | |
| | | | | | |
| 26. | | | | | |
| | | | | | |
| 27. | | | | | |
| | | | | | |
| 28. | | | | | |
| | | | | | |
| 29. | | | | | |
| | | | | | |
| 30. | | | | | |
| | | | | | |
| 31. | | | | | |
| | | | | | |
| 32. | | | | | |
| | | | | | |
| 33. | | | | | |
| | | | | | |
| 34. | | | | | |
| | | | | | |
| 35. | | | | | |
| | | | | | |
| 36. | | | | | |
| | | | | | |
| 37. | | | | | |
| | | | | | |
| 38. | | | | | |
| | | | | | |
| 39. | | | | | |
| | | | | | |
| 40. | | | | | |
| | | | | | |
| 41. | | | | | |
| | | | | | |
| 42. | | | | | |
| | | | | | |
| 43. | | | | | |
| | | | | | |
| 44. | | | | | |
| | | | | | |
| 45. | | | | | |

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

For Dissertation and Thesis Appendices:

You cannot include an entire instrument in your thesis or dissertation; however you can use up to five sample items. Academic committees understand the requirements of copyright and are satisfied with sample items for appendices and tables. For customers needing permission to reproduce five sample items in a proposal, thesis, or dissertation, the following page includes the permission form and reference information needed to satisfy the requirements of an academic committee.

Putting Mind Garden Instruments on the Web:

If your research uses a Web form, you will need to meet Mind Garden's requirements by following the procedure described at <http://www.mindgarden.com/how.htm#instrumentweb>.

All Other Special Reproductions:

For any other special purposes requiring permissions for reproduction of this instrument, please contact info@mindgarden.com.

Anexo II – Autorização Mind Garden para uso do questionário

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material for his/her thesis or dissertation research:

Instrument: ***Multifactor Leadership Questionnaire***

Authors: ***Bruce Avolio and Bernard Bass***

Copyright: ***1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass***

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Anexo III – Questionário entregue aos Líderes

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA

Este questionário pretende determinar o seu estilo de liderança.

- Assinale as suas respostas, utilizando a escala fornecida abaixo, com um círculo à volta do número correspondente;
- Este questionário confere total anonimato, por isso, solicita-se a resposta mais sincera possível;
- Trata-se de um trabalho em conjunto entre a Universidade Fernando Pessoa e a Corticeira Amorim para uma dissertação de mestrado.

Utilize a seguinte escala:

0 – Nunca 1 - Raramente 2- Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 - Frequentemente
9 – Não se aplica

As respostas serão incididas sobre o grupo de trabalhadores que lidera.

Como chefia intermédia...

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 2. Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 3. Não actuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 4. Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 5. Evito envolver-me quando surgem questões importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 6. Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 7. Encontro-me ausente quando precisam de mim. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 8. Procuo perspectivas diferentes ao solucionar os problemas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 9. Falo com optimismo acerca do futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 10. Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 11. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 12. Espero que algo corra mal antes de agir. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 13. Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 14. Realço a importância de se ter um forte sentido de missão. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 15. Invisto tempo a ensinar e a formar. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 16. Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 17. Demonstro que acredito firmemente que “enquanto as coisas funcionam, não se devem alterar”. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 18. Vou além dos meus interesses próprios para bem do grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 19. Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 20. Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 21. Ajo de forma a incutir nos outros respeito por mim. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 22. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

0- Nunca 1 - Raramente 2- Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 - Frequentemente
9 – Não se aplica

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 23. Considero as consequências éticas e morais das decisões. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 24. Mantenho-me a par de todos os erros. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 25. Exibo um sentido de poder e de confiança. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 26. Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 27. Dirijo a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 28. Evito tomar decisões. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 29. Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 30. Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 31. Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 32. Sugiro novas formas de completar as tarefas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 33. Atraso a resposta a questões urgentes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 34. Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão colectivo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 35. Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 36. Expresso confiança que os objectivos serão atingidos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 37. Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 38. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 39. Levo os outros a fazerem mais do que eles esperavam fazer. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 40. Sou eficaz em representar os outros perante níveis hierárquicos superiores. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 41. Trabalho com os outros de uma forma satisfatória. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 42. Aumento o desejo dos outros de obterem sucesso. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 43. Sou eficaz em atender às necessidades da organização. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 44. Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 45. Lidero um grupo que é eficaz. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |

Anexo IV – Questionário entregue aos Subordinados

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA

Este questionário pretende determinar o estilo de liderança da sua chefia intermédia.

- Assinale as suas respostas, utilizando a escala fornecida abaixo, com um círculo à volta do número correspondente;
- Este questionário confere total anonimato, por isso, solicita-se a resposta mais sincera possível;
- Trata-se de um trabalho em conjunto entre a Universidade Fernando Pessoa e a Corticeira Amorim para uma dissertação de mestrado.

Utilize a seguinte escala:

0 – Nunca 1 - Raramente 2- Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 - Frequentemente
9 – Não se aplica

As respostas serão incididas sobre a sua chefia intermédia.

A minha chefia intermédia...

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Dá-me apoio em troca dos meus esforços. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 2. Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 3. Não actua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 4. Foca a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 5. Evita envolver-se quando surgem questões importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 6. Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 7. Encontra-se ausente quando precisam dele. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 8. Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 9. Fala com optimismo acerca do futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 10. Gera orgulho em mim por estar associado a ele. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 12. Espera que algo corra mal antes de agir. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 13. Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 14. Realça a importância de se ter um forte sentido de missão. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 15. Investe tempo a ensinar e a formar. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 16. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 17. Demonstra que acredita firmemente que “enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar”. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 18. Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 19. Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |

For use by Pedro Couto only. Received from Mind Garden, Inc. on March 24, 2017

0- Nunca 1 - Raramente 2- Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 - Frequentemente
9 – Não se aplica

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 21. Age de uma forma que incute em mim respeito por ele. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 22. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 23. Considera as consequências éticas e morais das decisões. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 24. Mantém-se a par de todos os erros. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 25. Exibe um sentido de poder e de confiança. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 26. Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 27. Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 28. Evita tomar decisões. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 29. Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 30. Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 31. Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 32. Sugere novas formas de completar as tarefas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 33. Atrasa a resposta a questões urgentes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 34. Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão colectivo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 35. Exprime satisfação quando correspondo às expectativas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 36. Expressa confiança que os objectivos serão atingidos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 37. É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 38. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 39. Leva-me a fazer mais do que eu esperava fazer. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 40. É eficaz em representar-me perante níveis hierárquicos superiores. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 41. Trabalha comigo de uma forma satisfatória. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 42. Aumenta o meu desejo de obter sucesso. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 43. É eficaz em atender às necessidades da organização. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 44. Aumenta a minha vontade de me esforçar mais. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |
| 45. Lidera um grupo que é eficaz. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 9 |

Anexo V – Declaração da Orientadora à Comissão de Ética



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt

Ana Kankura Salazar
Professora Auxiliar

Universidade Fernando Pessoa, 13 de março de 2017

Declaração

Para os devidos efeitos, declaro que Pedro Miguel Almeida Couto, se encontra inscrito no Mestrado em Ciências Empresariais da Universidade Fernando Pessoa, e que eu, Ana Kankura Salazar, sou a sua orientadora da dissertação de mestrado, com o título "Aplicação em 360º do modelo de Bass e Avolio a empresa do setor industrial".

Mais comunico que o projeto de recolha de dados apresentado à Comissão de Ética da UFP tem a minha aprovação.

(Ana K. Salazar)

Anexo VI – Declaração da Orientadora à Empresa em estudo



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt

Ana Kankura Salazar
Professora Auxiliar

Universidade Fernando Pessoa, 13 de março de 2017

Declaração

Para os devidos efeitos, declaro que Pedro Miguel Almeida Couto, se encontra inscrito no Mestrado em Ciências Empresariais da Universidade Fernando Pessoa, e que eu, Ana Kankura Salazar, sou a sua orientadora da dissertação de mestrado, com o título "Aplicação em 360º do modelo de Bass e Avolio a empresa do setor industrial".

Mais comunico que o projeto de recolha de dados apresentado à Comissão de Ética da UFP tem a minha aprovação.

(Ana K. Salazar)

Anexo VII – Carta de solicitação de estudo na Empresa

Porto, 23 de Janeiro de 2017

Ex.mo Sr. Diretor Geral da [REDACTED]

Eu, Pedro Miguel Almeida Couto, mestrando em Ciências Empresariais na Universidade Fernando Pessoa, venho por este meio solicitar autorização para efetuar um estudo na vossa empresa. Este estudo servirá de base à dissertação de mestrado que estou a desenvolver, com o tema “Estilos de Liderança: Aplicação em 360º do modelo de Bass e Avolio a empresas do setor industrial”, sob a orientação da Professora Doutora Ana Salazar.

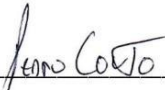
Com este estudo, será possível:

- a) Determinar os estilos de liderança existentes na vossa empresa e as suas implicações ao nível da gestão e do desempenho organizacional.
- b) Aferir se existem diferenças entre os estilos de liderança auto percecionados pelos gestores e os observados pelos subordinados.
- c) Determinar o grau de influência do estilo de liderança ao nível da satisfação, eficácia e esforço extra.
- d) Aferir se os estilos de liderança adotados pelos gestores diferem de acordo com a sua idade, género, habilitações académicas, estado civil, anos de atividade, anos na função desempenhada, número de subordinados ou área de gestão.

Realço que todos os dados recolhidos serão confidenciais, podendo ainda a hipótese de o nome da empresa permanecer anónima e a possibilidade da apresentação e defesa da dissertação não ser pública.

Agradeço antecipadamente toda a atenção dispensada e despeço-me na expectativa de uma resposta.

Com os melhores cumprimentos,



(Pedro Couto)