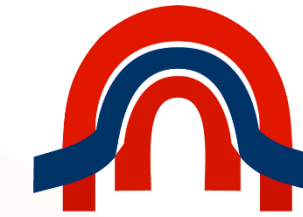


ISCAC

| 2018



**Instituto Politécnico de Coimbra**

Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Teresa Margarida Rodrigues Fraga

## **O Impacto da Liderança na Performance Organizacional**

Coimbra, Maio de 2018





**Instituto Politécnico de Coimbra**

Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Teresa Margarida Rodrigues Fraga

## **O Impacto da Liderança na Performance Organizacional**

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizado sob a orientação do Professor Wander Manuel Gaspar Brás de Carvalho.

Coimbra, Maio de 2018

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

## PENSAMENTO

*“A maior tarefa de um ser humano é ser líder de si mesmo e a maior tarefa de um líder é sair da plateia, entrar no palco da sua mente e ser autor da sua história.”*

Augusto Cury

## **AGRADECIMENTOS**

Esta dissertação é o culminar de um dos objetivos académicos a que me propus, o qual não seria possível sem ajuda de diversas pessoas, que direta ou indiretamente contribuíram para a sua realização. Por esta razão, expresso os meus sinceros agradecimentos:

Ao meu orientador, Professor Dr. Wander Carvalho, pela aceitação desta tarefa, a disponibilidade sempre demonstrada, assim como, orientações, sugestões, críticas e correções dadas ao longo da elaboração e evolução deste projeto, bem como a sua disponibilidade e sabedoria, sem as quais este projeto não seria concretizado.

À minha mãe, pai e irmão. Obrigada pelo amor, carinho, incentivo recebido ao longo deste tempo, e sobretudo, obrigada por acreditarem em mim... Esta vitória que alcanço é, por isso, também vossa.

Agradeço também ao Tiago, sempre presente neste momento importante da minha vida. Agradeço-lhe pela motivação que me deu e pela serenidade, confiança e paciência que demonstrou.

À minha entidade patronal e colegas de trabalho pela disponibilidade e possibilidade de tornar esta investigação possível.

Aos meus amigos, pela amizade e encorajamento que sempre demonstraram, que me convencem que a minha vida tem valor e que me mostram que não estou sozinha diante das minhas dificuldades.

## **RESUMO**

O tema central desta dissertação é o impacto da liderança na performance organizacional.

Pretende-se analisar os estilos de liderança adotados numa PME familiar do setor da recauchutagem e revenda de pneus, tendo com base a perceção dos colaboradores. Pretende-se também averiguar se existe alguma relação entre o estilo de liderança e os fatores de resultados organizacionais: satisfação com o líder, eficácia do líder e esforço-extra, bem como a performance global da organização. Para o efeito, recorreu-se a um questionário aos líderes da empresa (3 sócios-gerentes) e a aplicação do *Multifactor Leadership Questionnaire* a 34 subordinados da empresa, como técnica de recolha de dados.

Os resultados mostram que a liderança transformacional é a mais utilizada pelos líderes, e que esta tem um impacto positivo na performance organizacional.

O presente estudo, apesar do conhecimento gerado ao longo das últimas décadas, permite ao líder diagnosticar os problemas da sua liderança e pensar formas de melhorar, adaptando-se às necessidades.

Palavras-chave: Liderança, Performance Organizacional, Organização, Motivação

## **ABSTRACT**

The main subject of this dissertation is the impact of leadership on organizational performance.

It is intended to analyze the leadership styles adopted in a family SME in the business area of tire retreading and resale, based on the perception of company employees. It also seeks to ascertain if there is any relationship between leadership style and organizational results factors: satisfaction with the leader, effectiveness of the leader and extra effort, as well as the overall performance of the organization. For this purpose, a questionnaire was used for company leaders (3 managing partners) and the application the Multifactor Leadership Questionnaire to 34 employees of the company, as a data collection technique.

The results show that transformational leadership is the most used by leaders, and that leadership has a positive impact on organizational performance.

Despite the knowledge generated during the last decades, the present study allows the leaders to diagnose the problems of their leadership and to think ways to improve, adapting to the needs.

Keywords: Leadership, Organizational Performance, Organization, Motivation

# ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	2
1.1 A Organização.....	2
1.2 Liderança.....	2
1.2.1 Liderança no contexto da Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional .....	2
1.2.2 Conceito de Liderança .....	4
1.2.3 Evolução das abordagens da liderança nas organizações .....	7
1.2.4 Gestão e Liderança.....	21
1.2.5 Estilos de Liderança.....	23
1.3 A Influência do Líder na Performance das Pessoas .....	24
1.4 Performance Organizacional .....	26
1.4.1 Modelos de Avaliação da Performance .....	27
1.5 Liderança e Performance Organizacional .....	31
2 METODOLOGIA .....	35
2.1 Tipo de estudo .....	36
2.2 Amostra em Estudo .....	36
2.3 Método de recolha de dados.....	37
2.3.1 Inquérito por questionário.....	37
2.4 Procedimentos .....	41
2.5 Hipóteses em Estudo .....	42
2.6 Coeficientes de Correlação .....	43
2.7 Variáveis .....	43
3 ESTUDO APLICADO .....	45

3.1	Caracterização da Empresa .....	45
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	47
4.1	Análise descritiva dos dados .....	47
4.1.1	Questionário aos sócios/líderes.....	47
4.1.2	Questionário aos Colaboradores .....	50
4.2	Validação das hipóteses .....	56
4.3	Discussão dos Resultados .....	58
5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES.....	61
5.1	Limitações do estudo.....	61
5.2	Sugestões.....	61
	CONCLUSÃO .....	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	64
	ANEXOS .....	73
	ANEXO 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	74
	ANEXO 2 – INQUÉRITO DISTRIBUÍDO AOS SUBORDINADOS .....	76
	ANEXO 3 – INQUÉRITO DISTRIBUÍDO AOS GERENTES/LÍDERES .....	81
	ANEXO 4 – COMPONENTES DA LIDERANÇA – ITENS CONSTITUINTES....	88
	ANEXO 5 – PERCEÇÃO DA PERFORMANCE DA ORGANIZAÇÃO DOS GESTORES/LÍDERES.....	89
	ANEXO 6 – TESTE DE NORMALIDADE .....	90

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 - O comportamento do líder consoante a maturidade da equipa. Fonte: Teixeira (2013) .....	13
Tabela 1.2 - Comportamentos de Liderança propostos por Robert House. Fonte: Pina e Cunha et al (2007).....	14
Tabela 1.3 - Fatores potenciadores da liderança carismática. Fonte: Pina e Cunha et al (2007).....	18
Tabela 1.4 - Perspetivas de avaliação do desempenho organizacional. Fonte: Cunha et al (2011).....	29
Tabela 4.1 - Estatísticas descritivas das variáveis para a amostra global .....	52
Tabela 4.2 - Estatísticas descritivas da variável Liderança Transformacional .....	53
Tabela 4.3 - Estatísticas descritivas da variável Liderança Transacional.....	54
Tabela 4.4 - Estatísticas descritivas das variáveis de resultados .....	54
Tabela 4.5 - Resultados do Alfa de Cronbach do questionário MLQ.....	55
Tabela 4.6 - Coeficientes de Correlação para as escalas do MLQ .....	56
Tabela 4.7 - Médias por tipo de liderança .....	56
Tabela 4.8 - Correlação entre Liderança Transformacional e Resultados da Liderança	57
Tabela 4.9 - Correlação entre Liderança Transacional e Resultados da Liderança .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Os sistemas de liderança/eficácia da organização (adaptado de Likert, 1967) .....	9
Figura 1.2 - Traços mais relevantes para a eficácia dos gestores. Fonte: Teixeira (2013) .....	10
Figura 1.3 - Modelo de Hersey e Blanchard. Fonte: Adaptado de Teixeira (2010) .....	12
Figura 1.4 - O modelo do caminho para os objetivos de Robert House. Fonte: Pina e Cunha et al (2007).....	15
Figura 1.5 - Modelo de Liderança Autêntica e comportamentos dos seguidores. Fonte: Avolio et al (2004).....	19
Figura 1.6 - Distinção entre gestão e liderança. Manuel Mações (2017).....	22
Figura 1.7 - Prisma de Performance. Fonte: Neely et al. (2002) .....	28
Figura 1.8 - Balanced Scorecard. Fonte: Kaplan e Norton (1997) .....	31
Figura 1.9 - Elementos influenciadores da Performance Organizacional. Fonte: Popa (2012).....	33
Figura 3.1 - Organograma da organização em estudo. ....	45
Figura 4.1 - Distribuição da amostra por género .....	50
Figura 4.2 - Distribuição da amostra por idade .....	50
Figura 4.3 - Distribuição da amostra por habilitações literárias .....	51
Figura 4.4 - Distribuição da amostra por antiguidade na empresa .....	51
Figura 4.5 - Distribuição da amostra por departamento .....	52
Figura 4.6 - Médias dos estilos de liderança.....	52
Figura 4.7 - Componentes da liderança Transformacional.....	53
Figura 4.8 - Componentes da liderança transacional.....	54
Figura 4.9 - Resultados da liderança.....	55

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

BSC – Balanced Scorecard

CI – Consideração Individualizada

*Et al – et aliae* (e outros – para pessoas)

GEx – Gestão por Exceção

GLOBE - *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*

IM – Inspiração Motivacional

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*

PME – Pequena e Média Empresa

QML – Questionário Multifatorial de Liderança

ROA - Rendibilidade dos Ativos

ROE – Rendibilidade do capital

ROS – Rendibilidade das Vendas

SPSS - *Statistical Program for Social Sciences*

VAB – Valor Acrescentado Bruto

## **INTRODUÇÃO**

A preocupação com que todas as organizações se deparam diariamente tem a ver com o sucesso e à forma de o obter. Para alcançar esse sucesso é necessário uma boa liderança, uma temática muito discutida dentro das organizações e abordada através de diferentes teorias e vários autores, como aspeto de maior produtividade. Já não é apenas o bom salário que os funcionários anseiam, mas sim atitudes viradas para a valorização e auto realização no ambiente de trabalho. Uma organização considera-se eficaz se encontra o equilíbrio entre vários interessados (proprietários, funcionários, clientes) e as necessidades dos funcionários.

Com a atual diversificação dos tipos de organizações e a complexidade das equipas a serem lideradas, os líderes organizacionais ganham um papel importantíssimo no crescimento das organizações.

Compreender como os líderes influenciam o bem-estar dos seus colaboradores é uma preocupação fundamental das organizações.

Este estudo tem como objetivo explorar a liderança no desempenho da organização, analisando as diversas teorias e autores, e ainda, numa vertente mais prática na observação de uma PME do sector da distribuição de pneus, sendo a amostra constituída por indivíduos de toda a empresa (líderes/gestores e subordinados/colaboradores). Para o efeito, recorreu-se a um questionário aos líderes da empresa (3 sócios-gerentes) e a aplicação de um questionário, o *Multifactor Leadership Questionnaire* a 34 subordinados da empresa, como técnica de recolha de dados.

Para melhor compreensão deste trabalho irão ser abordados alguns conceitos relacionados com liderança transformacional, transaccional e a performance organizacional. O estudo apresenta-se organizado em secções, começando pelo enquadramento teórico, onde é desenvolvido o tema da liderança e a performance da organização. A parte metodológica passa pela caracterização dos inquiridos e os instrumentos utilizados, assim como os procedimentos utilizados. Por fim, é explorada a análise de dados e das hipóteses, são discutidos os resultados e identificadas eventuais limitações e dadas algumas sugestões para futuras investigações.

# **1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **1.1 A Organização**

O Homem vive numa “*sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos, nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objetivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente*” (Teixeira, 2013).

A palavra organização pode ter vários significados. Robbins (2002) define organização como “*um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum*”, é um grupo estruturado de pessoas reunidas para atingir um conjunto de objetivos que um indivíduo sozinho não conseguiria atingir, através de um conjunto de crenças, valores e comportamentos necessários ao seu funcionamento (Chiavenato, 2004), mediante uma cultura e estrutura organizacional própria.

## **1.2 Liderança**

Este capítulo faz referência aos vários conceitos de liderança existentes na literatura, assim como a revisão histórica das principais teorias de pensamento em liderança. A atenção debruça-se para o pensamento defendido por Bass e Avolio, pois é o instrumento de colheita de dados utilizado na investigação realizados para o estudo, envolvendo as teorias de liderança transacional e transformacional.

### **1.2.1 Liderança no contexto da Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional**

O Comportamento Organizacional representa uma área multidisciplinar do conhecimento humano sensível a certas características que existem nas organizações e no seu ambiente. É um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o objetivo de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (Robbins et al, 2010). De acordo com Gibson et al (2006), é a área do conhecimento que se baseia em teorias, métodos e princípios vindos de várias disciplinas para entender as perceções, os valores, a capacidade de aprendizagem e as ações do indivíduo durante a realização do trabalho em grupo e dentro da organização e para analisar os efeitos do ambiente externo sobre a organização e os seus recursos humanos, as suas missões, os seus objetivos e as suas

estratégias. É uma área que tenta auxiliar os gestores a compreender melhor as pessoas, com o intuito de aumentar a produtividade, satisfazer o cliente e melhorar a posição competitiva por meio de práticas de gestão mais eficientes.

Porque a organização influencia e é influenciada pelo indivíduo, não se pode compreender completamente o comportamento do indivíduo sem entender a organização.

Cada vez mais os líderes reconhecem o valor dos recursos humanos e se esforçam para compreender melhor as pessoas e os papéis que desempenham em organizações complexas (Griffin e Moorhead, 2006).

A abordagem ao Comportamento Organizacional releva várias áreas que têm vindo a crescer: liderança, motivação, comunicação, aprendizagem e inovação, negociação e medição nas organizações e trabalho de equipa.

A liderança é um dos temas de grande interesse do domínio do Comportamento Organizacional, quer a nível teórico, quer a nível prático. Enquanto processo da gestão, é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar, promover o empenhamento dos outros de modo a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações a que pertencem.

A liderança nas empresas é um dos temas mais comuns e mais discutidos no que diz respeito às variáveis que influenciam a competitividade das organizações em ambientes de elevada competitividade. É neste contexto que a gestão de Recursos Humanos é uma ferramenta fundamental em ambientes competitivos e que apostam na qualidade e produtividade, tornando-se importante que os gestores saibam gerir os ativos humanos nas organizações, para que nestas se mantenham produtivos e criativos (Gomes et al, 2008), sendo cada vez mais, uma área que contribui para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Desta forma, a liderança tem um papel fundamental dentro da organização, pois são os líderes os responsáveis por gerir os principais recursos, as pessoas, levando a uma equipa motivada e, conseqüentemente, à realização das suas funções com êxito, produzindo resultados satisfatórios para a organização.

Hoje em dia, o líder que acredita, investe e valoriza os seus liderados, ganhará a confiança deles e obtém resultados positivos e satisfatórios para a organização. No entanto, não há um conjunto de características para o sucesso da liderança. Cada líder pode alcançar o êxito de acordo com a sua própria maneira, dependendo do ambiente organizacional em que atua.

### **1.2.2 Conceito de Liderança**

*“A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer”*

Warren Bennis

Para melhor estudar o impacto da liderança organizacional na performance da organização, é necessário começar por definir o conceito de liderança.

A liderança é um tema bastante estudado e em constante discussão entre os investigadores. É algo em que não existe concordância exata. No entanto, a generalidade dos investigadores apoiam a ideia de que o líder é alguém que orienta e influencia outro ou outros em determinado objetivo.

Existem *“quase tantas definições de liderança, quantas as pessoas a tentar defini-la”* (Rego, 1997). É um assunto vasto, complexo e está interligado com todas as áreas de uma organização. No entanto existem elementos comuns nas várias definições analisadas, nomeadamente “influência”, “grupo” e “objetivo” (Bryman, 1991).

Na vida quotidiana, quando se fala de líderes, referem-se às pessoas que ocupam posições mais altas nas organizações (político, militar, empresarial, religioso, etc.). Também é comum referir-se a liderança como a característica ou a qualidade que algumas pessoas possuem, distinguindo-as das que não possuem (Silva, 2014).

A liderança é muitas vezes pensada como individualista, autoritária e de cima para baixo, como se só as pessoas de topo pudessem liderar. Avolio et al (2009) afirma que a liderança concentra-se, não apenas no líder, mas também nos seguidores, colegas, supervisores, contexto de trabalho e cultura, incluindo indivíduos de todas as organizações (públicas, privadas e sem fins lucrativos).

Segundo Bass, a liderança é a *“interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das perceções ou expectativas dos membros”* (Bass, 1990).

Yukl (1998) vê a liderança como *“um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivas 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”*.

De acordo com a GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), a liderança é a “*capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros*”. São os líderes os responsáveis pela melhoria da performance numa organização, pois são estes que desenvolvem, implementam e monitorizam o serviço dentro da mesma.

Barbara Kellerman descreve a liderança como um triângulo equilátero em que num lado está o líder, noutro os seguidores e no outro o contexto, sendo que nenhum lado é mais importante que o outro (Volckmann, 2012).

De acordo com Moller e Gomes (2010), liderar é um processo de interação em que uns influenciam os outros, seja para tomar decisões, para motivar pessoas ou para outro propósito.

Silva (2016) define um novo conceito de liderança como “*o processo de influência interativa que ocorre num determinado contexto aceite pelas pessoas, para alcançar objetivos comuns*”. O processo resulta de um conjunto de ações que produzem algo e levam a um resultado particular. É caracterizado por influência entre o líder e os seguidores e ocorre num determinado contexto, ou seja, se o contexto mudar a liderança também será diferente. O líder tem de ser aceite pelas pessoas para que as mesmas o sigam, caso contrário o processo de liderança pode terminar. Por último, o líder e os seguidores têm de trabalhar para objetivos comuns pois, caso não aconteça, o processo de liderança pode ser afetado.

Definida por Ogbeidi (2012), a liderança é a capacidade de um grupo dirigir, direcionar e organizar um grupo com um objetivo comum.

Uma boa liderança tem muita influência sobre as organizações, porque é a liderança que permite às organizações atingir os objetivos.

A boa ou má liderança depende das consequências do processo, embora essas consequências possam ser avaliadas variavelmente de pessoa para pessoa (Silva, 2016). Implica valores, criatividade, autoconfiança, ética, coragem, carisma, etc. (Popa, 2012).

Liderança pode ser também definida como a função de desenvolvimento de uma visão estratégica, juntamente com características capazes de produzir as mudanças necessárias para alcançar essa visão (Long & Thean, 2011).

Embora haja várias definições de liderança, todas conduzem à ideia de que o líder é uma referência, um guia que assegura estabilidade, segurança, vontade para atingir objetivos, promove a motivação e o empenhamento dos liderados.

Numa perspetiva organizacional, liderar é um processo usado para motivar e influenciar outros a aumentar a produtividade, de modo a satisfazer os objetivos das organizações (Schermerhorn, 1999). Hersey et al., (2001) já defende que a liderança influencia o comportamento individual em função dos objetivos pessoais e organizacionais, constituindo assim, o poder e a influência, sendo os principais e mais importantes fatores da liderança (Yukl, 2002).

Dos líderes de qualquer organização espera-se que consigam efetuar tarefas, com recursos limitados, ao máximo nível, a fim de manter a vantagem competitiva e sustentabilidade da rentabilidade da organização (Raiz & Haider, 2010).

A liderança é importante, pois os líderes têm visão, dedicação, integridade, criatividade e estão abertos para novas abordagens e pessoas (Popa, 2012), por isso são responsáveis por resolver desafios dos *stakeholders*, clientes, investidores, organização e funcionários. A liderança começa com bons resultados, o que leva os clientes a comprarem mais, aos investidores terem mais confiança no futuro, os funcionários são mais produtivos, e a organização tem fortes condições para funcionar de forma perfeita (Ulrich, 2015).

A liderança age como diferencial competitivo, pois tem o poder de estimular as pessoas para obter os melhores resultados num ambiente cheio de desafios, riscos e incertezas.

Apesar de todas as definições encontradas na literatura, encontra-se o consenso acerca da influência que é exercida por um líder sobre os seus subordinados, a capacidade que estes têm de motivar e habilitar os outros a contribuírem para o sucesso organizacional (Pina e Cunha et al., 2003).

Hoje em dia, a liderança deve ser capaz de se moldar com rapidez aos problemas do dia a dia e envolver os seguidores nesse desafio, tornando-os participativos na tomada de decisões.

Em conclusão, o facto de ser um tema muito estudado, origina inúmera literatura, com enorme diversidade de perspetivas e conceções. Não existem definições consensuais e claras sobre o conceito de liderança. O que é certo, é que os líderes detêm uma grande capacidade de influência sobre a vida organizacional e não existem líderes eficazes sem colaboradores eficazes, por isso é fundamental a interação entre eles, assim como a

capacidade de os líderes motivarem os seus colaboradores, contribuindo assim para um grau elevado de satisfação no trabalho e a criação de um ambiente favorável aos trabalhadores, com vista a melhorar o desempenho dos mesmos e conseqüentemente da organização.

### **1.2.3 Evolução das abordagens da liderança nas organizações**

Para compreender a liderança é essencial fazer uma retrospectiva histórica sobre o tema no que diz respeito à sua evolução e conceptualização.

A evolução do conceito de liderança é algo que tem vindo a acontecer ao longo dos tempos.

Segundo Jogulu e Wood (2006), o conceito de liderança tem vindo a ser estudado desde o século XVIII e tem passado por transformações ao longo dos anos. Este tema diverge de autor para autor, havendo vários desacordos entre as várias definições de liderança (Pina e Cunha et al, 2007).

Assim, durante algum tempo foram aceites na literatura três abordagens diferentes: abordagem dos traços de personalidade, a abordagem comportamental e a abordagem situacional ou contingencial.

#### **1.2.3.1 Abordagem dos Traços de Liderança**

As primeiras abordagens sobre liderança, realizadas até à II Guerra Mundial, distinguem o líder dos liderados por meio de traços físicos (estatura, aparência), características de personalidade (auto estima, estabilidade emocional, autoconfiança) e aptidões (inteligência, fluência verbal), correspondente a um determinado perfil (Pina e Cunha et al, 2007).

Os traços mais relevantes para a eficácia dos gestores, segundo Pina e Cunha et al (2007) são a energia e tolerância ao stress, autoconfiança, *locus* de controlo interno, maturidade emocional, integridade, motivação para o êxito e motivação para o poder social.

A teoria dos traços ocupou durante bastante tempo investigadores desta matéria, mas acabou por ser posta em causa pois a presença de um conjunto de características num indivíduo pode não ser sinónimo de sucesso. Além disso, diferentes líderes com diferentes traços de personalidade podem ser bem sucedidos no mesmo contexto.

Nas pesquisas sobre esta abordagem conclui-se que as características/traços, por si só, não são suficientes para o sucesso da liderança nas empresas, são apenas uma condição prévia (Malos, 2011), o que levou a que os investigadores procurassem novas vias, focando-se em estudos comportamentais dos líderes.

### ***1.2.3.2 Abordagens Comportamentais***

A partir dos anos 50 do século XX, a desilusão dos investigadores relativamente à teoria dos traços levou a estudos sobre abordagens comportamentais, que procuravam identificar quais os comportamentos que distinguiam os líderes eficazes dos não eficazes ou apenas descrever o que faziam os líderes ou gestores (Cunha et al., 2007).

De acordo com esta abordagem surgem duas grandes categorias de comportamentos: orientação para as tarefas (líderes mais focados no trabalho, no planeamento, nos resultados, e que colocam pressão sobre a equipa para atingir objetivos) e orientação para as pessoas/relação (líderes mais focados no bem-estar da equipa, na harmonização do ambiente e prevenção de conflitos) (Calheiros, 2015).

Sanders e Davey (2011) consideram ainda o foco no desenvolvimento como terceira categoria chave para a eficácia da liderança. O líder deve manter a flexibilidade do grupo para a adaptação, caso contrário, o grupo perde a capacidade de inovação, o que afeta a organização.

Estes estudos que trabalham com a orientação para as tarefas e a orientação para as pessoas deram origem a “teorias universais”, por presumirem que existe “um melhor estilo” para todas as situações, sendo a teoria mais emblemática ligada a esta corrente a de Likert (Pina e Cunha et al, 2007).

#### **Abordagem de Likert**

A abordagem de Rensis Likert (Likert, 1961) integra quatro sistemas de liderança típicos: autoritário explorador, autoritário benevolente, consultivo e democrático ou participativo.

O autoritário explorador é um estilo de liderança forte, onde há pouca confiança nos subordinados. Baseia-se numa comunicação meramente descendente.

O líder autoritário benevolente apresenta já uma certa consideração pelas pessoas. As decisões e objetivos mais importantes continuam a ser formulados no topo, mas é um líder que delega e ouve os subordinados. São utilizados incentivos e recompensas, o que

estimula o ego dos empregados e o aumento das expectativas de subida na escala organizativa, sendo a punição raramente utilizada como processo de motivação.

O líder consultivo consulta os subordinados antes de definir objetivos e tomar decisões, fazendo um esforço por envolver a equipa na tomada de decisão.

O líder participativo é aquele que deposita total confiança nos subordinados e os envolve verdadeiramente na tomada de decisão.

Para Likert, o estilo mais adequado para a eficácia da organização (figura 1.1) é o participativo, pois favorece a produtividade organizacional e a satisfação do pessoal.

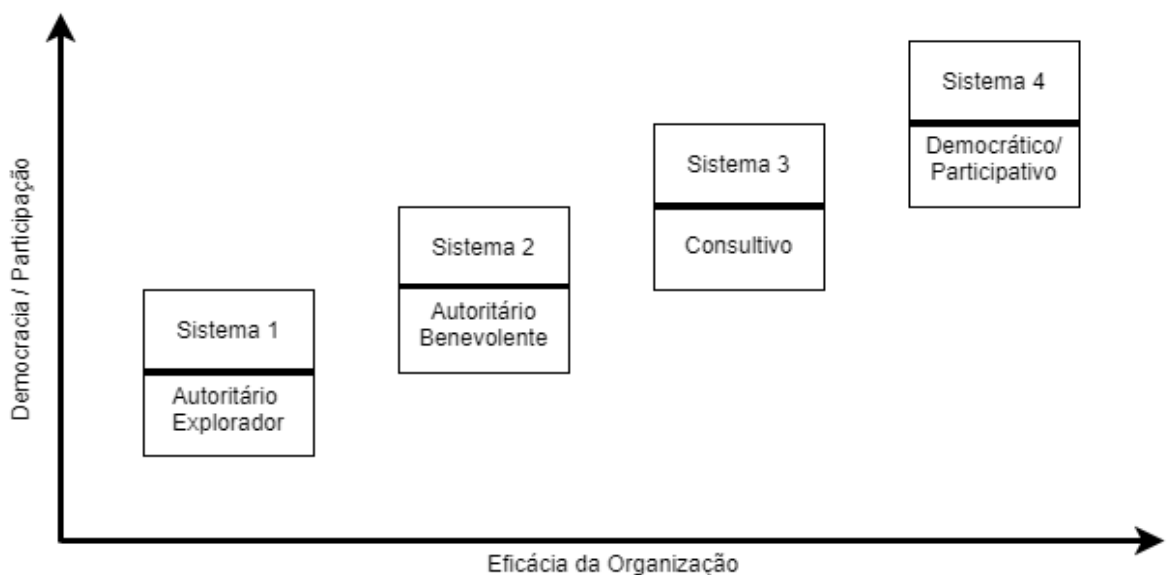


Figura 1.1 - Os sistemas de liderança/eficácia da organização (adaptado de Likert, 1967)

Este modelo de Likert foi o ponto de partida para muitos investigadores e que vieram acrescentar muito aos estudos da época, nomeadamente Blake e Mouton (1964).

### **Grelha de Gestão de Blake e Mouton**

A grelha de gestão de Blake e Mouton foi desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton, nos anos 60.

À semelhança da abordagem de Likert, este modelo é também orientado para as tarefas e para as pessoas e abrange cinco estilos de Liderança: autocrático, intermédio, integrador, simpático e anémico.

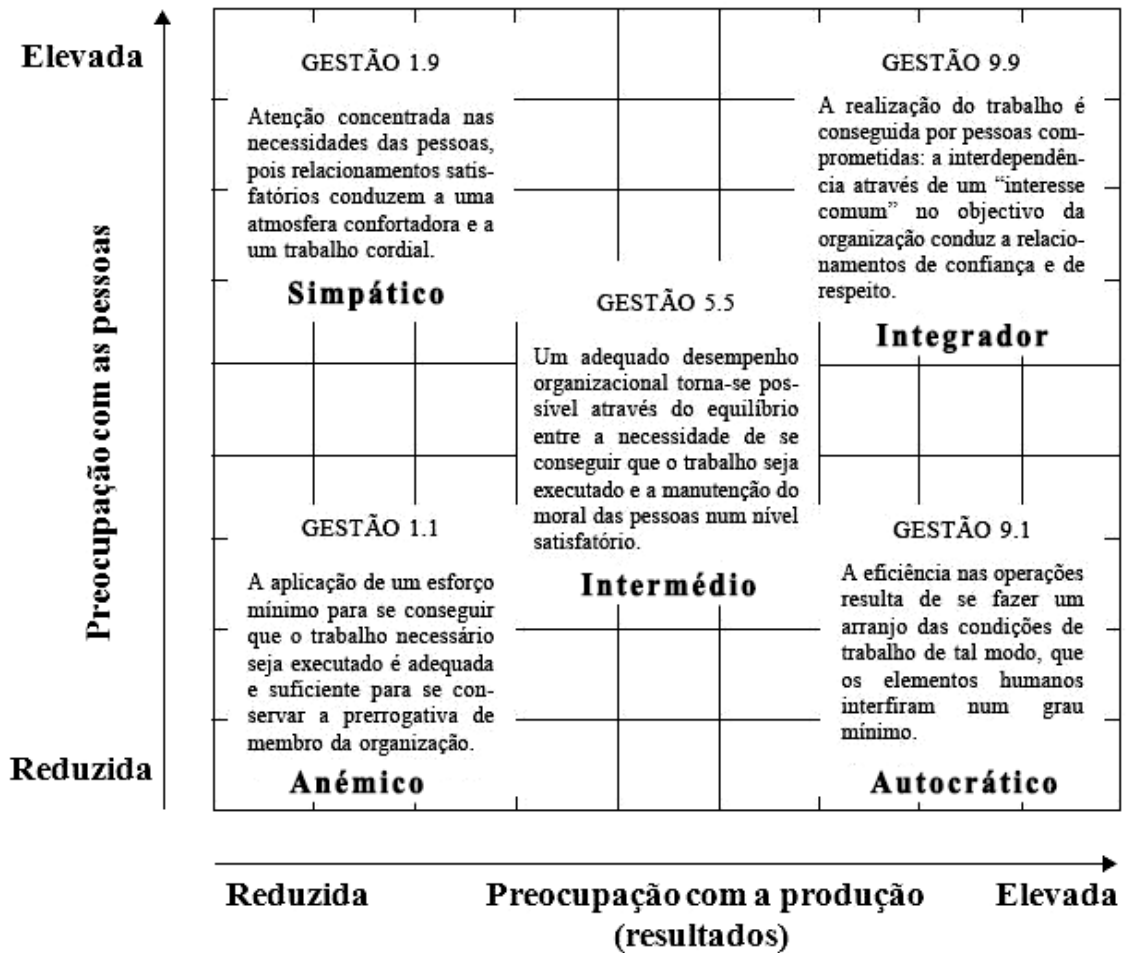


Figura 1.2 - Traços mais relevantes para a eficácia dos gestores. Fonte: Teixeira (2013)

Como mostra a figura 1.2 e de acordo com Blake e Mouton, os gestores com melhor índice de desempenho são os que adotam um estilo de liderança 9.9, ou seja, corresponde ao grau mais elevado de preocupação, quer com as tarefas, quer com as pessoas. De acordo com a pesquisa, os gestores que adotaram o estilo 9.9 obtiveram melhores resultados, como menor rotação de pessoal, redução de absentismo, maior satisfação dos empregados e maiores probabilidades de obterem promoções, pois partem de pessoas ativamente envolvidas com o objetivo de estabelecer relações de confiança e respeito entre o líder e a equipa. O ideal, proposto pelos autores será que cada líder faça o seu diagnóstico, posicione-se na grelha e evolua para um desempenho 9.9, através de formação e trabalho de desenvolvimento com a equipa.

As teorias comportamentais melhoram substancialmente a teoria dos traços, mas não engloba os comportamentos que seriam mais eficazes em situações particulares (Sanders e Davey, 2011) e não se preocupam com fatores mais contingenciais, como a motivação e

a capacidade dos subordinados, ainda assim, começa-se a dar importância ao papel que o colaborador desempenha no processo de liderança.

### ***1.2.3.3 Abordagens Situacionais ou Contingenciais***

As abordagens situacionais ou contingenciais pressupõem que não existe um estilo mais eficaz para todas as situações e que a eficácia das relações variam conforme as situações sejam favoráveis ou não favoráveis para o líder.

A teoria mais conhecida é a de Fiedler (1967), na qual analisa a liderança em função da relação entre o líder e os aspetos de uma dada situação (Cunha et al., 2007).

#### **Modelo Contingencial de Fiedler**

O modelo contingencial de Fiedler pressupõe que a eficácia depende da favorabilidade da situação de liderança, constituída por três componentes: a relação entre líder e subordinados, a estrutura da tarefa e a posição de poder.

Na relação líder e subordinados está subjacente o respeito e consideração que a equipa tem por quem os lidera. Quanto mais confiança há pela pessoa que lidera, mais eficaz é a situação da liderança. A estrutura da tarefa tem a ver com a facilidade com que a mesma é planeada e organizada, ou seja, uma tarefa com um objetivo bem definido torna a situação de liderança mais favorável do que uma tarefa cujo objetivo é vago e em que o líder não sabe quais os passos a seguir. A posição de poder tem a ver com o poder formal que o líder tem com os membros da equipa. Um líder terá uma situação de liderança mais favorável se ocupar uma posição hierárquica superior à dos membros da equipa, recompensando o bom desempenho ou a punição de maus desempenhos.

Com este modelo, Fiedler, conseguiu provar que um líder é eficaz quando consegue modificar o estilo de liderança conforme os dados situacionais.

Após a teoria de Fiedler, Hersey e Blanchard desenvolveram outra teoria situacional da liderança que se baseava na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz varia conforme a maturidade dos colaboradores e com as características da situação (Teixeira, 1998).

#### **A teoria do ciclo de Vida da Liderança de Hersey e Blanchard**

O modelo de Hersey e Blanchard (Hersey & Blanchard, 1969) defende que o líder deve alterar o comportamento em função da situação.

Este modelo baseia-se em quatro estilos de liderança (na forma como se cruzam a orientação para as tarefas e a orientação para as pessoas), que correspondem a quatro fases de maturidade dos subordinados, quer a nível profissional (competência e experiência para executar a função) quer psicológica (autoconfiança, empenho e motivação).

A combinação destes dois fatores conduz a quatro situações distintas de liderança em que o líder conjuga comportamentos de orientação para as pessoas e orientação para a tarefa, como se pode verificar na figura 1.3 e explicada pela tabela 1.1.

À medida que os subordinados vão atingindo níveis de maturidade mais altos, o líder responde com a redução de controlo sobre as atividades, mas também diminuindo o grau de comportamento de relação que é orientado para as pessoas.

Fatores como a motivação, capacidade e experiência dos subordinados devem ser constantemente avaliados, de forma a determinar qual o estilo, ou estilos, mais aconselháveis, em função das suas necessidades e as características da situação.

O estilo de liderança apropriado, além de contribuir para a motivação dos subordinados, aumenta a sua maturidade. O que significa que um líder que queira desenvolver capacidades nos seus subordinados aumentando a sua confiança e melhoria na realização das tarefas, terá de mudar frequentemente de estilo.

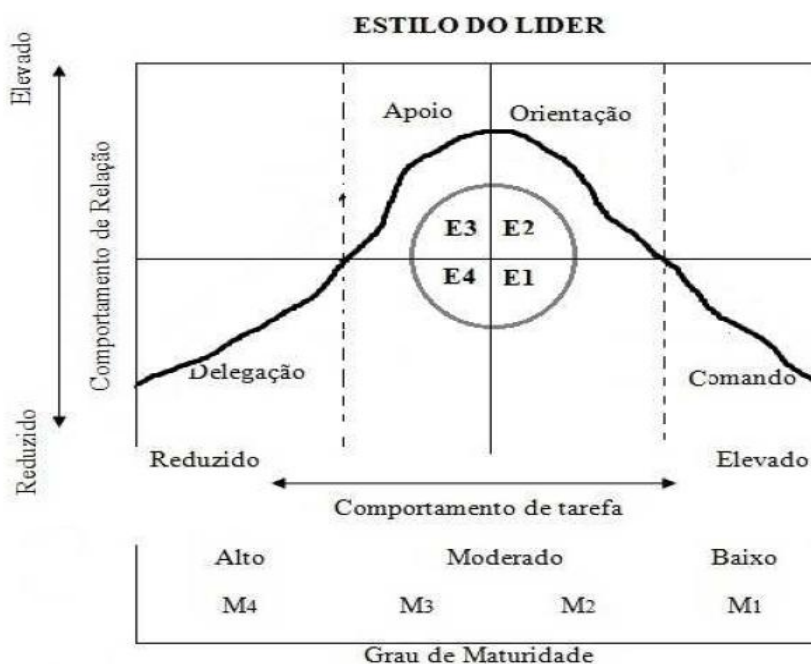


Figura 1.3 - Modelo de Hersey e Blanchard. Fonte: Adaptado de Teixeira (2010)

Tabela 1.1 - O comportamento do líder consoante a maturidade da equipa. Fonte: Teixeira (2013)

<b><u>Estilo de Liderança</u></b>	<b><u>Fases de maturidade</u></b>
<b><u>Comando:</u></b> - Elevada orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas; - O líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las; - Enfatiza um comportamento diretivo (ou de comando).	<b>M1:</b> os subordinados não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes.
<b><u>Orientação:</u></b> - Elevada orientação para tarefas, elevada orientação para pessoas; - O líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante	<b>M2:</b> os subordinados ainda não são capazes mas querem fazer corretamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as necessárias capacidades.
<b><u>Apoio:</u></b> - Reduzida orientação para tarefas; elevada orientação para pessoas; - O líder e os subordinados partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar.	<b>M3:</b> as pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende.
<b><u>Delegação:</u></b> - Reduzida orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas; - A orientação e apoio do líder são reduzidos, por serem desnecessários.	<b>M4:</b> os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.

A ideia chave desta teoria é o facto de os líderes terem de adaptar o seu estilo comportamental ao nível de maturidade do colaborador, o que significa que quanto maior o nível de maturidade do colaborador, menor o controlo sobre as atividades e o grau de comportamentos de relação por parte do líder.

Esta teoria tem como ponto forte o reconhecimento da competência e motivação e o reconhecimento que a maturidade é dinâmica. Além disso, dá ênfase ao comportamento flexível e adaptável do líder, tendo em conta que se devem ter atitudes e comportamentos diferentes consoante as situações e os subordinados. Por contrapartida, esta teoria tem como ponto fraco a inexistência de importantes variáveis situacionais (Hughes, Ginnet e Curphy, 1993).

Outra teoria a referir é a de House (1971), que propõe uma classificação de fatores situacionais possíveis de determinar qual o estilo de liderança.

### **A teoria dos caminhos para os objetivos de House**

A teoria dos caminhos para os objetivos de House é o mais sofisticado e abrangente dos modelos contingenciais (Pina e Cunha et al, 2007). Esta teoria pretende explicar o efeito positivo sobre a motivação, capacidade de desempenhar e satisfação dos seguidores, que vão depender do esforço, desempenho e recompensas obtidas.

Assim, Robert House propõe 4 comportamentos que o líder deve adotar: diretivo, apoiante, participativo e orientado para o êxito, explicados na tabela 1.2.

**Tabela 1.2 - Comportamentos de Liderança propostos por Robert House. Fonte: Pina e Cunha et al (2007)**

<b>Tipos</b>	<b>Comportamento do Líder</b>
<b>Liderança Diretiva</b>	Orienta os subordinados para o que devem fazer e o modo como devem atuar. Planeia e coordena o trabalho. Impele-os a seguirem as regras e procedimentos. Estabelece padrões de desempenho
<b>Liderança Apoiante</b>	Mostra respeito e consideração pelo bem-estar e necessidades dos colaboradores. Atua cortesmente e com justiça. Cria um ambiente social amistoso.
<b>Liderança Participativa</b>	Consulta os colaboradores, solicita-lhes sugestões e toma as decisões, tendo em conta as ideias deles.
<b>Liderança Orientada para o êxito</b>	Estabelece metas desafiantes para os colaboradores, enfatiza a excelência e tenta encontrar forma de melhorar. Transmite aos colaboradores a expectativa de que eles alcançarão elevados desempenhos.

Para que os efeitos da liderança sejam alcançados, o líder necessita de ajustar os seus comportamentos às características dos seus subordinados (grau de controlo necessário, experiência e aptidões no grupo) e às características do ambiente (tarefas, sistema de autoridade e as especificidades do grupo de trabalho), de modo a aumentar as expectativas dos subordinados de que os esforços conduzirão aos desempenhos pretendidos e que resultam de recompensas (figura 1.4).

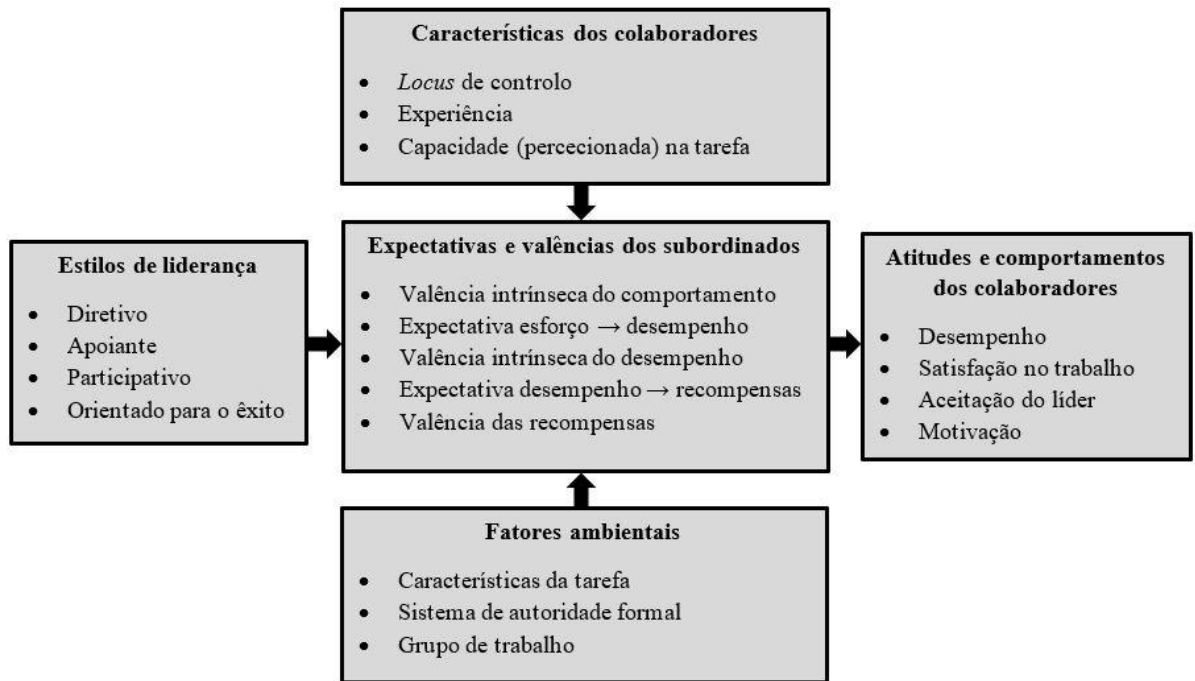


Figura 1.4 - O modelo do caminho para os objetivos de Robert House. Fonte: Pina e Cunha et al (2007)

Conforme a figura 1.4, a função do líder é aumentar as recompensas atribuídas aos subordinados pelo esforço no alcance dos objetivos e apoiar os subordinados através de caminhos que conduzem a benefícios simultâneos, quer para eles, quer para a organização (Pina e Cunha, 2007).

#### *1.2.3.4 Abordagens Contemporâneas*

#### **Liderança Transformacional e Transacional**

A liderança transformacional originou-se com James MacGregor Burns em 1978 (Burns, 1978) pelo positivismo e otimismo e situa-se num ambiente de trabalho em mudança e no facto de as organizações serem menos hierárquicas, mais flexíveis e mais orientadas para o trabalho em equipa.

Nesta era de mudança, surgiu uma nova categoria de líderes, mais carismáticos do que autoritários, mais inspirados do que decisores, mais cooperativos que competitivos, ou seja, com atributos associados à liderança transformacional.

Os líderes transformacionais estimulam os seus seguidores intelectualmente a esforçarem-se para atingirem os objetivos previstos e proporcionam uma visão forte dentro das suas empresas (Sethibe, 2015), mudam a cultura da organização e sensibilizam para a importância do trabalho em equipa, estimulam novas formas de pensar e a resolução de problemas dentro da organização para alcançar um maior desempenho (Hurduzeu, 2015)

Bass e Riggio (2006) consideram que a liderança transformacional envolve o conceito de motivação, vínculo emocional, valores comuns e visão e é composta por quatro partes principais: carisma (Influência Idealizada), inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individual. O carisma é central para o processo de transformação pois desenvolve uma relação entre líderes e subordinados e a missão compartilhada, o que permite ganhar confiança e respeito. É através da comunicação dos valores da organização que os líderes inspiram. O estímulo intelectual é feito através dos líderes ao darem oportunidade aos seus subordinados de realizar o trabalho autonomamente, usando a criatividade, inovação e experiência. A consideração individualizada acontece quando os líderes prestam atenção às necessidades dos subordinados.

A liderança transacional pressupõe a atribuição de recompensas aos seguidores, em troca de empenhamento e obediência, para atingir os objetivos definidos.

O líder transacional segue uma abordagem racional e materialista com os subordinados e pressupõe a atribuição de recompensas aos seguidores, em troca de empenho e obediência, para atingir os objetivos definidos (Sethibe, 2015). Deve suportar a sua liderança no *“trabalho com o indivíduo/grupo, na criação e definição de acordos ou contratos a fim de alcançar os objetivos de trabalho, na descoberta das capacidades individuais e na definição da remuneração, recompensas e punições”* (Bass e Avolio, 2000).

Os líderes transacionais optam por manter aquilo que já está em funcionamento, respondendo às situações à medida que elas vão surgindo, fazendo alterações apenas quando é necessário (Borges e Mendes, 2014). Segundo Nye Jr. (2009), os líderes

transacionais associam o trabalho a recompensas, de modo a influenciarem o comportamento dos seguidores.

A liderança transacional apresenta como componentes principais: a recompensa contingente; a gestão pela expectativa e a liderança *laissez-faire*.

Segundo Rouco et al (2011), a liderança transacional associa-se ao gestor, enquanto a liderança transformacional associa-se ao líder.

As organizações que desejam acompanhar esta era de mudança, devem adotar uma liderança mais transformacional do que transacional, conforme defendido por Bass (1999).

### **Liderança Carismática**

O conceito de carisma na gestão foi introduzido por Max Weber.

A liderança carismática é o resultado do carisma, o que significa que o líder inspira confiança, levando os seguidores a apoiar as suas ideias e convicções. O líder carismático estimula os sentimentos do grupo, acabando por desenvolver relações de amizade e facilitando as tarefas diárias num ambiente de harmonia onde é fácil trabalhar.

A liderança carismática é a capacidade de influenciar os seguidores usando um dom especial e poder de atração (Gibson et al, 2006). Os líderes carismáticos são indivíduos controladores, extremamente autoconfiantes e têm plena convicção da retidão moral das suas crenças (Potts, 1987) e provocam entusiasmo e ousadia, assim como são capazes de desempenhar um papel fundamental num ambiente de mudança. São líderes com estas características que inspiram nos seguidores confiança, credibilidade, aceitação, obediência, envolvimento emocional, afeto, admiração e alto desempenho (Waldman, 1999).

Assim, a liderança carismática compreende cinco elementos: uma pessoa com extraordinário dom e qualidades, uma crise social ou situação de desespero, uma visão radical ou conjunto de ideias promissoras de soluções para a crise, um conjunto de seguidores atraídos pelo dom do líder e crentes do seu poder e visão e a validação do dom extraordinário da pessoa e da sua visão através de sucessos reiterados na gestão das crises percebidas.

Assim, a liderança carismática tende a resultar de interações entre traços dos líderes, comportamentos de liderança, características dos seguidores e características da situação/ambiente, tornando-se uma teoria mais abrangente (Pina e Cunha et al, 2007).

Este estilo de liderança pode parecer semelhante à liderança transformacional, pois ambos “referem-se ao processo de influência através do qual o líder gera grandes mudanças nas atitudes e assunções dos seguidores, levando-os a comprometerem-se entusiasticamente com os objetivos e missão da organização” (Barracho e Martins, 2010). No entanto, na literatura, a liderança transformacional é descrita de modo mais extenso que a liderança carismática, verificando-se algumas vezes sobreposição de conceitos.

Os líderes carismáticos são influenciados por diversos fatores: traços do líder, comportamentos do líder e condições facilitadoras (tabela 1.3).

**Tabela 1.3 - Fatores potenciadores da liderança carismática. Fonte: Pina e Cunha et al (2007)**

<b>Tipos de Fatores</b>	<b>Fatores</b>
<b>Traços do líder</b>	Dominância Forte necessidade de poder Elevada autoconfiança Forte convicção na moralidade das suas crenças
<b>Comportamentos do líder</b>	Comportamentos que criam impressão de competência Proporciona uma visão apelativa que dá significado ao trabalho dos seguidores e inspira entusiasmo e empenho Comporta-se como um exemplo (a seguir pelos seguidores) Comunica elevadas expectativas no desempenho dos seguidores e expressa confiança neles Desperta, nos seguidores, motivos que são relevantes para a missão do grupo (torna a missão pessoal para os outros)
<b>Condições facilitadoras</b>	Possibilidade de definir os papéis dos seguidores em termos ideológicos que sejam apelativos para eles (contrário de tarefas, simples, rotineiras e repetitivas)

## Liderança Autêntica

A liderança autêntica surge na última década como uma nova abordagem de liderança centrada nos valores e a autenticidade (George, 2003).

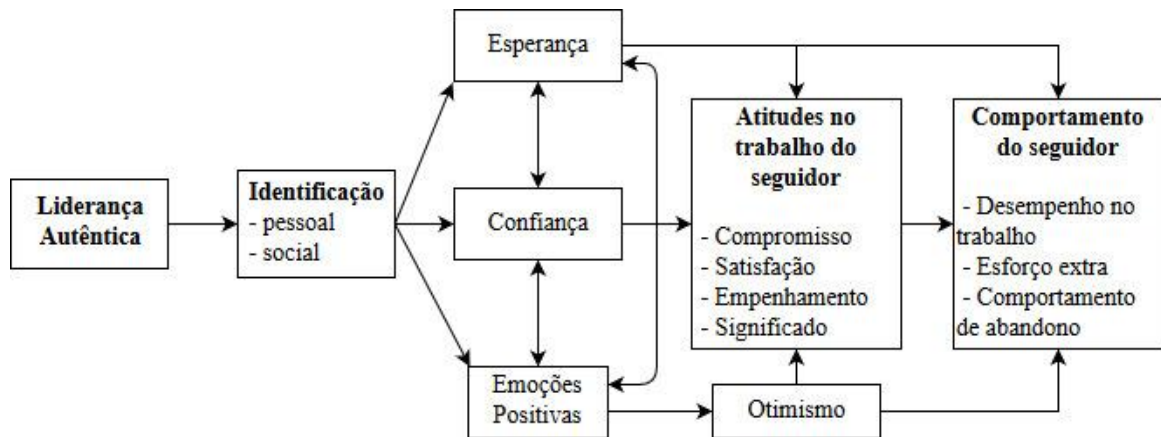


Figura 1.5 - Modelo de Liderança Autêntica e comportamentos dos seguidores. Fonte: Avolio et al (2004)

Walumbwa et al (2008) definem Liderança Autêntica como “*um padrão de comportamento do líder que se alimenta e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, fomentando um maior autoconhecimento, uma perspectiva moral interna, um processamento equilibrado de informação e transparência relacional da parte dos líderes para com a sua equipa, promovendo um autodesenvolvimento positivo*”.

O líder autêntico age de forma autêntica e transparente, sempre coerente com os seus valores onde resulta um conjunto de atitudes e comportamentos dos membros da equipa obtendo uma performance mais elevada, maior satisfação e bem-estar, maior compromisso e envolvimento, maior criatividade, mais capital psicológico e uma redução no *bullying* e nos estados psicológicos negativos (Calheiros, 2015).

## Coaching

A liderança é um fator importante que era e aplica energia nas pessoas, proporciona-lhes uma direção e sincronizando os seus esforços. Representa o indicador fundamental do potencial de uma empresa, diferentemente dos resultados financeiros que indicam apenas onde a empresa já esteve (Cardoso et al., 2014).

Um papel importante para um líder é ao nível motivacional e de *coaching* junto dos colaboradores da organização. Este deve possuir as qualidades necessárias para encorajar

e ajudar os seus subordinados na resolução de problemas, quer a nível profissional, quer a nível pessoal (Jex, 2002).

As organizações precisam de se transformar em sistemas de aprendizagem organizacional, nos quais o trabalho em equipa seja incentivado, e as pessoas possam conquistar autonomia e autorrealização. O *coaching* passa a constituir uma ferramenta indispensável para a autocorreção do comportamento e do aprendizado dentro da organização, sendo os *coaches* elementos necessários à organização (Cardoso et al., 2014).

O processo *coaching* exige uma longa preparação organizacional, pois cada líder precisa ser preparado e desenvolvido, propondo uma mudança cultural rumo à descentralização e à participação, o que requer uma nova mentalidade dentro das organizações. O objetivo é o desenvolvimento das competências necessárias (Cardoso et al., 2014).

### **Liderança Destrutiva**

Para alguns autores a liderança destrutiva ou ineficaz é considerada simplesmente como ausência de liderança. Contudo, os estudos revelam que a liderança destrutiva está presente em quase todas as organizações (Aasland et al, 2010).

Einarsen et al (2007) definem liderança destrutiva como “*o comportamento sistemático de um líder, supervisor ou gestor, que viola o legítimo interesse da organização ao sabotar objetivos, tarefas, recursos e eficácia organizacional e/ou motivação, bem-estar ou satisfação dos seus subordinados*”.

Este comportamento pode ser direcionado à empresa ou direcionado aos subordinados (Einarsen et al, 2007). Os comportamentos contra a empresa prejudicam diretamente o interesse da organização, tais como roubo, corrupção, sabotagem e trabalhar oposto aos objetivos da empresa. Os comportamentos contra os subordinados vão contra os interesses da organização através de assédio, *bullying*, prejudicando a motivação, o bem-estar e a satisfação dos subordinados.

Para que um líder seja considerado destrutivo, o seu comportamento deve ser visto como sistemático, repetido durante um longo período de tempo e pode ou pretende prejudicar a organização e/ou os subordinados e incentiva os seguidores a seguir objetivos que vão contra os interesses da empresa (Erickson et al, 2015).

Do ponto de vista do colaborador, um líder tem autoridade e detém poder de planejar, direcionar, supervisionar, avaliar, recompensar e punir os funcionários. No entanto, os líderes destrutivos estão habituados a repreender frequentemente os subordinados no local de trabalho ou criticar em público para manter a sua autoridade individual ou interesses pessoais (Shaw et al, 2011), o que influenciam as suas atitudes, comportamentos e desempenho no trabalho (Duan et al, 2011).

Shaw et al (2011) identificaram um conjunto de características de um líder destrutivo: agir de forma hostil com os subordinados, ter um comportamento irritante e inconsistente, incapacidade de ouvir os outros, delegar e priorizar, ter favoritos e agir de forma diferente com outros, obsessão de controlar tudo e todos e incapacidade de desenvolver e motivar os subordinados.

A liderança destrutiva provoca consequências negativas nos subordinados como a diminuição do bem-estar psicológico, do desempenho individual, da satisfação no trabalho, da falta de autoconfiança e motivação dos subordinados (Schyns e Schilling, 2013), o que provocam um aumento de absentismo e uma diminuição do compromisso organizacional (Schyns e Schilling, 2013).

#### **1.2.4 Gestão e Liderança**

A liderança nas organizações é de tal forma importante que muitas vezes este conceito confunde-se com o de gestão. A gestão e a liderança são ambas importantes nas organizações. Existem autores que consideram a liderança e a gestão como sinónimos, por outro lado há autores que defendem que existem diferenças consideráveis entre líderes e gestores.

É, por isso, importante distinguir entre o papel de líder e o papel de gestor. Liderar é uma das funções dos gestores. O ideal é que todos os gestores sejam líderes, pois assim combinam as qualidades de gestão e liderança, contribuindo para o fortalecimento da organização. Porém, nem todos os líderes são gestores, nem todos os gestores são líderes (Teixeira, 2013). Gibson et al (2006) defende que o gestor de uma organização é responsável pelo planeamento, organização e controlo, mas não necessariamente de liderança.

Early e Weindling (2004) defendem que a liderança e gestão são conceitos diferentes. Para estes autores a liderança é *“mais formativa, proactiva e relacionada com a resolução de problemas, correspondendo ao que coisas fazer”*, estando mais ligada com

conceitos como visão, missão e valores. Por outro lado, a gestão é mais orientada para o “planeamento, organização e execução, correspondendo ao fazer as coisas acontecer”.

Também Zaleznick (2004) defende que as diferenças entre liderança e gestão são profundas. Os gestores tendem a privilegiar o controlo e a racionalidade, tentando resolver todos os problemas que surjam, focando a atenção nos objetivos, recursos e estruturas da organização. Por seu lado os líderes tendem a exercer influência de modo a alterar estratégias e decisões, desenvolvendo novas abordagens e sinergias com o fim de motivar as pessoas.

A principal diferença entre gestão e liderança é que a gestão promove a estabilidade, a ordem e a resolução de problemas numa organização, enquanto a liderança promove a visão, a criatividade e a mudança. A boa gestão é necessária para ajudar a organização a cumprir os seus compromissos, a boa liderança é necessária para lançar a empresa para o futuro (Mações, 2017).

Conforme Kotter (1990), a liderança e a gestão são conceitos diferentes, mas que funcionam em conjunto para atingir um objetivo. Assim ambas são necessárias e importantes para o desenvolvimento da organização.



**Figura 1.6 - Distinção entre gestão e liderança. Manuel Mações (2017)**

Como mostra a figura 1.6, a gestão foca-se mais nas atividades de planeamento, organização, direção e controlo, certificando-se que os objetivos são atingidos, enquanto que a liderança está mais relacionada com a visão da organização, de modo a influenciar os seguidores a atingir os objetivos organizacionais através da boa comunicação e motivação para inspirar os outros.

Ao contrário, Vasconcellos e Sá (2012), considera que “*não existe liderança, apenas boa gestão*”, logo o que foi descrito atrás não faz sentido, já que a liderança é apenas o bom funcionamento das funções de gestão.

“*Líderes definem uma estratégia, motivam, criam uma missão, constroem uma cultura.*” (Goleman, 2000). Mas de que forma atuam os líderes? Podem existir vários tipos? Questões que serão abordadas nos pontos seguintes.

### **1.2.5 Estilos de Liderança**

Os estilos de liderança demonstram o comportamento do líder em relação aos seus subordinados (Miller, 2005). O estilo de liderança tem subjacente alguns fatores como: a experiência dos elementos, a dimensão do grupo e as competências de cada um. Pode ainda depender de um conjunto de características relativas ao líder, como por exemplo a confiança nos subordinados.

A liderança pode ser dividida em diferentes estilos, consoante o comportamento que o líder decide utilizar e na forma como expressa o seu poder de liderança. Consideram-se assim o estilo autocrático ou autoritário, o estilo democrático e o estilo liberal.

#### **Estilo Autoritário/Autocrático**

O líder autoritário transmite aos subordinados todas as tarefas que têm de realizar e em que moldes serão desenvolvidas sem qualquer intervenção por parte dos mesmos. Com este estilo, é gerado um clima de tensão e frustração, limitando a autonomia e liberdade de ação dos subordinados, o que leva à falta de iniciativa, criatividade e à inexistência de relações entre os elementos do grupo. Este tipo de liderança pode levar ao respeito e obediência dos liderados, mas não atingirá uma liderança eficaz, pois é uma forma extrema de liderança em que o líder exerce extremo poder sobre a equipa o que oferece poucas oportunidades de dizer o que eles pensam, não os envolvendo ativamente no desenvolvimento da atividade (Popa, 2012).

#### **Estilo Democrático**

O líder democrático orienta e apoia os seus subordinados. Estes possuem autonomia e liberdade de ação e são chamados a participar em algumas decisões, embora predomine a voz do líder. Este estilo desenvolve o bom relacionamento e ritmo de trabalho, promovendo as relações de amizade entre os elementos do grupo, o que leva à melhoria das tarefas desenvolvidas.

### **Estilo Liberal**

O estilo liberal é também conhecido pelo estilo *laissez-faire* e caracteriza-se pelo líder não interferir com o trabalho dos subordinados, dando-lhes liberdade total para as decisões grupais ou individuais. O líder apenas comenta e participa apenas quando é solicitado pelos subordinados.

Com este estilo denota-se falta de organização e coordenação e, por vezes, alguma falta de respeito entre os elementos do grupo, uma vez que o líder não desempenha as suas funções e nem impõe regras, este começa a ser desrespeitado e deixa de haver delimitação dos níveis hierárquicos.

Cada estilo de liderança tem um impacto diferente no desempenho organizacional, sendo que alguns ajudam as organizações a evoluírem e a conseguir o sucesso, outros apenas impedem o seu desenvolvimento sendo fonte de insatisfação e motivação (Popa, 2012).

### **1.3 A Influência do Líder na Performance das Pessoas**

Muitas vezes o papel de liderança passa por fornecer orientação, visão e direção estratégica aos grupos que orientam e, em muitos casos, a toda a organização. Muitas vezes membros de grupos de trabalho estão preocupados em terminar tarefas rotineiras e com a concretização de prazos e não pensam na visão estratégica das organizações. Cabe assim ao líder o papel de conduzir as organizações na forma mais benéfica para a promoção da produtividade e satisfação dos objetivos estratégicos (Jex, 2002).

O líder é aquele que aponta o caminho, que desenvolve o espírito do grupo, que salvaguarda a motivação.

Rego e Pina e Cunha (2015) defendem que existem seis necessidades que as organizações podem satisfazer para que os liderados se sintam mais empenhados e motivados. Essas fontes motivacionais começam pela aquisição de bens e serviços que permita alcançar um maior bem-estar. Esta necessidade é satisfeita através de compensação financeira e dos benefícios facultados pela organização, consoante o empenho e esforço de cada um. Outro dos fatores motivacionais é a necessidade das pessoas desenvolverem relacionamentos sociais positivos, onde haja um clima de confiança e justiça, e que sejam valorizados. As pessoas valorizam também a possibilidade de desenvolverem as suas competências e capacidades, o que só é possível através de organizações que permitam a aprendizagem e desenvolvimento, assim como a criação de condições para aproveitar as

melhores competências e potencial das pessoas. O quarto fator refere-se há segurança das pessoas. As pessoas gostam de se sentir seguras, o que só é possível se confiarem nos colegas e chefes para poderem expressar o que pensam, assim como pedir ajuda e ajudar sem que advenham contrapartidas relativamente à carreira. As pessoas, para se sentirem motivadas, necessitam de poder conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares e comunitárias e dispõem de suficiente autonomia para realizarem o trabalho. Por último, o sexto fator motivacional reflete-se no significado que o trabalho tem para as suas vidas, gostam de sentir que trabalham em prol de algo útil para os outros, quer dentro, quer fora da organização.

Importa salientar que estas necessidades não são vivenciadas do mesmo modo por todas as pessoas e o resultado motivacional não é simplesmente a soma destes fatores. Um fraco desempenho da organização num fator diminui o efeito dos outros fatores e o bom desempenho num fator não compensa o mau desempenho noutros fatores (Rego, Pina e Cunha, 2015).

No contexto motivacional português, Rego e Pina e Cunha (2015), consideram que existem algumas peculiaridades que dificultam a ativação de alguns fatores motivacionais. A primeira tem a ver com a recompensa do mérito, pois a boa gestão de pessoas envolve três práticas: definição de objetivos e acompanhamento dos mesmos, e a atribuição de incentivos a quem mais contribui para o alcance dos mesmos. A má recompensa do mérito prejudica a satisfação e relacionamento no trabalho. A segunda, denominada por “síndrome do respeitinho”, que se caracteriza pela dificuldade em questionar as chefias e receiam transmitir as suas opiniões. Por si só, o aumento salarial não surte efeitos, se não for acompanhado dos restantes sistemas motivacionais.

A perceção da eficácia do líder e da liderança é necessária a fim de saber como motivar os funcionários e assim alcançar metas e objetivos da organização (Silverthorne, 2005).

Assim, não há boa liderança se não houver motivação para liderar, competências apropriadas e empenhamento no desenvolvimento contínuo. Só assim é que os liderados se sentem motivados e empenhados, levando a uma melhoria do desempenho das equipas e das organizações (Rego, Pina e Cunha, 2015).

## **1.4 Performance Organizacional**

O mundo empresarial é cada vez mais competitivo. Para que uma empresa seja financeiramente bem-sucedida é determinante que seja eficiente e capaz de se adaptar de forma dinâmica (Yukl, 2008).

Numa perspectiva organizacional, a performance pode ser avaliada de diversas formas consoante os objetivos, valores e interesses daqueles que procedem à análise.

É frequente confundirem-se os termos como performance, eficácia ou eficiência. No entanto o significado não é o mesmo (Lebas e Euske, 2002). Eficiência é definida por Yulk (2008) como um conceito que corresponde ao modo como se obtêm determinados resultados ou objetivos, sendo um método mais eficiente se exigir menor dispêndio de recursos. A eficácia é o modo como se atinge ou não o objetivo e se é o correto (Robalo, 1995). Performance é definida por Lebas e Euske (2002) como a soma de todos os processos que darão origem a que os gestores tomem decisões para a criação de uma empresa de maior valor no futuro.

A performance organizacional pode ser considerada uma estratégia para aumentar a eficiência e eficácia organizacional (Chen, Barnes, 2006), sendo uma característica fundamental na gestão de uma organização.

De acordo com Hurduzeu (2015) as organizações podem ter diferentes critérios para medir a performance: capacidade de alcançar os objetivos da organização, de aproveitar os recursos escassos de alto valor.

Para Scott, Davis (2007) a flexibilidade e a capacidade de organização para aproveitar os recursos (internos e externos) são indicadores de desempenho, assim como as iniciativas estratégicas focadas na performance organizacional.

Anteriormente, a performance organizacional era avaliada principalmente através de medidas de desempenho baseadas em recursos financeiros, como retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre o património (ROE), participação de mercado, crescimento de vendas e rentabilidade (Ha et al, 2015). Mesmo que esses indicadores ainda sejam importantes para medir o desempenho das organizações, nas organizações modernas já não são suficientes (Gomes, Yasin, & Lisboa, 2004). A performance organizacional deve ser vista como uma construção multidimensional (Richard, Devinney, Yip e Johnson, 2009) e não pode existir sem integração de sistemas, operações, pessoas, clientes, parceiros e gestão (Jyoti & Sharma,

2012). Assim, é necessário que as organizações incluam também medidas de desempenho não financeiras como satisfação do cliente, dos funcionários, capacidade de inovação, eficiência interna do processo de negócio e desempenho da melhoria dos ativos intangíveis à implementação da estratégia e rastreasse a influência causal de uns fatores sobre outros dentro da organização (Kaplan & Norton, 2001).

Venkatraman e Ramanujam propõem três dimensões para avaliar a performance da empresa: a performance financeira, a performance do negócio e a eficiência organizacional. A performance financeira é baseada em medidas financeiras como o ROA, ROS e ROE, que avaliam a rentabilidade da empresa. A performance do negócio é baseada em medidas operacionais como a quota de mercado, o crescimento das vendas e o desenvolvimento de novos produtos que avaliam o crescimento e o posicionamento futuro da organização. A eficiência Organizacional envolve medidas baseadas nos *stakeholders*, tais como a satisfação dos empregados, a qualidade e a responsabilidade social, que são aspetos não económicos de avaliação (Hart e Quinn, 1993).

Carrilho et al. (2005) consideram importante a avaliação da capacidade criação de Valor Acrescentado Bruto (VAB), porque permite medir a capacidade de riqueza num determinado período de tempo.

Na impossibilidade de medidas financeiras para avaliar a performance da organização é possível usar medidas mais subjetivas como a perceção dos elementos da organização relativamente à performance organizacional da mesma (Rowe e Morrow, 1999). Neste sentido Felicio (2007) adaptou um questionário com base no trabalho de Delaney e Huselid (1996) para avaliar a performance organizacional, o qual é usado para avaliação da performance organizacional no estudo desta tese.

Assim, é importante descrever os modelos mais importantes e pertinentes para a avaliação da performance das organizações.

#### **1.4.1 Modelos de Avaliação da Performance**

Um dos primeiros modelos para avaliação da performance organizacional provém da literatura francesa: o *Tableau de Bord*. Este modelo tinha como objetivo aperfeiçoar o processo produtivo propiciando um melhor entendimento das relações de causa e efeito dentro da empresa. Com o tempo esta ferramenta foi ampliada e usada noutros níveis organizacionais até ao ponto de se obter o *Tableau* corporativo.

Outro modelo deve-se a Brown (1996) que procurou organizar a diversidade de medidas num sistema único. Brown propõe um modelo que percorre uma sequência que vai desde os *inputs* (empregados motivados, pedidos dos clientes, matéria-prima, componentes e capital), passando pelo sistema de processamento (*design* de produtos e serviços, processo produtivo, desempenho de serviços e logística de entrega) e pelas saídas (produtos, serviços e serviços financeiros) até chegar aos resultados de um determinado processo organizacional (clientes atendidos e satisfeitos) com objetivos de repetição do negócio e a sobrevivência a longo prazo.

Neely, Adams e Kennerley (2002) também desenvolveram uma proposta integrada de avaliação da performance, denominada “prisma de performance”. O prisma de performance procura dar respostas aos *stakeholders* da empresa: investidores, clientes, colaboradores, governo e fornecedores. Neste modelo começa-se por entender o que cada *stakeholder* pretende e como pode contribuir. De seguida desenvolvem-se medidas para a satisfação e contribuição desses *stakeholders* atravessando várias etapas: definição das estratégias, dos processos e das capacitações necessárias. A figura 1.7 ilustra o processo.

Os sistemas apresentados apresentam vantagens e desvantagens. No entanto a sua aplicação deve ser adaptada ao contexto da organização.

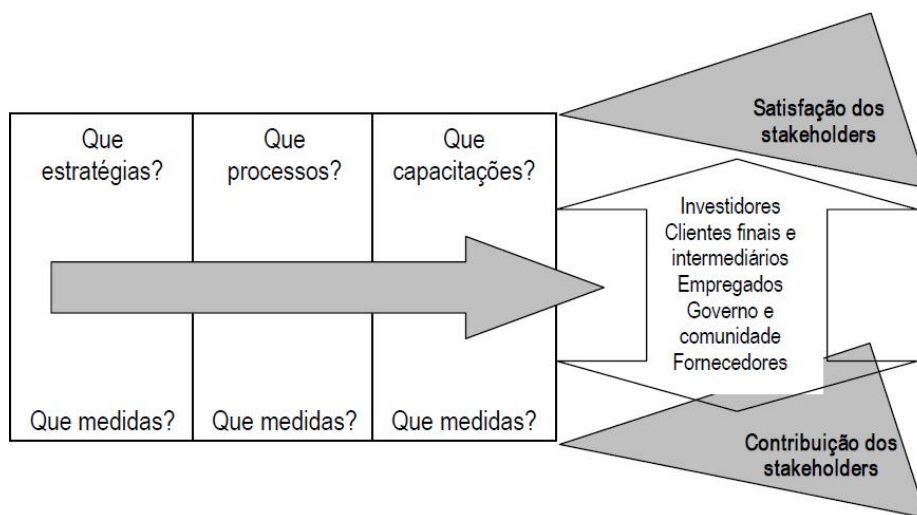


Figura 1.7 - Prisma de Performance. Fonte: Neely et al. (2002)

Cunha et al (2007) abordam cinco perspectivas que procuram avaliar a performance: racional, sistemas/recursos, processos internos, grupos interessados ou detentores de interesses (*stakeholders*) e valores contrastantes (tabela 1.4). A perspectiva racional, sistemas/recursos e processos internos focam-se mais concretamente na atividade organizacional, enquanto que as perspectivas dos grupos interessados e a dos valores contrastantes procuram uma análise mais abrangente da eficácia.

**Tabela 1.4 - Perspetivas de avaliação do desempenho organizacional. Fonte: Cunha et al (2011)**

<b>Perspetiva/Abordagem</b>	<b>Explicação</b>
<b>Racional</b>	Uma organização é tanto mais eficaz quanto mais se aproximar dos seus objetivos (lucro, crescimento, quota de mercado).
<b>Sistemas/recursos</b>	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de garantir a aquisição dos recursos de que necessita para sobreviver.
<b>Processos Internos</b>	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de gerir o lado humano.
<b>Grupos interessados ou detentores de interesses (stakeholders)</b>	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de satisfazer de forma adequada os seus múltiplos detentores de interesses e não apenas um em particular.
<b>Valores Contrastantes</b>	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de criar um modelo de gestão consistente e articulado.

Para que a teoria da performance organizacional tivesse uma relevância prática, foram procuradas novas formas de proceder à mediação e gestão dos recursos das organizações de modo mais apropriado ao reforço da componente do capital intelectual da organização.

Assim, a partir de 1992, Kaplan e Norton ampliaram o conceito de Performance Organizacional, seguindo a mesma filosofia dos anteriores, incorporando novas dimensões da performance, apontando relações de causalidade: O *Balanced Scorecard*

(BSC). Estes autores tiveram como princípio o simples facto de que os gestores de organizações precisam de um sistema de medida multidimensional que os ajude nas tomadas de decisão e aumente a transparência e a partilha de informação na organização. Este instrumento advém da necessidade de avaliar os resultados da organização segundo um conjunto de resultados não apenas financeiros. Ou seja, aceita que a informação financeira é necessária mas não é suficiente para avaliar uma organização.

O BSC é um sistema criado com o propósito auxiliar os gestores a obterem informações abrangentes e essenciais sobre a performance organizacional, procurando balancear o predomínio no uso de indicadores financeiros (Kaplan e Norton, 1992), ao mesmo tempo procuraram estabelecer um sistema de medidas que destacasse aspetos relevantes à implantação da estratégia.

Deste modo, os autores propõem que a organização seja avaliada segundo quatro critérios: financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A perspetiva financeira considera o quanto a empresa cria valor, através de medidas como rentabilidade, crescimento e valor para o acionista, uma vez que para empresas privadas, o sucesso está sempre associado a bons indicadores financeiros. Ao analisar medidas financeiras, Otley (2003) sugere três objetivos a ter em conta: medidas financeiras de performance como instrumentos da administração financeira; a performance financeira como objetivo global do negócio; e as medidas financeiras como mecanismos de motivação e controlo dentro da organização.

A perspetiva dos clientes ocupa-se dos mercados e clientes que a organização se propõe a atender. Esta perspetiva inclui a satisfação e retenção de clientes. Aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação de mercado.

A perspetiva dos processos internos refere-se aos processos internos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência, de modo a oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfazer às expectativas que os acionistas têm em obter retornos financeiros (Kaplan e Norton, 1997).

A perspetiva de inovação e aprendizagem “identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo”, incluem a capacitação dos empregados; sistemas de informações de capacitações; motivação, *empowerment* e alinhamento. A capacitação dos empregados referem-se às habilidades necessárias às pessoas para sustentar processos excelentes e atender às necessidades dos clientes, como

as competências e habilidades dos funcionários, satisfação, retenção e produtividade dos funcionários (Kaplan e Norton, 1996). Os sistemas de informações de capacitações dizem respeito às informações que os funcionários necessitam para desempenhar as suas funções. A motivação, *empowerment* e alinhamento dizem respeito a incentivar os funcionários “a agir em conformidade com os objetivos organizacionais e a dar-lhes liberdade para tomar decisões e implantar ações” (Kaplan e Norton, 1996).

A lógica de utilização do BSC prevê que sejam desenvolvidos objetivos, medidas, metas e iniciativas para cada perspectiva, tendo em conta a visão estratégica para a organização. A figura 1.8 representa as perspectivas e seus desdobramentos.

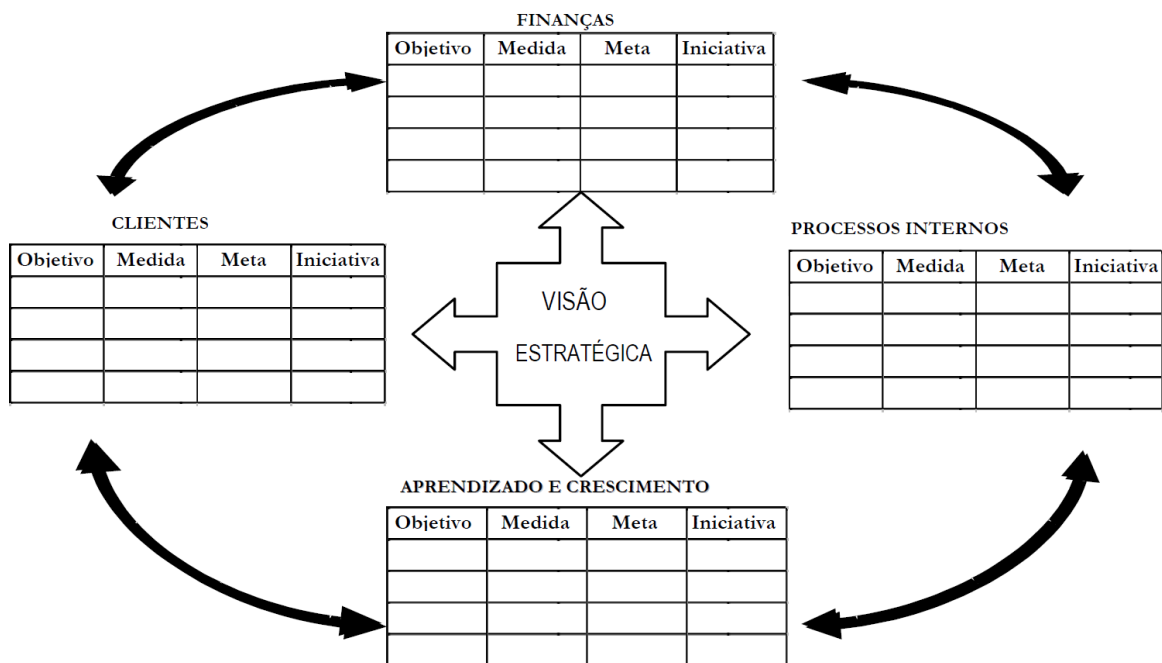


Figura 1.8 - Balanced Scorecard. Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Conclui-se assim que, qualquer que seja a medida de avaliação de performance de um líder é importante que o objeto de avaliação seja o desempenho do grupo, da equipa ou da organização em questão.

## 1.5 Liderança e Performance Organizacional

A liderança tem grande importância, quer na vida pessoal, quer na vida organizacional, pois é o ponto de partida para um bom desempenho numa organização.

Considera-se que o sucesso de uma empresa depende da performance organizacional. Isto acontece quando a liderança envolve motivação, gestão, inspiração, remuneração e

habilidades analíticas, aumentando assim o aumento da satisfação do empregado, da produtividade e dos lucros (Hurduzeu, 2015).

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.

Lawler (cit. In Lopes e Baioa, 2011), afirma que as mudanças no ambiente dos negócios – globalização da economia e dos mercados de trabalho e de capital global, e das tecnologias de informação – exigem das organizações níveis de desempenho cada vez mais elevados, tornando-se fundamental que as organizações alcancem vantagem competitiva para sobreviverem.

Assim, o papel do líder, segundo Mintzberg (1989), consiste em integrar as necessidades de cada indivíduo com os objetivos da organização.

Organizações bem-sucedidas são o resultado de liderança e organizações eficazes (Popa, 2012), isto é, a liderança é o ponto de partida para o desempenho, satisfação e compromisso dentro das organizações em construção (Hurduzeu, 2015).

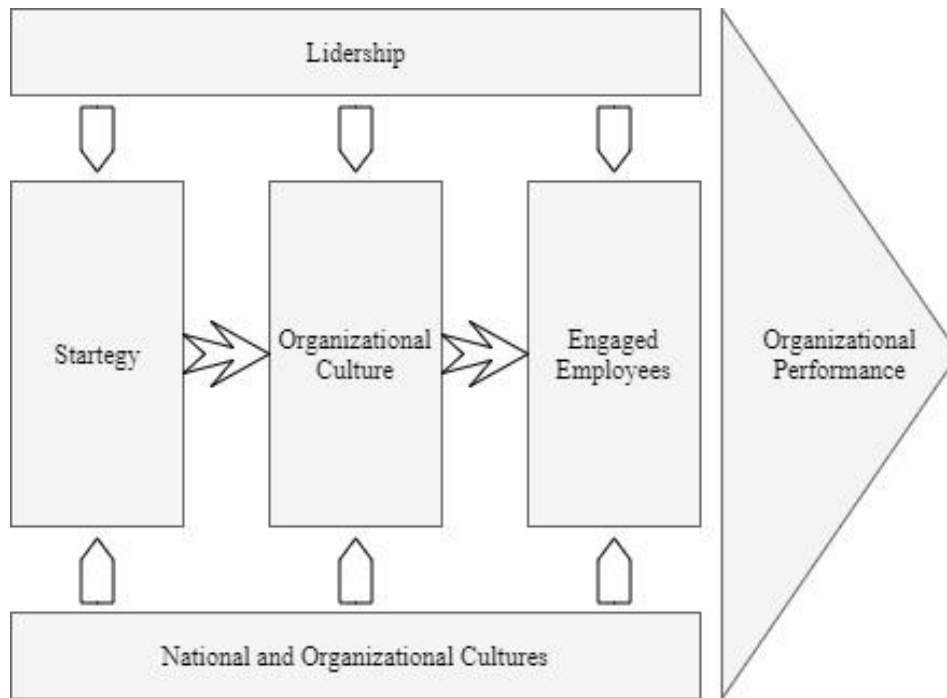
A relação entre liderança e performance organizacional é um fator importante para o desenvolvimento de organizações eficazes, pois para melhorar o desempenho de uma organização é a liderança que tem de ser analisada e adaptada (Popa, 2012).

A liderança desempenha um papel importantíssimo nas organizações, uma vez que é responsável pela definição de estratégias levando a organização a ser mais eficaz e eficiência no seu desempenho. Uma das maneiras é “*ter uma relação sustentável entre liderança organizacional e performance organizacional*” (Svensson e Wood, 2005).

Devido à competitividade do ambiente global as empresas necessitam de reconsiderar o papel de liderança para evitar o desperdício dos seus recursos (Behery, 2008).

Nos últimos 30 anos foram feitas várias pesquisas onde se concluiu que a liderança está diretamente relacionadas com o desempenho no trabalho, criatividade e comportamento de cidadania organizacional (Zhu et al., 2013). Nestas pesquisas o foco passou do tipo de liderança transacional para a liderança transformacional, no que diz respeito à performance organizacional (Pillai, 2013).

As organizações bem-sucedidas, além de serem resultado de liderança efetiva, são também resultado de cultura organizacional (Popa, 2012), estratégia e envolvimento dos colaboradores. Só com a junção destes elementos é possível a performance organizacional (Figura 1.9).



**Figura 1.9 - Elementos influenciadores da Performance Organizacional. Fonte: Popa (2012)**

A liderança transformacional tem um impacto positivo na performance organizacional através de justiça organizacional, confiança e relações entre os funcionários. Os líderes devem ter um comportamento ágil que irá influenciar a confiança organizacional e a confiabilidade que acabará por ter um significativo impacto no crescimento organizacional (Katou, 2015).

De acordo com Boerner et al (2007), um conjunto de estudos realizados revelam uma relação positiva entre a liderança transformacional e performance organizacional e refere que “*os líderes transformacionais estimulam os seguidores a realizarem os objetivos além das expectativas*”, o que aumenta o nível de qualidade e quantidade de desempenho, estimulando os seguidores a comportamentos de cidadania organizacional.

Um estudo de Zhu, Chew e Spanger (2005), em 170 empresas de Singapura, verificou-se que existe uma relação positiva entre liderança transformacional e performance organizacional, através de um maior comprometimento e motivação.

García-Morales et al. (2012) investigou o impacto da liderança transformacional na performance organizacional através de capacidades dinâmicas de aprendizagem organizacional e inovação e, concluiu que, a liderança transformacional tem um efeito positivo na performance organizacional, através da aprendizagem organizacional e da inovação (Ebrahimi et al , 2016).

Khan et al. (2014) num estudo de estilos de liderança no desempenho demonstrou que o estilo transformacional tem um efeito mais significativo no desempenho financeiro da empresa, em relação ao estilo de liderança transacional (Sethibe e Steyen, 2015). Contudo, Wang et al., (2011) considera que, quer a liderança transformacional, quer a liderança transacional assumem uma relação positiva com a performance organizacional.

Também Pereira e Gomes (2012) demonstra que a liderança transformacional tem influência sobre os resultados organizacionais através de comportamentos, atitudes e performance, é o estilo em que o líder desempenha o líder modelo, inspira os seus seguidores e desafia-os a envolverem-se mais no seu trabalho (Popa, 2012). É o líder que comunica com as pessoas, delega responsabilidades, tenta conhecer os funcionários de modo a entender os pontos fortes e fracos, a fim de otimizar toda a performance da empresa (Popa, 2012).

Bass e Avolio (1993) acreditam que a liderança transformacional é bastante positiva correlacionada ao esforço extra dos subordinados, aumento da produtividade, maior desempenho financeiro, satisfação, baixo índice de absentismo e baixa rotatividade.

Liderança eficaz significa o sucesso da organização (Popa, 2012).

## **2 METODOLOGIA**

A componente prática deste estudo foi realizada de Janeiro de 2017 a Abril de 2018, tendo sido previamente feito um estudo empírico realizado através de pesquisa documental, recorrendo às bases de dados de artigos científicos. Foram também identificados e recolhidos livros que abordam o tema de liderança e performance organizacional.

Este capítulo concentra-se em apresentar a metodologia da dissertação em profundidade. Além disso, analisa a relação entre a liderança transformacional e transacional com as respetivas medidas de eficácia dos funcionários, satisfação e esforço extra.

Na fase metodológica, fez-se uma reflexão sobre o modelo de estudo, identificando-se as variáveis a estudar, seguindo-se a escolha do instrumento de recolha de dados mais ajustado, a definição da população e amostra.

Na fase empírica, iniciou-se a recolha de dados.

Na última fase procedeu-se ao tratamento de recolha de dados, e posteriormente, com recurso a aplicação informática, procedeu-se ao estudo estatístico dos dados, seguido de uma discussão dos dados, conclusões e propostas de novas investigações.

Com o objetivo de retirar a maior informação possível do contexto de informação, e tendo por base os objetivos e características do estudo, a metodologia adotada foi o método misto (quantitativo e qualitativo).

A abordagem qualitativa consiste na coleta de dados de modo a obter informações sobre valores, opiniões, comportamentos e contextos sociais de populações particulares e que são ajustados de acordo com o estudo pretendido. Neste caso recorreu-se a um questionário aos sócios-gerentes que inclui várias perguntas abertas. Nesta abordagem, os investigadores interessam-se mais pelo processo de investigação do que unicamente pelos resultados ou produtos que dela recorrem (Yin, 2005), sendo mais importante a compreensão do fenómeno em estudo.

A abordagem quantitativa consiste principalmente de números e estatísticas e permite quantificar as opiniões e informações recolhidas, sendo passíveis de ser analisadas. Este método permite a colheita de dados observáveis e quantificáveis com o objetivo final de desenvolvimento e validação dos conhecimentos. Assim, baseou-se na aplicação de um questionário como método de recolha de dados para obtenção dos parâmetros

considerados cruciais para a análise das expectativas dos colaboradores sobre a liderança na organização.

A análise de dados revela que, tanto a liderança transformacional como a liderança transacional têm uma relação direta e positiva com a eficácia, satisfação e esforço extra. No entanto, em geral, os níveis de correlação são diferentes: a liderança transformacional tem uma correlação mais forte, em comparação com a liderança transacional.

## **2.1 Tipo de estudo**

O tipo de estudo aplicado a esta investigação teve como base o método de estudo de caso exploratório-descritivo, pois procura-se explorar/descrever um conceito, fenómeno ou população (Fortin, 1999).

O método de estudo de caso é o método que visa a análise dos resultados provenientes de casos individuais e permite obter uma informação mais rica, detalhada e útil para o fenómeno em estudo (Patton, 1990). É apropriado quando se dispõe de poucos dados sobre o acontecimento ou fenómeno considerado, e justifica-se quando o caso representa “*um teste crucial da teoria existente, uma circunstância rara ou exclusiva e um caso típico ou representativo*” (Yin, 2005, p.61).

Foram efetuados questionários aos colaboradores, complementados com questionários aos três sócios-gerentes.

Com o presente estudo pretende-se analisar a liderança transformacional e transacional de uma PME privada, em Portugal. Os resultados de eficácia, satisfação e esforço-extra (variáveis dependentes) foram avaliados em relação às características da liderança transformacional e transacional (variáveis independentes) baseado no MLQ 5X de Bass e Avolio.

## **2.2 Amostra em Estudo**

Qualquer investigação implica a definição de uma população onde a investigação se irá debruçar, ou seja, todos os elementos que partilhem de características comuns, sendo estas definidas pelos critérios definidos para o estudo (Fortin, 1999).

Para a presente investigação, recorri a uma PME familiar de comércio de pneus, tendo por base 37 colaboradores da mesma, dos quais 3 são sócios-gerentes. A caracterização da amostra está descrita no Anexo 1.

## **2.3 Método de recolha de dados**

Segundo Fortin (1999), o processo de recolha de dados consiste em obter de forma sistemática a informação pretendida junto dos inquiridos, através de instrumentos escolhidos para esse fim.

A definição do instrumento da recolha de dados dependerá dos objetivos que se pretendem alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado, optando-se pela realização de um questionário aos sócios-gerentes e outro aos subordinados, como instrumentos de recolha de informação.

### **2.3.1 Inquérito por questionário**

A utilização de um questionário como método de recolha de dados traduz os objetivos do estudo em dados mensuráveis, permitindo a recolha de informação de forma rigorosa e fidedigna (Fortin, 1999). O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado por instruções, de forma a esclarecer o propósito da sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento. (Silva e Menezes, 2005).

O modelo escolhido para a análise neste trabalho foi baseado no Modelo de Liderança desenvolvido por Bass e Avolio (2004), o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ, Questionário de Liderança Multifatorial, QLM) Forma 5X Rater, ao qual se acrescentou um conjunto de questões relativas à caracterização sociodemográfica e profissional dos sujeitos inquiridos, como género, idade, habilitações literárias, departamento e tempo de serviço na organização. Este modelo assenta em algumas premissas relativas ao estilo de liderança de cada líder: Liderança Transformacional, Liderança Transacional e *Laissez-faire*.

Neste estudo, o MLQ foi desenvolvido com o objetivo de investigar os estilos de liderança transformacional e transacional e a relação existente entre eles, como também as variáveis organizacionais como a satisfação com o líder e eficácia do líder e esforço-extra.

Nesta investigação, o questionário distribuído aos subordinados correspondeu à versão do MLQ utilizada por Santos (2012), na sua investigação sobre “Liderança transformacional e transacional numa organização de saúde: a questão do género”.

Segundo os autores, este questionário possui vantagens sobre todos os outros, com “*os seus 360° de aplicabilidade*”, pois pode ser aplicado em todos os setores organizacionais; “*a ênfase no desenvolvimento*” porque abrange itens que medem o efeito da liderança no líder, tanto no seu desenvolvimento pessoal como no dos subordinados; e a “*fácil compreensão do modelo*” pois relaciona cada estilo de liderança com os resultados esperados (Bass e Avolio, 2004).

Foi escolhido este método, pois os estilos de liderança mais observados nas PME são o transformacional e o transacional, como refere Bass (1985) e defendido também por Langowitz (2010).

A versão final utilizada neste estudo corresponde a um questionário composto por 26 perguntas, integrando as dimensões da liderança transformacional, liderança transacional e fatores resultados, onde se pretende determinar os estilos de liderança através da avaliação dos comportamentos do líder, percebido pelos seus subordinados, os quais atribuem uma pontuação aos seus líderes numa escala de Likert de 5 pontos, com 21 perguntas a variar entre 1 (Nunca) e 5 (Sempre) e 5 perguntas com base na escala de Likert de 5 pontos a variar entre 1 (Muito Insatisfeito) e 5 (Muito Satisfeito).

Os valores mais altos em cada escala correspondem a comportamentos de maior frequência observados no líder e portanto, à maior ou menor evidência da observação de determinado estilo de liderança.

As 26 questões encontram-se divididas em 9 escalas distribuídas por 3 grupos. Em relação ao grupo da Liderança Transformacional, verificam-se as seguintes escalas:

- 1) **Influência Idealizada (carisma)**: representa o nível mais elevado da liderança transformacional, em que o líder é percebido pelos subordinados como um exemplo a seguir, exercendo um grande poder e influência sobre os liderados, existindo admiração, confiança e credibilidade.
- 2) **Motivação Inspiracional**: é a capacidade do líder em transmitir um significado às tarefas a realizar, desafiando os subordinados a superarem-se, motivando e inspirando o grupo. O líder transmite uma visão atrativa, comunica as suas altas expectativas, fomentando o otimismo. Está constantemente preocupado com o bem-estar do grupo como um todo, fomentando o espírito de equipa, e o entusiasmo na realização de todas as tarefas. É uma pessoa com visão futurista,

com energia e capacidade de iniciativa, incentivando o grupo a superar os resultados no futuro.

- 3) **Estimulação intelectual:** os líderes incentivam os subordinados a serem inovadores e a procurarem novas formas para a resolução de problemas, assim como a colocarem as suas crenças e as do líder em causa. Consequentemente, o líder conduz a que no futuro e na sua ausência, os subordinados desenvolvam a capacidade de resolver situações imprevistas.
- 4) **Consideração Individualizada:** o líder trata cada subordinado de forma individual, através da compreensão e partilha das suas preocupações e necessidades. Reconhece as capacidades dos subordinados e tenta satisfazer as suas necessidades, criando um ambiente propício a que cada subordinado se possa expressar e desenvolver as suas capacidades, ao mesmo tempo que se cria uma cultura organizacional facilitadora desse crescimento individual.

No que diz respeito ao grupo da Liderança Transacional são identificadas 3 componentes:

- 1) **Recompensa Contingente:** o facto de os líderes definirem, além de objetivos organizacionais, o reconhecimento e recompensas associados ao cumprimento dos mesmos, conduzindo a uma melhoria no desempenho, quer individual, quer do grupo. De forma a maximizar este comportamento, o líder deve perceber quais as expectativas e necessidades dos seus seguidores, o que valorizam e tentar criar condições para que as mesmas sejam alcançadas e satisfeitas
- 2) **Gestão por Expectativa:** facto dos líderes adotarem uma atitude “penalizadora” em relação aos subordinados que não cumpram os objetivos estabelecidos. Esta característica demonstra um controlo rigoroso das falhas e desvios de modo a que quando ocorram se possa exercer uma medida corretiva imediatamente. O líder só atua quando as coisas correm mal. Para tal avalia o desempenho dos subordinados e toma ações corretivas se detetar desvios.

A gestão pela expectativa pode ser **ativa**, se as ações de correção ocorram devido à antecipação de desvios, enganos ou erros dos subordinados, ou **passiva**, se o líder aguarda que os problemas ocorram e só depois tomar medidas.

- 3) **Liderança *Laissez-faire*:** está associado à inexistência de comportamentos de liderança por parte do “líder”, ou seja, os líderes não se envolvem em assuntos importantes, normalmente encontram-se ausentes quando é necessário tomar

decisões importantes e evitam tomar essas decisões. O líder evita tomar uma posição, decisões e abdica da sua autoridade, o que leva à ineficácia dos resultados.

O MQL, além de identificar o tipo de liderança, permite ainda avaliar os resultados da liderança. Neste sentido dos resultados da liderança fazem parte as seguintes escalas:

- 1) **Esforço extra:** permite verificar a capacidade dos líderes conduzirem os seus subordinados de modo a que estes façam mais do que o esperado.
- 2) **Eficácia:** analisa como o líder consegue ser eficaz encarando os interesses individuais e de grupo como um todo e se possuem a capacidade de representar a equipa de forma eficaz perante níveis hierárquicos mais elevados.
- 3) **Satisfação:** avalia a satisfação dos subordinados face à atuação do líder, ao seu estilo de liderança e indica se a forma de agir do líder conduz a um ambiente organizacional produtivo e adequado.

Os resultados de cada grupo são calculados através da média das escalas correspondentes a cada grupo. O resultado de cada escala é a média do valor das respostas às questões a que corresponde cada escala, dividindo-se depois o valor pelo número de questões correspondentes. Quanto às questões, são somados os valores das respostas para cada uma delas, dividindo-se posteriormente esse valor pelo número total de respostas.

No caso em estudo, o questionário foi reduzido de forma a adaptar-se à empresa e aos colaboradores. Foi também excluída a liderança *Laissez-faire*, por se considerar que não existe este tipo de liderança na organização em causa (Anexo 2).

A liderança transformacional é representada por 12 itens e a liderança transacional por 6, repartidos pelas componentes em estudo. Os restantes itens distribuem-se pelos fatores de resultados. A respetiva distribuição encontra-se no Anexo 4.

A escolha do MLQ deveu-se essencialmente à validação dos questionários em diversos contextos organizacionais, nomeadamente em organizações portuguesas.

No caso dos sócios-gerentes/líderes foi feito também um questionário específico, com respostas também abertas para dar um pouco de liberdade de resposta (Anexo 3), constituído por um conjunto de afirmações, para averiguar as suas perceções em relação às variáveis do modelo, no sentido de recolher informações sobre cada um deles, a empresa e o seu desempenho, e identificar o estilo de liderança praticado pelos mesmos.

No que diz respeito à avaliação da performance recorreu-se a um instrumento desenvolvido por Delaney e Huselid (1996), que avalia um total de 11 elementos relacionados com a performance organizacional através de uma escala de Likert de 5 pontos.

Relativamente ao método de recolha de dados propriamente dito, o mesmo foi realizado em comum acordo entre 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. No que respeita ao processo em si, foram enviados os questionários, por correio eletrónico, a todos os colaboradores e chefia. Após a entrega, os questionários foram respondidos no prazo de uma semana.

## **2.4 Procedimentos**

Nesta investigação esteve sempre presente a preocupação de respeitar todos os códigos éticos relacionados com a investigação, quer a nível institucional quer a nível individual, sendo necessário efetuar um conjunto de procedimentos.

Os dados deste estudo foram recolhidos através de dois questionários distintos: O Questionário Multifactorial de Liderança (QML) baseado em Bass e Avolio (2004), aplicado aos subordinados, e um questionário aos sócios gerentes/líderes.

Em primeiro lugar contactou-se os sócios-gerentes da empresa e os seus colaboradores que se mostraram disponíveis para participar no estudo. Aos inquiridos foi pedido um endereço de correio eletrónico para o qual se pudesse enviar o questionário, sendo mais fácil desta forma garantir a confidencialidade dos dados.

Os questionários foram submetidos a um pré-teste, de forma a validar o vocabulário utilizado nas questões, e assegurar que sejam interpretados da forma pretendida com vista a analisar e recolher a informação pretendida. Os resultados obtidos revelaram-se como sendo de fácil compreensão e interpretação.

Os questionários foram introduzidos no programa *LimeSurvey* e entregues por correio eletrónico (com instruções de preenchimento no corpo do email) para facilitar a recolha de dados. O *LimeSurvey* é um programa de pesquisa que permite criar questionários de forma simples e rápida. Permite contactar os inquiridos diretamente através do seu endereço de correio eletrónico, garantindo a confidencialidade dos dados e facilitando o controlo do número de respostas obtidas e o tratamento da informação. Tem como

principais vantagens: *layout* bastante simples (mas versátil), a possibilidade de exportação dos dados diretamente para SPSS (.sav), o ilimitado número de respostas por questionário e o ilimitado número de participações, contrariamente a outras opções disponíveis no mercado.

Aos respondentes foi-lhes pedido que respondessem de forma espontânea, sincera e que não se ocupassem de outras tarefas enquanto preenchessem os questionários. Foi-lhes também garantida a confidencialidade dos seus dados, sendo que, no final de todo o processo apenas seriam divulgados os dados agregados e estatisticamente tratados em formato de dissertação de mestrado. Por fim, pediu-se aos inquiridos que remetessem os questionários, devidamente preenchidos e com a maior brevidade possível, o que aconteceu no prazo de 1 semana. Foram obtidas 37 respostas validadas (34 subordinados e 3 sócios-gerentes), correspondendo a uma taxa de resposta de 100%.

Os dados recolhidos foram posteriormente transferidos, combinados e agrupados numa base de dados, em SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*) versão 25, de forma a poderem ser estatisticamente tratados, como se pode verificar na secção de resultados.

Na realização desta investigação foram salvaguardados os direitos da população em estudo, nomeadamente anonimato e sigilo de dados, procedendo-se à obtenção prévia do consentimento através de acordo verbal.

Foram pedidos alguns dados biográficos aos inquiridos para tratamento estatístico, como género, idade, habilitações literárias, tempo na empresa. Para melhor enquadramento dos dados foram criadas classes que permitem compreender a distribuição da amostra.

## **2.5 Hipóteses em Estudo**

Após a revisão da literatura bem como das perspetivas teóricas adotadas foram estabelecidas as relações entre variáveis em estudo e definidas as formas de analisar as correspondências entre as mesmas.

A hipótese é uma suposição provisória onde se tenta explicar o que se desconhece e que deve ser testada para verificar a sua validade, podendo ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa.

Com base e ponderação de toda a revisão bibliográfica e na tentativa de cobrir ao máximo o número de variáveis possíveis, delineou-se as seguintes hipóteses:

- H1 – Existem diferenças significativas nos dois estilos de liderança: transformacional e transaccional;
- H2 – O Estilo de Liderança está associado aos resultados;
  - H2a) – A liderança transformacional está associada aos resultados;
  - H2b) – A liderança transaccional está associada aos resultados;
- H3 – O estilo de liderança tem impacto significativo na performance organizacional.

## **2.6 Coeficientes de Correlação**

Para verificação das hipóteses efetuou-se uma análise descritiva no questionário dos subordinados, utilizando para o efeito o coeficiente de correlação de Pearson e as indicações propostas por Figueiredo Filho e Silva Junior (2010).

O presente estudo é um estudo correlacional onde se pretende verificar as relações existentes entre duas variáveis: a liderança e o desempenho. Um estudo correlacional é caracterizado pelo facto do investigador não manipular qualquer variável e todas as variáveis serem recolhidas no mesmo momento (Bryman e Cramer, 2003).

## **2.7 Variáveis**

As variáveis em estudo são o estilo de liderança (transaccional ou transformacional) e performance.

- **Estilo de Liderança**

Esta variável está representada em 18 itens, os quais foram respondidos pelos subordinados. Este conjunto de itens pretendem identificar a Liderança Transformacional e Liderança Transaccional, sendo que para cada um dos estilos foram identificados cinco e quatro dimensões respetivamente. Foram ainda acrescentados 8 itens para avaliar as dimensões Esforço-extra, Eficácia e Satisfação.

Aos sócios gerentes foi também pedido que respondessem a um questionário qualitativo, de modo a permitir identificar o estilo de liderança praticado por eles.

- **Performance/Resultados**

Para analisar a performance da organização, para os sócios gerentes recorreu-se a um instrumento desenvolvido por Delaney e Huselid (1996), adaptado por Felício (2007),

que avalia um total de 11 elementos relacionados com a performance organizacional através de uma escala de Likert de cinco pontos, distribuídos por quatro dimensões distintas.

Aos colaboradores foi pedido que avaliassem a performance global da empresa através da eficácia, satisfação e esforço extra, composto por 8 itens.

### 3 ESTUDO APLICADO

#### 3.1 Caracterização da Empresa

A empresa em estudo é uma PME familiar que atua no ramo da recauchutagem de pneus e revenda de pneus novos e está sediada em Cantanhede. Em termos jurídicos trata-se de uma sociedade por quotas composta por três sócios, dois com quotas de 40 % e o outro com quota de 30%.

Foi fundada em 1966 pelo pai dos atuais sócios, com a atividade de recauchutagem e comercialização de pneus. Na entrada do novo milénio, a gestão teve a visão de abrir uma nova vertente de negócio com a importação e distribuição multimarca de pneus novos, numa nova perspetiva de mercado.

Atualmente é uma das principais empresas de distribuição de pneus da Península Ibérica, assumindo ter a oferta mais variada do mercado, com uma estratégia de relacionamento comercial com ênfase no preço, serviço, aconselhamento técnico e rapidez na entrega do produto.

Tem ao seu serviço cerca de 40 colaboradores, e apresenta um volume de negócios anual na ordem dos 32 milhões de euros e galardoada com os prémios PME Líder 2017 e PME excelência 2017. Como estrutura organizacional, apresenta a seguinte:

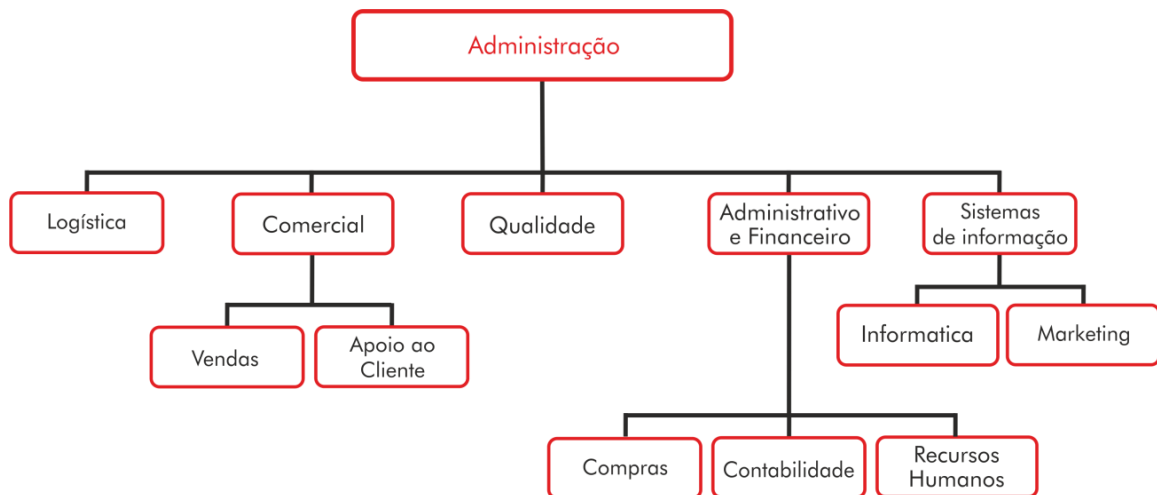


Figura 3.1 - Organograma da organização em estudo.

A missão desta PME é fornecer produtos e soluções eficientes, tendentes a superar as expectativas dos nossos clientes, proporcionando-lhes valor. Tem como ambição ser uma referência da distribuição de pneus na Península Ibérica e tem como valores a ética,

seriedade e compromisso pelos clientes, fornecedores e colaboradores, assim como a responsabilidade Social e Ambiental.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Um estudo não se limita apenas à colheita de dados, mas também à análise e interpretação dos mesmos (Fortin, 2009).

Assim, neste capítulo apresentam-se os procedimentos estatísticos e as análises realizadas, a fim de responder às questões de investigação.

Após a recolha de dados através da ferramenta LimeSurvey, os mesmos foram transferidos para formato *Excel* a fim de realizar o tratamento estatístico. O programa SPSS (versão 25), muito popular em investigação aplicada às ciências sociais, foi utilizado para a execução dos procedimentos estatísticos a seguir apresentados.

### **4.1 Análise descritiva dos dados**

Com a análise descritiva dos dados pretende-se apresentar relatórios que apresentem informações sobre a análise de conteúdo, a tendência central e a dispersão dos dados.

No contexto desta investigação e devido ao facto dos questionários utilizados terem sido amplamente testados em investigações anteriores, foram selecionadas técnicas de estatística descritiva, através de medidas de tendência central: média, frequências absolutas e relativas; e de dispersão: desvio padrão, permitindo uma boa visualização e compreensão da amostra.

As perguntas da pesquisa foram analisadas pelo programa SPSS (versão 25) em que a regressão linear e a correlação de Pearson foram utilizadas para conduzir os resultados.

#### **4.1.1 Questionário aos sócios/líderes**

Relativamente aos sócios-gerentes, correspondem a 3 irmãos, sendo que 2 são do género masculino, têm mais de 55 anos de idade, com escolaridade superior. O outro sócio gerente é do género feminino, com idade compreendida entre os 41 e 55 anos de idade, sendo o grau de escolaridade o 9º ano, como está caracterizado no Anexo 1.

Analisando os questionários dos líderes da empresa, considera-se que as respostas são unânimes entre os três.

Consideram que para ser líder, há que ter a habilidade para dar e receber *feedback* dos colaboradores.

Quando questionados sobre as relações com os colaboradores, referem que mantêm uma relação boa, com confiança, o que proporciona um ambiente de trabalho descontraído.

Veem-se como líderes compreensivos, otimistas, motivadores e atentos, e consideram os seus colaboradores leais, eficientes, obedientes, motivados e empenhados. Em relação à percepção de como os colaboradores os veem, estes acham que os veem como elementos aglutinadores, ou seja, veem os líderes unidos aos trabalhadores, estando ao corrente dos eventuais problemas que possam surgir de modo a intervir quando é necessário.

Neste sentido, os sócios acham que tanto os objetivos da empresa como a satisfação dos colaboradores é importante e são fatores que estão interligados e que não podem ser encarados isoladamente, pois sem colaboradores motivados não se atingem os resultados propostos.

Além disso, estes líderes tentam adequar cada colaborador ao seu posto de trabalho, tendo em consideração as sugestões de melhoria dadas pelos colaboradores para o desempenho das tarefas, levando-os a sentirem-se satisfeitos e realizados profissionalmente, empenhando-se a fundo nas suas funções.

Face ao exposto, conclui-se que os sócios gerentes da organização têm uma atitude de liderança transformacional.

Relativamente à Performance Organizacional percebida por cada um deles, a observação do gráfico seguinte mostra que os perfis dos sócios seguem um desenho bastante similar, como se pode verificar na figura 1.4.

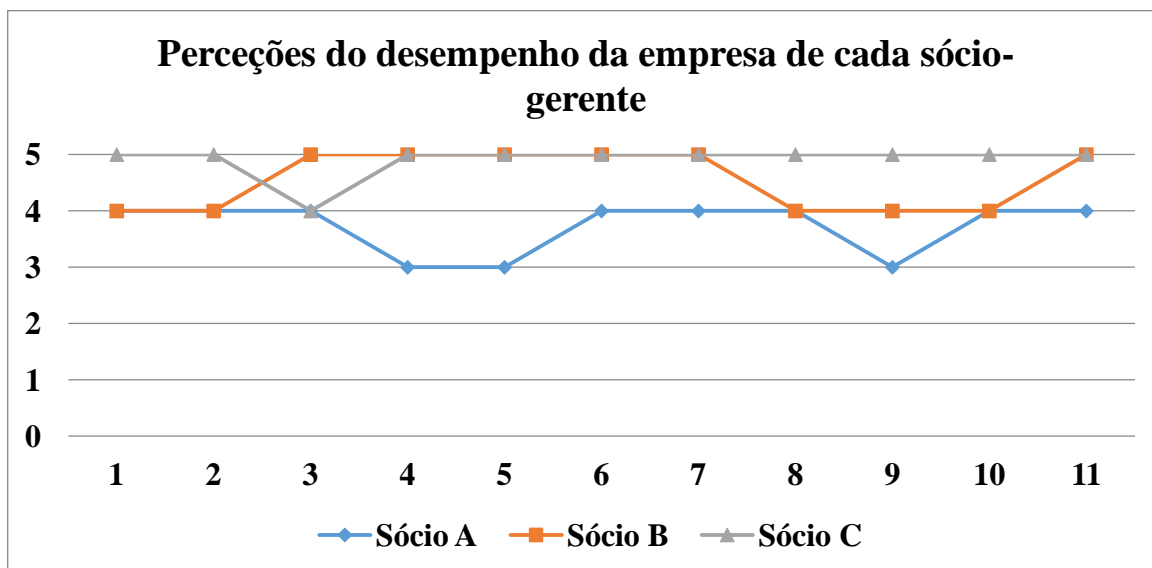


Figura 4.1 - Perceções do desempenho da empresa de cada sócio-gerente

1 – Lucro da empresa	7 – Satisfação geral dos clientes
2 – Liquidez da empresa	8 – Satisfação geral dos empregados
3 – Crescimento das Vendas	9 – Relações entre os empregados
4 – Desenvolvimento de novos produtos/serviços	10 – Relações entre gestão de topo e empregados
5 – Quota de mercado	11 – Desempenho global da empresa
6 – Qualidade dos produtos/serviços	

Analisando as respostas dos gestores no seu conjunto (Anexo 5), as categorias com melhor desempenho organizacional na sua percepção são a qualidade dos produtos/serviços, a satisfação geral dos clientes e o desempenho global da empresa (todas com média 4.67).

As categorias que consideram com pior desempenho na organização é a relação entre os empregados em geral (média de 4).

A dimensão geral é que obtém um melhor desempenho (média 4.67), seguida da dimensão comercial ou de negócio (média 4.55). A dimensão considerada com pior desempenho organizacional é a dimensão relacional (média 4.22).

### 4.1.2 Questionário aos Colaboradores

No que diz respeito ao questionário dos subordinados, estes são constituídos sobretudo por colaboradores do género masculino (79%).

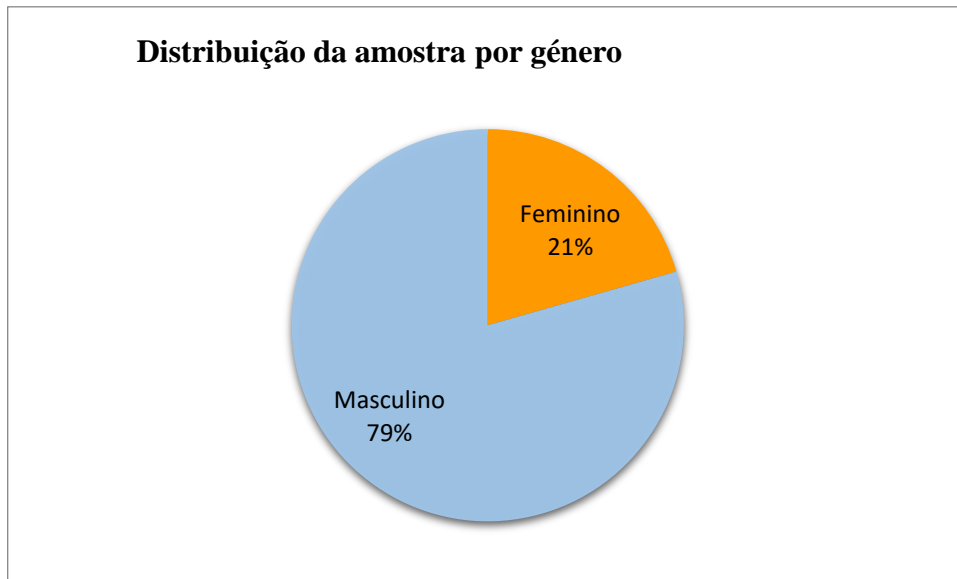


Figura 4.1 - Distribuição da amostra por género

A maioria dos inquiridos tem entre 26 e 40 (13 colaboradores) e entre 41 e 55 (12 colaboradores).

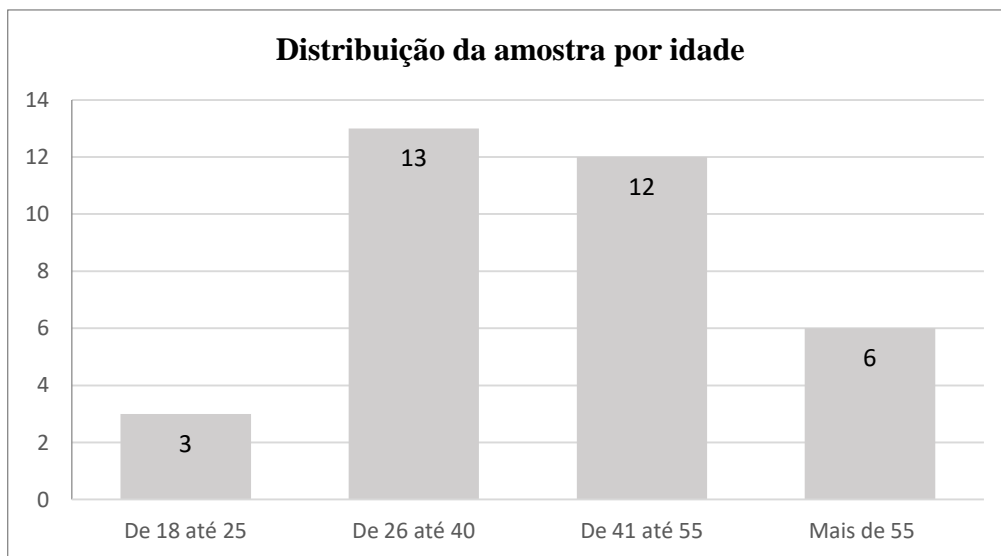


Figura 4.2 - Distribuição da amostra por idade

No que se refere às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos têm uma escolaridade até ao 9º ano (35%), seguido de 29% dos colaboradores com ensino secundário.

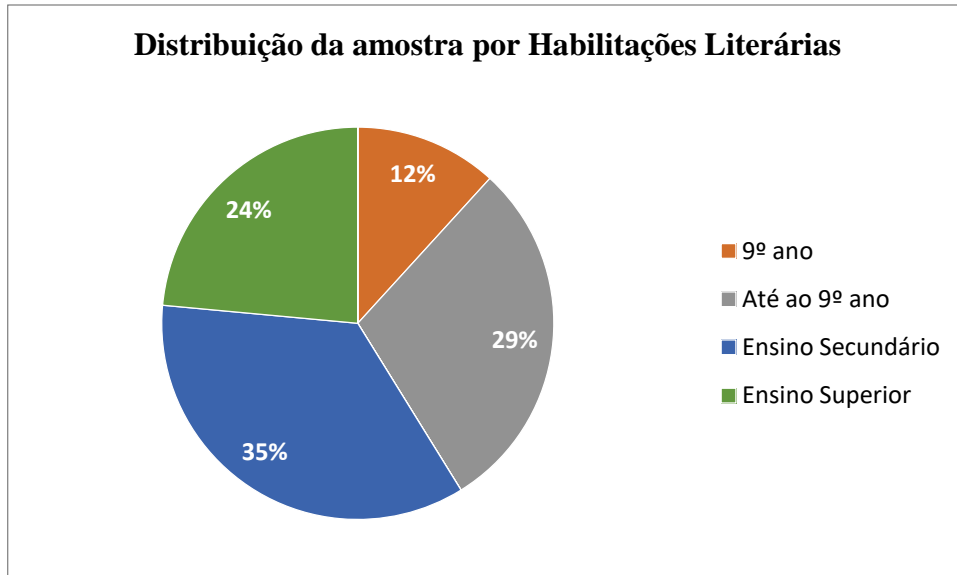


Figura 4.3 - Distribuição da amostra por habilitações literárias

No que diz respeito ao tempo na organização, a maioria dos inquiridos têm mais de 5 anos de casa (cerca de 68%).

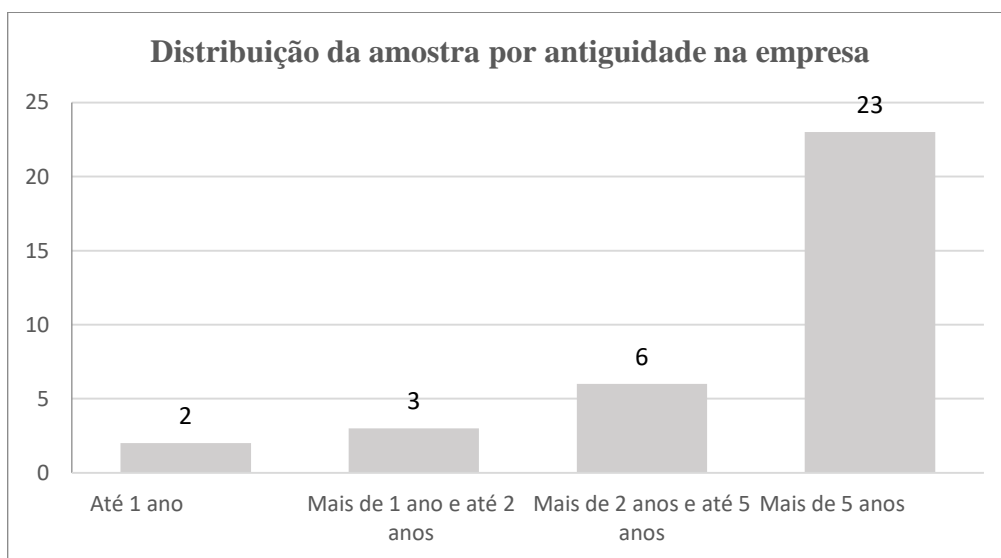


Figura 4.4 - Distribuição da amostra por antiguidade na empresa

A nível de departamento, é o departamento de logística que tem mais colaboradores, como se pode verificar no gráfico seguinte.

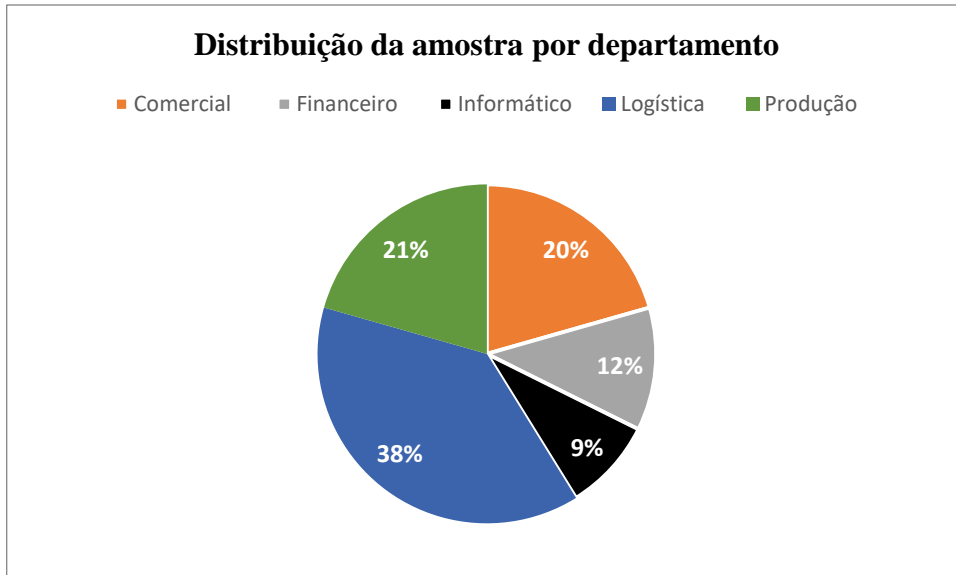


Figura 4.5 - Distribuição da amostra por departamento

Nas tabelas seguintes, podem-se observar os resultados obtidos através das medidas de tendência central e medidas de dispersão.

Tabela 4.1 - Estatísticas descritivas das variáveis para a amostra global

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Transaccional	34	1	5	2.93	1.10
Transformacional	34	1.17	5	3.37	1.07

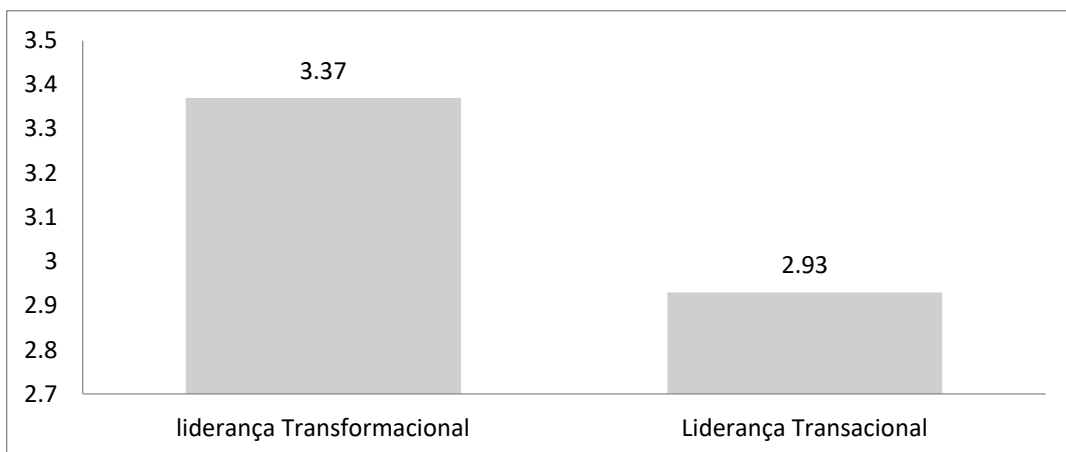


Figura 4.6 - Médias dos estilos de liderança

O Estilo de liderança, na amostra global, que apresenta valores médios mais elevado é o estilo transformacional. Apresenta uma média de 3.37 e um desvio padrão 1.07. Os valores médios situam-se entre o mínimo de 1.17 e o máximo de 5.

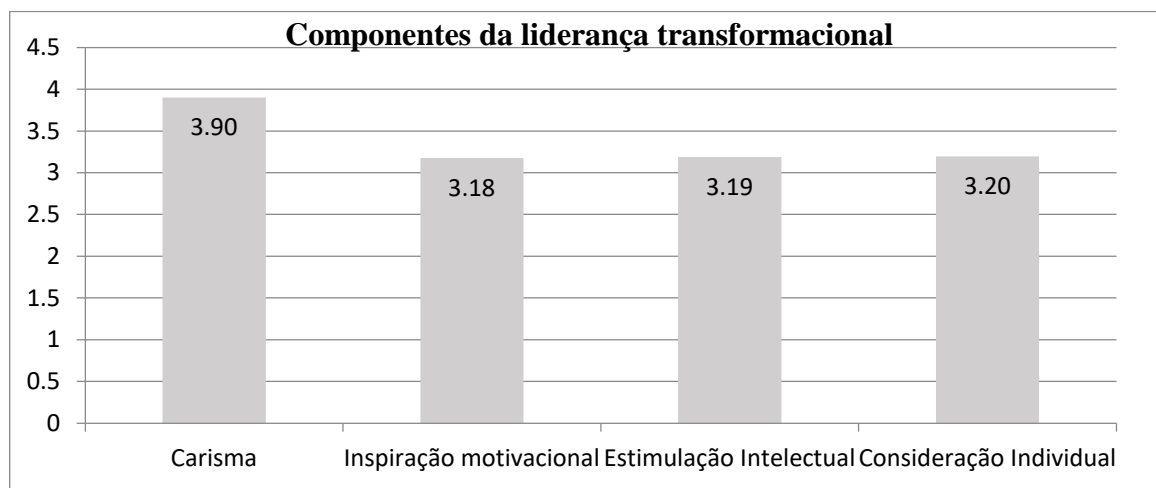
A liderança transaccional apresenta uma média de 2.93 e desvio padrão de 1.10. Os valores médios situam-se entre o mínimo de 1 e o máximo de 5.

A escala de avaliação é de 1 a 5, em que 1 representa o valor mínimo de pontuação e 5 o valor máximo.

Segue-se a análise das componentes constituintes de cada escala. Obtiveram-se os seguintes resultados:

**Tabela 4.2 - Estatísticas descritivas da variável Liderança Transformacional**

Liderança Transformacional					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Carisma		1.67	5	3.90	0.99
IM	34	1	5	3.18	1.11
CI		1	5	3.20	1.13
EI		1	5	3.19	1.05

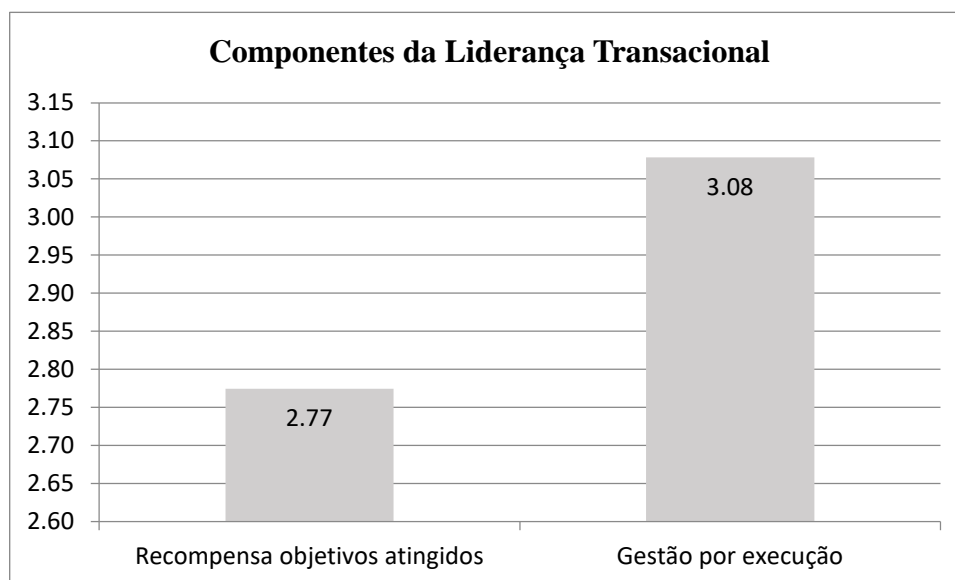


**Figura 4.7 - Componentes da liderança Transformacional**

Verifica-se que o valor mais elevado na escala da Liderança Transformacional foi obtido na componente carisma (média de 3.90 e desvio padrão de 0.99). A componente menos pontuada foi a IM (média de 3.18 e desvio padrão de 1.11), embora com as componentes EI e CI muito próximas.

**Tabela 4.3 - Estatísticas descritivas da variável Liderança Transacional**

Liderança Transacional					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
RC	34	1	5	2.77	1.13
GEx		1	5	3.08	1.08



**Figura 4.8 - Componentes da liderança transacional**

Na escala de Liderança Transacional, o valor mais elevado foi obtido na componente GEx (média de 3.08 e desvio padrão de 1.08). A componente RC apresenta uma média de 2.77 e um desvio padrão 1.13.

No que diz respeito à satisfação, eficácia e esforço extra, são apresentados os seguintes resultados:

**Tabela 4.4 - Estatísticas descritivas das variáveis de resultados**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Satisfação com os líderes	34	1	5	3.84	1.20
Eficácia dos líderes	34	1.33	5	3.75	1
Esforço Extra	34	1	5	2.95	1.20

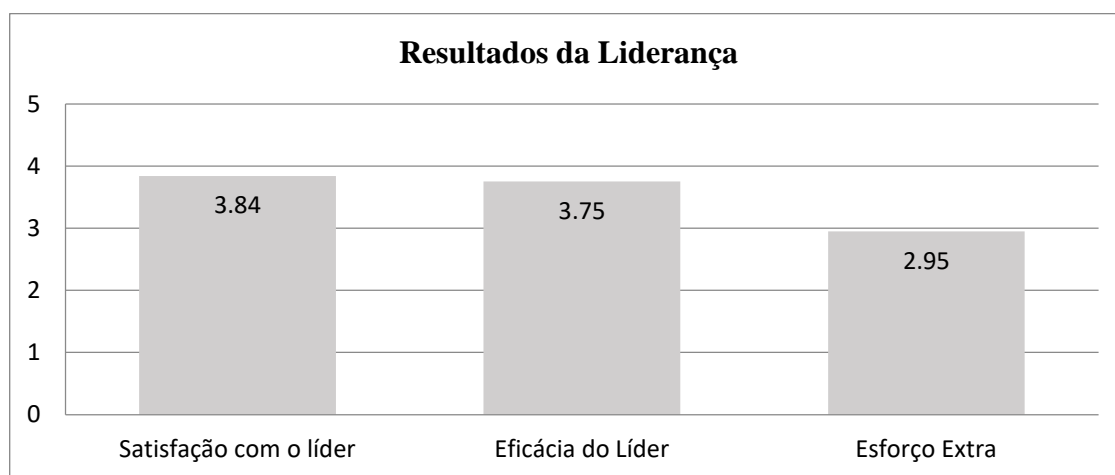


Figura 4.9 - Resultados da liderança

Relativamente às médias totais dos resultados da liderança, é a Satisfação que apresenta níveis mais elevados (média de 3.84) e que o valor que menos inspira os subordinados é o Esforço Extra, com uma média total de 2.95.

#### 4.1.2.1 Análise da consistência interna

A análise da consistência interna de uma medida fornece o grau de consistência de uma medida. Salienta-se o índice de Cronbach ( $\alpha$ ), com grau de confiança elevada da maioria dos investigadores.

A consistência interna (*alfa de Cronbach*) traduz um elevado grau de consistência interna para um conjunto total de variáveis. O Alpha de Cronbach é uma medida de fiabilidade de dados que mede a consistência interna de um conjunto de variáveis. Maroco e Garcia-Marques (2006, p.73) recomendam como condição um alfa de Cronbach acima de 0.5 para grupos de 25 a 50 indivíduos.

Para um  $N=34$  calculou-se o *Alpha de Cronbach* para os 26 itens do questionário MLQ. Obteve-se um valor de  $\alpha$  de 0.941, o que significa que o conjunto de variáveis traduzem um elevado grau de consistência interna.

Tabela 4.5 - Resultados do Alfa de Cronbach do questionário MLQ

Estatísticas de confiabilidade		
	Alfa de Cronbach	N de itens
Questionário MQL	.941	26

Ao analisar individualmente cada componente em estudo, obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela 4.6 - Coeficientes de Correlação para as escalas do MLQ

Escala	Componente	Alfa de Cronbach	
Transformacional	Carisma	0.739	
	IM	0.808	
	CI	0.431	
	EI	0.839	
Transacional	RC	0.694	
	GEx	0.575	
Fatores de Resultados	Satisfação com o líder	0.853	
	Eficácia do líder	0.777	
	Esforço extra	0.783	

Os valores do coeficiente de alfa são considerados valores acima do razoável, excetuando-se as componentes CI e GEx.

## 4.2 Validação das hipóteses

### H1 - Existem diferenças significativas nos dois estilos de liderança: transformacional e transacional

A fim de avaliar se a diferença entre médias é significativa procedemos a uma comparação de médias relativamente aos dois tipos de liderança em análise neste estudo.

Tabela 4.7 - Médias por tipo de liderança

	N	Média	Desvio Padrão
Transformacional	34	3.37	0.74
Transacional	34	2.93	0.72

Ao observar-se as médias entre os dois estilos de liderança, confirma-se H1 e pode afirmar-se que o estilo mais presente é a liderança transformacional com média de 3.37, com a presença de liderança transacional inferior (média de 2.93), o que valida H1.

### H2 – O estilo de liderança está associado aos resultados da liderança.

Para analisar a correlação entre o estilo de liderança e os resultados, é necessário verificar a normalidade das variáveis.

Na liderança Transformacional (H2a), aplica-se a correlação de Pearson, para a liderança Transacional (H2b), aplica-se a correlação de Spearman (Anexo 6).

**H2a) A liderança transformacional está associada aos resultados;**

**Tabela 4.8 - Correlação entre Liderança Transformacional e Resultados da Liderança**

Correlação – Liderança Transformacional e Resultados da Liderança

		Satisfação	Eficácia	Esforço Extra
Transformacional	Correlação de Pearson	.692**	.688**	.575**
	Sig. (2 extremidades)	.000	.000	.000
	N	34	34	34

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Através da tabela de correlação, verifica-se que a Liderança Transformacional está bastante associada aos resultados da liderança, quer na satisfação, eficácia ou esforço extra.

**H2b) – A liderança transacional está associada aos resultados;**

**Tabela 4.9 - Correlação entre Liderança Transacional e Resultados da Liderança**

Correlação – Liderança Transacional e Resultados da Liderança

		Satisfação	Eficácia	Esforço Extra
rô de Spearman Transacional	Coefficiente de Correlação	.394*	.313	.654**
	Sig. (2 extremidades)	.021	.071	.000
	N	34	34	34

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Pode-se verificar pela tabela de correlação que a Liderança Transacional está menos associada aos resultados a nível de Satisfação e Eficácia. A componente mais associada a este tipo de liderança é o Esforço Extra.

Pode-se concluir que H2 é confirmada, quer ao nível de H2a e H2b, pois existe associação entre os estilos de liderança e os resultados da liderança.

### **H3 – O estilo de liderança tem impacto significativo na performance organizacional**

A performance organizacional global percebida pelos gerentes é muito boa, quer na dimensão económica, comercial, relacional e geral. Esta performance positiva é influenciada apenas pelo tipo de liderança transformacional, a única identificada pelo questionário respondido, não evidenciando sinais de liderança transacional.

Pode-se verificar que, quer a liderança transformacional, quer a liderança transacional assumem uma relação positiva relativamente à performance da organização, o que vai de encontro a Wang et al. (2011), embora a liderança transformacional contribua em maior parte para performance da organização.

### **4.3 Discussão dos Resultados**

Nesta parte do trabalho pretende-se analisar os resultados obtidos e refletir sobre eles. Com vista a uma reflexão mais profunda, a análise exige que seja feita ao mesmo tempo uma comparação com a teoria anteriormente referida.

Foi intenção deste estudo averiguar se a liderança tem impacto na performance organizacional, na empresa em estudo, considerando o modelo multifatorial de liderança e explorar a correlação entre os líderes e os resultados da liderança na performance organizacional.

Relativamente à empresa em si e ao tipo de liderança demonstrada, foi possível verificar que é a liderança transformacional que predomina na organização.

Nas respostas relativas à Performance organizacional, os sócios consideram a qualidade dos produtos/serviços e a satisfação geral dos clientes como os aspetos mais elevados da performance organizacional, contraposto pela relação geral entre os empregados como o aspeto mais baixo da performance organizacional.

Relativamente ao questionário multifatorial da liderança participaram no estudo 34 colaboradores. Antes da análise dos resultados obtidos, testou-se a validade e fiabilidade do questionário.

De acordo com o QML feito aos subordinados, é igualmente a liderança transformacional a mais demonstrada pelos líderes, com média de 3.37, contrapondo-se à liderança transacional com média de 2.93. No entanto existe também presença da liderança transacional, o que pode ter a ver com a avaliação feita não apenas aos gestores mas a algum(s) líderes intermédios por parte de alguns colaboradores.

Estes resultados são coerentes com estudos anteriormente obtidos, em que o estilo de liderança transformacional é o mais frequentemente adotado. Bass e Avolio defendem que o líder mais eficaz é aquele que adota uma conduta transformacional, associando-se-lhes melhores resultados organizacionais.

No que diz respeito aos resultados (satisfação, eficácia e esforço extra), os subordinados apontaram a satisfação como o resultado mais elevado com a eficácia com um valor muito próximo. Já o resultado de esforço extra tem um valor bastante mais baixo.

As correlações obtidas entre o estilo de liderança transformacional e as medidas de satisfação, eficácia e esforço extra apresentaram valores superiores, comparativamente ao estilo de liderança transacional.

Estes resultados vão de encontro à ideia defendida dos Bass e Avolio, de que a liderança transformacional encontra-se fortemente correlacionada com as variáveis de resultados (satisfação, eficácia e esforço extra), quando comparada com a liderança transacional. Contudo contrariam a ideia defendida por alguns autores de que ambos os estilos de liderança ocorrem num conjunto, não admitindo que um líder possa ser eficaz adotando os dois estilos de liderança.

Verifica-se assim o pressuposto teórico no qual a performance organizacional é resultado de uma combinação e adoção de estilos de liderança no relacionamento com os subordinados.

Apesar de algumas limitações, exploradas mais adiante, este estudo acaba por contribuir de alguma forma para a literatura, mostrando que a liderança tem um impacto positivo na performance da organização. Apesar de neste estudo esta influência não ser estatisticamente significativa, a mesma sugere, como referido frequentemente na literatura, que as chefias devem comprometer-se com comportamentos de liderança transformacional de modo a obter uma melhor performance da organização. Especificamente, devem construir relações individualizadas com os subordinados e considerar as suas necessidades, aspirações e competências, devem articular uma visão excitante do futuro e inspirar e motivar os subordinados a trabalhar para realizar esta visão, e por último, devem estimular os mesmos intelectualmente, alargando os seus interesses, e incentivando-os a abordar velhos problemas de novas perspetivas.

Um fator que contribuiu para a não significância dos resultados obtidos foi a limitada amostra de 34 inquiridos, já que um teste estatístico tenderá a ser mais significativo quanto maior for a amostra de resultados (Moreira, 2004).

## **5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES**

### **5.1 Limitações do estudo**

Como qualquer estudo, as opções metodológicas por parte do investigador apresentam sempre algumas limitações e o presente estudo não é exceção. A presente investigação confrontou-se com algumas limitações que de alguma forma podem ter tido interferências nos resultados obtidos.

Em primeiro lugar o estudo foi elaborado numa única empresa, sendo analisados apenas os três gestores da empresa. Desta forma fica limitada a generalização dos resultados e a comparação de dados entre diferentes indústrias. Poderia ser interessante alargar este estudo a mais empresas de forma a poder comparar respostas.

Em segundo lugar o questionário foi o único método de recolha de dados utilizado, devido à pouca disponibilidade das chefias. A utilização de outros métodos de recolha de informação, como a entrevista, poderia aumentar a precisão e a qualidade da informação recolhida.

O número total de respondentes é igualmente pequeno, ainda que correspondente ao total dos colaboradores existentes que poderiam ser englobados nesta pesquisa. O facto de a amostra ser pequena aumenta a probabilidade de enviesamento, dificultando a análise estatística e a generalidade dos resultados.

O facto de poder haver líderes intermédios que não foram estudados nesta investigação e que poderiam ter influenciado os resultados do estudo, assim como as respostas de alguns inquiridos poderem dizer respeito a um líder intermédio e não aos gestores de topo.

É igualmente importante referir o facto de o questionário ter sido reduzido, pelo facto de alguns itens não se adequarem à organização e aos respondentes, o que pode ter limitado também o estudo.

### **5.2 Sugestões**

Considerando que o tema abordado é de grande importância e sendo a liderança como uma das principais variáveis que influencia o sucesso das empresas, considera-se que seria importante alargar este estudo a um maior número de empresas por forma a permitir a generalização dos resultados obtidos, a nível organizacional.

Uma segunda sugestão relaciona-se com as técnicas de recolha e análise de dados utilizadas. Relativamente às técnicas de recolha de dados, seria interessante complementar os questionários com entrevistas de carácter mais aberto que permitissem uma maior riqueza de informação disponível para análise, de modo a apontar novos caminhos de investigação.

Em investigações futuras, é sugerido que seja feito o estudo com uma amostra de maior dimensão, com a finalidade de reforçar a consistência dos resultados obtidos, assim como estudar se haverá líderes intermédios que possam contribuir para os resultados da liderança na organização.

## **CONCLUSÃO**

O ambiente de negócios atual é altamente dinâmico e competitivo, exigindo às organizações respostas rápidas e eficazes através de performances de elevada qualidade, o que aumentou a pressão entre os líderes e gestores das organizações, possibilitando a sobrevivência e contínuo desenvolvimento das empresas, bem como a reorganização das estruturas empresariais aproveitando o seu capital humano. Tal só é conseguido através de uma liderança eficaz. A liderança e a sua prática, são hoje fatores de enorme impacto na vida organizacional, sendo determinantes para a performance e eficácia das organizações e realização dos objetivos definidos.

Atualmente o desenvolvimento e a eficácia organizacional encontram-se dependentes do desenvolvimento da liderança das suas chefias. A liderança é, sem dúvida, uma das ferramentas indispensáveis ao sucesso organizacional.

Desta forma, o presente estudo teve como objetivo principal fazer uma análise dos tipos de liderança mais demonstrados por forma a compreender se iam de encontro à performance da organização. Os resultados mostram que a liderança transformacional é a mais utilizada pelos líderes.

A predominância da liderança transformacional traduz-se em líderes mais eficazes e com melhores resultados a nível de satisfação e esforço extra dos subordinados, relativamente aos objetivos estabelecidos.

Conclui-se então que a liderança é certamente uma parte essencial da gestão, mas não é só o líder que faz a organização. Pode ser considerada como o processo de influência de um indivíduo sobre um grupo, ou ainda, uma relação de poder e persuasão sobre os outros, muitas vezes usada também para induzir obediência. Um bom líder terá no entanto por obrigação conquistar o apoio incondicional dos seus subordinados, para desta forma poder implementar a sua autoridade hierárquica e também uma relação de respeito entre o líder e subordinados. Isto porque a liderança a nível organizacional só é possível se os seguidores (de livre vontade) escolherem adotar os seus líderes e objetivos da organização.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Almeida, L. (2013), *Liderança Organizacional*, In *Excelência Organizacional*, Álvaro Lopes Dias; Miguel Varela; José Lopes Costa, Editora Bnomics, Lisboa
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). *The prevalence of destructive leadership behaviour*. *British Journal of Management*
- Avolio B. J., Walumbwa F. O., & Weber, T. J. (2009), *Leadership:current theories, research and future directions*. *Annual Review of Psychology*
- Barracho, C. E Martins, C. (2010). *Liderança e Género*, 1ª Edição, Lisboa, Edições Silabo
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free press
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research e managerial Applications*, 3ª Edição, New York, The Free Press
- Bass, B. M. (1999). *Two decades of research and development in Transformacional Leadership European*, in AAVV. *Journal of work and Organizational Psychology*, nº I, vol 8.
- Bass, B. & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood: Mind Garden
- Bass, B. & Avolio, B. (2000). *Technical report for the MLQ* (2ª ed). Redwood: Mind Garden
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*, Mid Garden, Inc
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- Behery. M. H (2008), “*Leadership Behaviours that Really Count in Organization's Performance in the Middle East*”, Vol. 2, No. 2, pp:6-21
- Boerner. S et al (2007), *Follower Behaviour and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leadership*, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 3, PP: 15-26
- Borges, F., Mendes, J. S. (2014). *Competências do Gestor e do Líder: Estudo do Caso*. Lusíada. Economia & Empresa. Lisboa

- Brown, M. G. (1996). *Keeping the score: Using the right Metrics to drive world class performance*. New York: Quality resources
- Bryman, A., (1991). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications, London.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais, introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows*. Oeiras: Celta Editora
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row
- Calheiros, A. (2015). *Impactos e desenvolvimento da liderança autêntica*. Proelium - Revista da Academia Militar, VII Série
- Cardoso, M., Ramos, L., D’Innocenzo, M. (2014). *Liderança Coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem*. Einstein.
- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para a auto aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta
- Carrilho, J. M. et al (2005). *Elementos de análise financeira – Casos Práticos*. Publisher Team.
- Chen, L. Y. & Barnes, F. B. (2006). *Leadership behaviours and knowledge sharing in professional service firms engaged in strategic alliances*. Journal of applied Management and Entrepreneurship, 11 (2), 51-70
- Chiavenato, I (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editores
- Delaney, J. T. e Huselid, M. A. (1996). *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. Academy of management journal 39: 949-969
- Duan, J.-I., Fu, Q., Tian, X.-M., Kong, Y. (2011). *Affective events theory: contents, application and future directions*. Advances in Psychological Science, 19.
- Ebrahimi, P, Moosavi, A. M., Chirani, E. (2016). *Relationship between leadership styles and organizational performance by considering innovation in manufacturing companies of Guilan Province*. Procedia and behavioural Sciences, 230, 351-358

- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). *Destructive leadership behaviour: a definition and conceptual model*. The Leadership Quarterly
- Erickson, A. Et al. (2015). *Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasure*. Organizational Dynamics.
- Felício, M. J. (2007). *Competências de gestão e desempenho Organizacional percebido: um estudo na indústria portuguesa*, Tese de doutoramento em gestão, ISCTE
- Figueiredo Filho, D. B.; Silva Júnior, J. A. da (2010). *Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial*. Opinião Pública, v. 16, n. 1, p. 160-185
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de Investigação: Da concepção à Realização*. Loures, Lusociência – edições Técnicas e Científicas, Lda
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*, Loures, Lusodidacta
- Franco, M. e Ferreira, T. (2007). *Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem*. Comportamento Organizacional e Gestão.
- García -Morales, R., Shirasago-German, B., Fe´lix -Uraga, R., and Pe´rez-Lezama, E. L. 2012. *Conceptual models of Pacific sardine distribution in the California Current System*. Current Development in Oceanography
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Gibson J. L. et al. (2006), *Organizações – Comportamento, Estrutura e Processos*. 12<sup>a</sup> Ed. São Paulo: McGraw Hill.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that Gets the results*. HBR:March-April 2000
- Gomes, C. F. , Yasin, M. M. Yasin, Lisboa, J. V. Lisboa, (2004) "A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15 Issue: 6
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., e Marques, C., (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo
- Griffin, R.W.; Moorhead, G., *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, São Paulo: Ática, 2006

- Ha, S., Lo, M., Wang, Y. (2015). *Relationship between knowledge management And organizationsl performance: A test on SMEs in Malaysia*. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 224, 184-189
- Hart, S. L. e Quinn, R. E. (1993). *Roles Executives Play: CEO's Behavioral Complexity and firm Performance*. *Human relations* 56: 543-574
- Hora, H., Monteiro, G. e Arica, J. (2010). *Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente alfa de Cronbach*. *Produção & Produção*.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (8<sup>th</sup> Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2<sup>a</sup> Ed.). Ed. Sílabo: Lisboa
- Hughes, R.L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1993). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Homewood, IL: Richard D. Irwin
- Hurduzeu, Raluca-Helena (2015), *The impact of leadership on organizational performance*. SEA – Practical Application of Science, Volume III
- Jex, Steve M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons Inc
- Ogbeidi, M. M. (2012). *Political Leadership and Corruption in Nigeria Since 1960: A Socio-economic Analysis*. *Journal of Nigeria Studies*, Vol.1, n° 2
- Kaplan, R.; Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n° 1, p. 71-79
- Kaplan, R.; Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, R.; Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: Balanced scorecard*. Tradução Luiz E. T. Frazão Filho. Rio Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2001), *A estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2002). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Tradução Afonso C. Cunha Serra. Rio de Janeiro

- Katou, A. A. (2015). *Transformacional leadership and organisational performance*. Employee Relations, Vol. 37, 329-353. Greece
- Khan, M.I., Awan, U., Yasir, M., Mohamad N.A.B., Shah, S.H.A., Qureshi, M.I., Zaman, K. (2014), *Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector*. Argumenta Oeconomica
- Jyoti, J., Sharma, J. (2012). *Impact of market orientation on business performance: Role of employee satisfaction and customer satisfaction*. The journal of Business Perspective.
- Jogulu, U.D.; Wood, G.J. (2006). *The role of leadership theory in raising the profile of women in management*. Equal Opportunities International.
- Langowitz, N. (2010). *Small Bussiness Leadership: Does being the founder matter?*. Journal of small business and entrepreneurship, Vol. 23, no. 1
- Lebas, M. e Euske, K. (2002). *A Conceptual and Operational Delineation of Performance. Business Performance Measurement – heory and Practice*. A. Neely, Cambridge University Press:65-79
- Long, C. S., & Thean, L. Y. (2011), *Relationship between Leadership Styles, Job satisfaction and Employees Turnover intention: a Literarure Review*. Research Journal of Business Management
- Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. Biblioteca do Gestor. Volume 5. Actual
- Malos, R. *Leadership's Trait Theories*. Lecturer Phd, Faculty of Economiscs.
- Miller, S. (2005). *Men working differently: assessing their inner-feminine*, Journal of Organizationsl Change Management
- Moller, M. E Gomes, J. (2010). *Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional*. Análise Psicológica.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina
- Neely, A.; Adams, C.; Kennerly, M. (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall- Financial Times.
- Nye Jr., J. S. (2009). *Liderança e Poder* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva
- Otley, D. (2003) *Measuring performance: the accounting perspective. Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge University Press.

- Popa, B. M. (2012). *The relationship between leadership effectiveness and organizational performance*. Romania
- Patton, M. (1990), *Qualitative Evaluation and Reseach Methods*, Sage Publications, Newbury Park, CA
- Pillai, R. (2013). *Transformacional Leadership for crisis management. Handbook of research on crisis leadership in organizations*. Edward Elgar Publishing. Cheltenham.
- Pina e Cunha, M. et al (2003). *Liderança in Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH, 2ª Edição, Lisboa.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH
- Pinto, A., Gusmão, A., Pena, A., Silva, M. (2012). *Alguns métodos estatísticos voltados às unidades de informação*. Biblios: Journal of Librarianship and Information Science.
- Popa, Brindusa Maria (2012), *The relationship between leadership effectiveness and organizational performance*, Journal of Defense Resources Management
- Raiz , A., & Haider, M. H. (2010). *Role of Tranformational and Transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction*. Business Economic Horizontal.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações: teorias e práticas*, Aveiro, Universidade de Aveiro
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, Jorge, F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano*.3ª Ed. Edições Sílabo.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., Johnson, G. (2009). *Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*. Journal of management, 35
- Robalo, A. (1995). *Eficácia e Eficiência Organizacionais*. Revista Portuguesa de Gestão II-III:105-116.
- ROBBINS, Stephen P. (2002) *Comportamento organizacional*. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2010), *Organizational Behavior*, 15th ed, England: Pearson Education

- Rouco, J. C. D., Coelho, M. M. S. S., & Rosinha, A. J. P. E. (2011). *Ciclos do Gestor e do Líder para Desempenhos Superiores*. Proelium - Revista da Academia Militar, VII Série
- Rowe, W. G. e Morrow, J. L. (1999). *A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market and subjective measures*. Canadian Journal of administrative Sciences – Revue Canadienne des Sciences de Administration 16:58-70
- Sanders, T. J. & Davey, K. S. 2011. *Out of the leadership theory jungle: a proposed meta.model of strategic leadership*. Proceedings of the Academy of Strategic Management.
- Santos, M. (2012). *Liderança Transformacional e Transacional numa organização de saúde: a questão do género*. Dissertação de mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa
- Shaw, J. B. (2015). *A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations*. The leadership Quarterly.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons Inc.
- Schyns, B. and Schilling, J. (2013) *How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes*. The Leadership Quarterly
- Sethibe, T. G., Steyn, R. (2015). *The relationship between leadership styles, innovation and organisational performance: A systematic review*. South African Journal of Economic and Management Sciences | Vol 18, No 3
- Silva, E. e Menezes, E. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Universidade Federal de Santa Catarina
- Silva, A. (2014). *What do we Really know about Leadership?* Journal of Business Studies Quarterly. Vol. 5, nº 4
- Silva, A. (2016). *What is Leadership?.* Journal of Business Studies Quarterly. Vol. 8, nº 1
- Scott, W. R. & Davis, G. (2007). *Organizations: Rational, natural and open systems* (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Silverthorne, Colin P. (2005). *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective*. New York & London, New York University Press

- Svensson, G and Wood, G (2005). *Sustainable components of leadership effectiveness in organizational performance*. Journal of Management Development. Vol. 25 No.6, pp.522-534
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Alfragide: Editora McGraw.Hill
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Alfragide: Editora McGraw.Hill
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª edição). Escolar Editora
- Ulrich, D. (2015). *Dave Ulrich: the market value of leadership*. HR Magazine
- Vasconcellos e Sá, J. A. S. (2012). *There is no leadership, only effective management*. Vida Económica.
- Volckmann, R. (2012). *Fresh perspective: Barbara Kellerman and the leadership industry*. Articles from Integral Leadership Review
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: Planeamento e Métodos*. 3ª Ed. Bookman, Porto Alegre
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Sandle River, Prentice-Hall, New Jersey.
- Yukl, G. (2008). *How leaders influence Organizational Effectiveness*. The leadership Quarterly 19, 708-722
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). *CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects*. Academy of Management Review
- Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S. and S. J. Peterson (2008) *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure?* Journal of Management
- Wang, H., Tsui, A. S., Xin, K. R. (2011). *CEO leadership behaviours, organizational performance and employees attitudes*. The leadership Quarterly, 22, 92-105
- Zaleznick, A. (2004). *Managers and leader. Are they diferente?* In AAVV. Harvard Business Review, nº 1, vol 82
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). *CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource management*. Leadership Quarterly, 16, 39-52

Zhu, W., Newman A., Miao, Q., Hooke, A. (2013). *Revising the mediating role of trust in transformational leadership effects: do different types of trust make a difference?*. Leadership Quarterly, vol. 24, 94-105

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Para uma síntese do número de colaboradores que participaram no estudo, apresenta-se o quadro seguinte com uma breve caracterização sociodemográfica dos mesmos.

Nº total de Colaboradores (universo)	34	
Amostra Final	34	
% respostas	100%	
	N	%
<b>Género</b>		
Masculino	27	79%
Feminino	7	21%
<b>Idade</b>		
De 18 a 25	3	9%
De 26 a 40	13	38%
De 41 a 55	12	35%
Mais de 55	6	18%
<b>Escolaridade</b>		
Até 9º ano	4	12%
9º ano	10	29%
Ensino secundário	12	35%
Ensino superior	8	24%
<b>Departamento</b>		
Logística	13	38%
Produção	7	21%
Financeiro	4	12%
Comercial	7	21%
Informático	3	8%
<b>Tempo na empresa</b>		
Até 1 ano	2	6%
De 1 a 2 anos	3	9%
De 2 a 5 anos	6	18%
Mais de 5 anos	23	67%

Para uma síntese dos sócios-gerentes, apresenta-se o quadro seguinte com uma breve caracterização sociodemográfica dos mesmos.

	Sócio Gerente A	Sócio Gerente B	Sócio Gerente C
Género	Feminino	Masculino	Masculino
Idade	Entre 41 e 55	Mais de 55	Mais de 55
Formação	9º Ano	Ensino Superior	Ensino Superior

## **ANEXO 2 – INQUÉRITO DISTRIBUÍDO AOS SUBORDINADOS**

### **INSTRUÇÕES:**

Este questionário surge no âmbito de um trabalho de investigação para elaboração de uma tese de mestrado subordinada ao tema “*O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*”.

Isto é apenas um questionário e não um teste. Não existem respostas certas ou erradas. Demore o tempo que entender de forma a responder de modo sincero a todas as questões.

Certifique-se que respondeu a todas as questões.

Assinale com X (cruz) a resposta que for adequada ao seu caso, (ou escreva se for caso disso).

Escolha apenas uma resposta por cada pergunta.

**NÃO ESCREVA O SEU NOME NO QUESTIONÁRIO. TODAS AS RESPOSTAS SÃO CONFIDENCIAIS.**

Obrigado pela sua colaboração.

## **Dados Biográficos e Laborais**

### **1 Género**

- Feminino
- Masculino

### **2 Idade:**

- De 18 até 25
- De 26 até 40
- De 41 até 55
- Mais de 55

### **3 Habilitações Literárias:**

- Até ao 9º ano
- 9º ano
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

### **4 Departamento:**

- Produção
- Financeiro
- Informático
- Call Center
- Logística

### **5 Há quanto tempo trabalha na empresa?**

- Até 1 ano
- Mais de 1 ano e até 2 anos
- Mais de 2 anos e até 5 anos
- Mais de 5 anos

## **Liderança**

### **6 No seu entender, como define liderança?**

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações
- Processo de transformar o comportamento de um individuo ou de uma organização
- O direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter obediência dos trabalhadores
- Outro Conceito. Especifique.

### **7 Assinale quais as habilidades interpessoais que considera necessárias ao líder:**

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Habilidade de comunicação
- Habilidade de dar e receber feedback
- Habilidade de ganhar poder e exercer influência

## Questionário Multifatorial de Liderança (QML)

Neste grupo é-lhe pedido que **avaliar a sua chefia direta** em relação à frequência com que assume o comportamento descrito em cada uma das afirmações seguintes. Deve indicar para cada item a sua primeira impressão. Leia cuidadosamente cada pergunta e assinalar a sua primeira resposta.

### 8 Coloque apenas um círculo por questão.

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Sinto-me bem junto da minha chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz-me sentir que consigo alcançar os objetivos sem a sua ajuda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando faço um bom trabalho, sou reconhecido pela chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia impõe respeito a toda a gente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia transmite-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confio na capacidade e ponderação da minha chefia para superar qualquer obstáculo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É para nós uma fonte de inspiração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ideias da minha chefia levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia incrementa o meu otimismo quanto ao futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A chefia trata cada subordinado de modo individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu decido o que quero e a minha chefia ajuda-me a consegui-lo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A chefia encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
A chefia aceita "negociar" o que ganho com o cumprimento das minhas tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desde que as coisas corram bem, a chefia não tenta mudar nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desde que a minha maneira de trabalhar funcione, fica satisfeito com o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A chefia permite-me tomar iniciativa, mas não me encoraja a tal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9 Assinale o que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação. Coloque apenas um círculo por questão.**

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
O meu serviço ou departamento é eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu superior hierárquico é eficaz a motivar as pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu superior hierárquico é eficaz na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com o meu superior hierárquico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com os métodos de liderança utilizados pelo meu superior hierárquico para levar o grupo a fazer o melhor trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10 Coloque apenas um círculo por questão.**

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
A minha chefia leva-me a fazer mais do que eu julgaria ser capaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperaria poder fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia aumenta a minha motivação para o sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### **ANEXO 3 – INQUÉRITO DISTRIBUÍDO AOS GERENTES/LÍDERES**

#### **INSTRUÇÕES:**

Este questionário surge no âmbito de um trabalho de investigação para elaboração de uma tese de mestrado subordinada ao tema “*O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*”.

Isto é apenas um questionário e não um teste. Não existem respostas certas ou erradas. Demore o tempo que entender de forma a responder de modo sincero a todas as questões.

Certifique-se que respondeu a todas as questões.

Assinale com X (cruz) a resposta que for adequada ao seu caso, (ou escreva se for caso disso).

Escolha apenas uma resposta por cada pergunta.

**NÃO ESCREVA O SEU NOME NO QUESTIONÁRIO. TODAS AS RESPOSTAS SÃO CONFIDENCIAIS.**

Obrigado pela sua colaboração.

## **Dados Biográficos e Laborais**

### **1 Género**

- Feminino
- Masculino

### **2 Idade:**

- De 18 até 25
- De 26 até 40
- De 41 até 55
- Mais de 55

### **3 Habilitações Literárias:**

- Até ao 9º ano
- 9º ano
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

## Liderança

### 4 No seu entender, como define liderança?

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações
- Processo de transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização
- O direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter obediência dos trabalhadores
- Outro Conceito. Especifique.

### 5 Assinale quais as habilidades interpessoais que considera necessárias ao líder:

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Habilidade de comunicação
- Habilidade de dar e receber feedback
- Habilidade de ganhar poder e exercer influência

### 6 Considera-se um líder na sua organização?

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

### 7 Como se autocaracteriza enquanto líder?

Por favor, seleccione **no máximo 5** respostas:

- Confiante
- Ausente
- Compreensivo
- Otimista
- Liberal
- Motivador
- Controlador
- Atento
- Pessimista

**8 Como reage face às adversidades?**

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Estou sempre ao corrente para que as possa solucionar rapidamente
- Só intervenho se for realmente necessário
- Evito-as
- Outra. Indique qual.

**9 Como caracteriza os seus colaboradores?**

Por favor, seleccione **no máximo 5** respostas:

- Leais
- Criativos
- Eficientes
  
- Obedientes
- Motivados
- Desmotivados
  
- Empenhados
- Desobedientes

**10**

**Como atua numa situação em que um colaborador apresenta um nível de desempenho aquém do esperado?**

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Penaliza
- Chama à atenção
- Não se interessa
- Outro

**11 Pratica alguma forma de motivar os seus colaboradores?**

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

**12 Se sim, qual(ais)?**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**13**

**Considera mais importante...**

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- a satisfação dos seus colaboradores
- os objetivos da empresa

**14 Justifique a sua resposta anterior.**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**15 Como considera a sua relação com os seus colaboradores?**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**16 Como acha que os seus colaboradores o veem enquanto líder?**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**17 Responda às seguintes questões, como líder da empresa:**

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	Sim	Não	S/ Opinião
Tenta adequar cada colaborador ao seu posto de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem em consideração as sugestões de melhoria dadas pelos colaboradores para o desempenho das tarefas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os objetivos são comunicados aos colaboradores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores identificam-se com os objetivos comunicados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acha que os seus colaboradores se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acha que os seus colaboradores são dinâmicos, pro-ativos e empenham-se a fundo nas suas tarefas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Performance Organizacional Global

**18**

**Comparando o desempenho da sua empresa nos dois últimos anos, com empresas do mesmo setor de atividade e numa fase de desenvolvimento semelhante, como descreveria:**

**(sendo 1 - Muito Baixo e 5 Muito alto)**

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
O lucro (rendibilidade) da sua empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A liquidez da sua empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O crescimento das vendas da sua empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A quota de mercado que a sua empresa tem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade dos produtos e/ou serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A satisfação global dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A satisfação geral dos empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As relações entre os empregados em geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Desempenho global da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**ANEXO 4 – COMPONENTES DA LIDERANÇA – ITENS CONSTITUINTES**

	<b>Grupos</b>	<b>Escalas</b>		<b>Questões</b>
<b>Tipos de Liderança</b>	<b>Liderança Transformacional</b>	Carismático-influenciador	Carisma	1 – 5 – 7
			Inspiração motivacional	8 – 11 – 14
		Estimulação Intelectual		6 – 9 – 10
		Consideração individual		2 – 4 – 12
	<b>Liderança transacional</b>	Recompensa pelos objetivos atingidos		3 – 13 – 15
		Gestão por exceção		16 – 17 – 18
<b>Resultados da Liderança</b>	Esforço extra		24 – 25 – 26	
	Eficácia do líder		19 – 20 – 21	
	Satisfação c/ o líder		22 – 23	

Composição das escalas de liderança transformacional e transacional. Fonte: Adaptado de Santos, 2012

## **ANEXO 5 – PERCEÇÃO DA PERFORMANCE DA ORGANIZAÇÃO DOS GESTORES/LÍDERES**

		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Média por dimensão
Dimensão económica	1 - O Lucro (rendibilidade da empresa)	3	4	5	4.33	0.58	4.33
	2 - A liquidez da empresa	3	4	5	4.33	0.58	
	3 - O crescimento das vendas da empresa	3	4	5	4.33	0.58	
Dimensão comercial ou de negócio	4 - O desenvolvimento de novos produtos ou serviços	3	3	5	4.33	1.15	4.50
	5 - A quota de mercado que a sua empresa tem	3	3	5	4.33	1.15	
	6 - A qualidade dos produtos e/ou serviços	3	4	5	4.67	0.58	
	7 - A satisfação geral dos clientes	3	4	5	4.67	0.58	
Dimensão relacional	8 - A satisfação geral dos empregados	3	4	5	4.33	0.58	4.22
	9 - A relação entre os empregados em geral	3	3	5	4.00	1	
	10 - As relações entre a gestão de topo (administração) e os empregados	3	4	5	4.33	0.58	
Dimensão geral	11 - O desempenho global da empresa	3	4	5	4.67	0.58	4.67

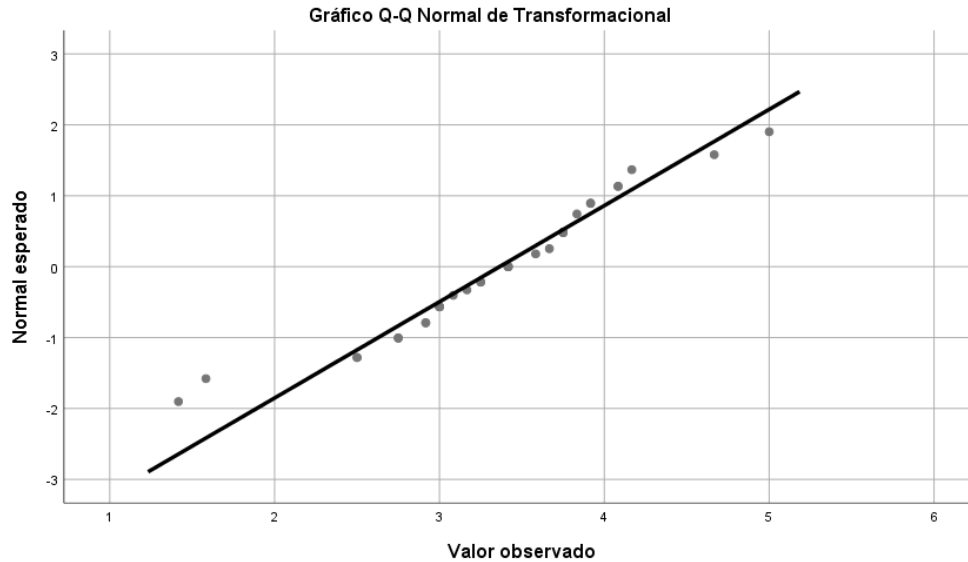
## ANEXO 6 – TESTE DE NORMALIDADE

### Testes de Normalidade – Liderança Transformacional

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Transformacional	.095	34	.200*	.958	34	.219

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors



### Testes de Normalidade – Liderança Transacional

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Transacional	.212	34	.000	.908	34	.008

a. Correlação de Significância de Lilliefors

