



Raquel Maria Correia de Andrade

**A LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES COM VALORES DE
COOPERATIVISMO**

Lisboa

2015



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO
Departamento de Mestrados

**A LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES COM VALORES DE
COOPERATIVISMO**

Raquel Maria Correia de Andrade

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientador: Prof. Doutor Casimiro Ramos

Lisboa

2015

Resumo

O presente estudo tem como propósito analisar a liderança adoptada pelos líderes no sector cooperativo e a forma como a liderança é influenciada pelos valores do cooperativismo: a auto-ajuda, auto-responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade.

Procurou-se explicar a riqueza e especificidade das organizações com valores cooperativos à luz de três metáforas que melhor explicam a sua complexidade. Esta complexidade exige uma liderança forte e eficaz, que seja capaz de operar as transformações e mudanças necessárias para fazer frente às exigências do mundo actual.

O estudo centrou-se num ramo específico do sector cooperativo, o crédito agrícola.

O Instrumento utilizado na recolha de dados foi o questionário *Multifactorial Leadership Questionnaire 5x Leader Form* de Bass & Avolio (2004) ao qual foi associado um questionário de variáveis organizacionais e demográficas.

Após a apresentação e análise dos dados recolhidos, verificou-se que a liderança transformacional se sobrepõe no desempenho/actuação do líder na vida da organização cooperativa. Verificou-se também que a liderança não é influenciada nem se relaciona com atributos típicos deste tipo de organizações em estudo.

O estudo termina com algumas questões em aberto, passíveis de futuras investigações.

Palavras – Chave: Liderança, Cooperativismo, Cultura Organizacional, Teoria Institucional

Abstract

The present study aims to analyze the leadership adopted by leaders in the cooperative sector and the way in which the leadership is influenced by the values of cooperativism: self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity.

We tried to explain the richness and uniqueness of organizations with cooperative values in light of three metaphors which best explains their complexity.

This complexity requires a strong and effective leadership, to be able to operate the transformations and changes needed to cope with the demands of today's world.

The study focused on a specific branch of the cooperative sector, the agricultural credit.

The instrument used in data collection was the Multifactorial Leadership Questionnaire 5x Leader Form of Bass & Avolio (2004) which was associated organizational and demographic variables

After the presentation and analysis of the collected data, it was found that transformational leadership overlaps in performance leader in the life of the cooperative organization. It was also verified that the leadership is not influenced or relates to typical attributes of this type of organizations under study.

The study ends with some open issues, subject to further investigations.

Keywords: Leadership, Cooperation, Organizational Culture, Institutional Theory

Agradecimentos

Eis chegado o momento de partilhar o meu carinho e alegria com todos aqueles que tornaram possível a concretização de mais uma etapa.

Ao ISG pela oportunidade que me concedeu de realizar o Mestrado de Gestão do Potencial Humano; bem como a todos os professores do mestrado que generosamente partilharam os seus saberes e experiências.

Ao meu orientador, Professor Doutor Casimiro Ramos, pelos ensinamentos, apoio, compreensão e estímulo.

À Direcção da FENACAM e à Dr.^a Susana Oliveira, por me terem ajudado na concretização deste trabalho, bem como a todos os colaboradores das Caixas de Crédito Agrícolas Mútuas pela colaboração e prontidão ao fornecerem as informações solicitadas.

Aos meus colegas de trabalho e às minhas chefias, pela compreensão que sempre tiveram para comigo ao longo deste percurso.

Aos meus colegas de mestrado, pelo companheirismo, apoio e motivação.

À Sara Goulão, amiga de longa data cujo incentivo foi essencial para não claudicar na recta final. Obrigada por tudo!

Aos meus pais, meu porto de abrigo que tudo fizeram para que chegasse até aqui e me tornasse na pessoa que sou. Por me terem ensinado que o conhecimento é o bem mais precioso e superar os nossos próprios limites é a melhor das ambições que se pode ter na vida.

Obrigada a todos!

“As ideias são as raízes da criação.”

Ernest Dimnet, escritor francês

“Sê humilde para evitar o orgulho mas voa alto para alcançar a sabedoria”.

Santo Agostinho

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas sim em ter novos olhos. A sabedoria não nos é dada. É preciso descobri-la por nós mesmos, depois de uma viagem que ninguém nos pode poupar ou fazer por nós.”

Marcel Proust

ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

CCAM	Caixas de Crédito Agrícola Mútuo
FENACAM	Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
NUT	Unidades Territoriais Estatísticas

ÍNDICE

Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 – Enquadramento teórico	3
2.1. Cultura Organizacional	3
2.1.1. Perspectivas de Abordagem	5
2.1.2. Conceptualização da Cultura Organizacional	7
2.1.3. Cultura Dominante versus Sub–Culturas	7
2.1.4. Cultura Organizacional e Liderança.....	9
2.2. Teoria Institucional	10
2.2.1. Velho e Novo Institucionalismo	12
2.2.2. Processo Institucional.....	14
2.2.3. Campo Organizacional.....	15
2.2.4. Isomorfismo	15
2.3. Liderança	16
2.3.1. Conceito de Liderança.....	17
2.3.2. Evolução dos Estudos e Abordagens sobre Liderança.....	17
2.3.2.1. Abordagem dos Traços de Personalidade	18
2.3.2.2. Abordagem Comportamental	19
2.3.2.3. Abordagem Contingencial/Situacional.....	21
2.3.2.4. Abordagem Integrativa.....	25
2.3.2.5. Teoria Banda Larga	29
2.4. Cooperativismo	30
2.4.1. Os Pioneiros do Movimento Cooperativo.....	31
2.4.2. Identidade Cooperativa	32
2.4.2.1. Princípios Cooperativos	33
2.4.2.2. Valores Cooperativos	34
2.4.2.3. Noção de Cooperativa	35
2.4.3. Quadro Jurídico – Constitucional do Cooperativismo em Portugal.....	35
Capítulo 3 – Metodologia	38
3.1 Construção de hipóteses.....	38
3.2 Instrumento	40
3.3 Organização Objecto de Estudo.....	46
3.4 Procedimento	48

3.5 Análise Descritiva.....	49
3.5.1 Caracterização da Amostra	50
3.5.1.1 Caracterização dos Participantes	50
3.5.1.2. Caracterização das Caixas Agrícolas	53
Capítulo 4 – Resultados.....	55
4.1. Análise da Consistência Interna do MLQ.....	56
4.2. Apresentação e Análise dos Dados	59
Capítulo 5 – Discussão.....	70
Capítulo 6 - Conclusão	77
Bibliografia.....	80
Anexo	91
Questionário	92

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de liderança, categorias e asserções do MLQ 43

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da amostra segundo o género	50
Tabela 2 – Distribuição da amostra segundo a idade	50
Tabela 3 - Distribuição da amostra segundo as habilitações literárias	51
Tabela 4 - Distribuição da amostra segundo a área de formação académica	51
Tabela 5 - Distribuição da amostra segundo a opção “outra”	51
Tabela 6 - Distribuição da amostra segundo a antiguidade na organização	52
Tabela 7 - Distribuição da amostra segundo a categoria profissional	52
Tabela 8 - Distribuição da amostra segundo a opção “outra”	52
Tabela 9 - Distribuição da amostra segundo a antiguidade na categoria profissional.....	53
Tabela 10 - Distribuição da amostra segundo a localização da Caixa Agrícola.....	53
Tabela 11 - Distribuição da amostra segundo a antiguidade da Caixa Agrícola.....	53
Tabela 12 - Distribuição da amostra segundo o n.º de colaboradores da Caixa Agrícola	54
Tabela 13 – Valores do Alpha de Cronbach do questionário MLQ	56
Tabela 14 - Valores do Alpha de Cronbach por tipo de liderança e através de uma análise global	57
Tabela 15 - Valores do Alpha de Cronbach por categorias de liderança.....	57
Tabela 16 – Médias, desvio padrão, mínimo e máximo dos líderes no tipo de liderança	59
Tabela 17 - Médias, desvio padrão, mínimo e máximo dos líderes em relação às categorias de liderança.....	60
Tabela 18 - Médias, desvio padrão, mínimo e máximo dos líderes nos resultados da liderança	60
Tabela 19 - Médias, desvio padrão, mínimo e máximo e valores do p-value dos líderes em relação às subescalas idade.....	62
Tabela 20 - Médias, desvio padrão, mínimo e máximo e valores do p-value dos líderes em relação às subescalas habilitações académicas	64
Tabela 21 – Correlação entre os tipos de liderança e os valores cooperativos.....	65
Tabela 22 - Médias, desvio padrão, mínimo e máximo e valores do p-value dos líderes em relação às subescalas nut	66
Tabela 23 - Médias, desvio padrão, mínimo e máximo e valores do p-value dos líderes em relação às subescalas antiguidade.....	67
Tabela 24 – Regressão linear entre as variáveis antiguidade da organização e valores cooperativos.....	67

Tabela 25 - Regressão linear entre as variáveis estatutos, normas e valores cooperativos	68
Tabela 26 - Regressão linear entre as variáveis práticas organizacionais e valores cooperativos.....	68
Tabela 27 - Regressão linear entre as variáveis formação académica e valores cooperativos	69

Capítulo 1 - Introdução

Num mundo cada vez mais globalizante e ligado ao capitalismo e onde o consumismo e a homogeneização dos estilos de vida são cada vez mais uma realidade, o sector cooperativo (3º sector), regendo-se pelos princípios e valores da cooperação e solidariedade, pode contribuir neste cenário mais do que qualquer outro sector para a criação de riqueza e emprego, transformando-se assim num importantíssimo pilar de esperança e oportunidades em benefício do desenvolvimento das comunidades onde se insere.

Os princípios cooperativos são o pilar destas organizações e baseiam-se mais em valores do que em recursos, pois os esforços dos seus membros são mobilizados para servir a comunidade em que se inserem.

Neste sentido, e decorridos 170 anos desde a criação da primeira cooperativa, esta tornou-se uma das alternativas mais avançadas de organização da sociedade.

Aplicar e praticar os valores cooperativos numa forma renovada e mais ampla é essencial, bem como mudar a imagem que a sociedade tem das cooperativas.

Numa época de constantes mudanças e transformações a nível social e económico, a liderança nas organizações tornou-se crucial na medida em que representa o elemento propulsor dessas mesmas mudanças.

A liderança é um tópico fundamental no sucesso de qualquer organização, uma liderança forte e adequada conduz a um ambiente organizacional forte e a elevados desempenhos por parte dos colaboradores.

Durante muitos anos entendeu-se a liderança como um traço de personalidade, era algo inato ao sujeito; actualmente acredita-se que a liderança depende da aprendizagem social, é passível de ser treinada e aperfeiçoada.

As organizações a fim de alcançarem os objectivos propostos, organizam-se de forma a encetarem acções concertadas, para tal é necessário gerar acordos, gerir expectativas e encontrar soluções aceitáveis.

Fazer parte de uma organização implica estar imbuído da sua cultura organizacional, o que exige determinadas atitudes e comportamentos, além da adopção dos seus valores, o que afecta significativamente a forma de pensar, sentir e actuar.

O desenvolvimento do capital humano é cada vez mais uma prioridade estratégica da nova economia, cabendo ao líder a função de empreender os esforços necessários para a mudança

de papéis e comportamentos tradicionais, rentabilizando ao máximo as competências e o capital humano dentro das organizações.

É neste cenário que o líder assume um papel primordial, pois cabe a ele assumir a gestão da mudança, para tal é essencial que o líder adote eficazmente o estilo de liderança mais adequado às necessidades do momento.

Neste sentido o presente trabalho pretende contribuir para a compreensão da problemática da liderança nas organizações com valores cooperativos.

Para tal procedeu-se à revisão da literatura da qual resultou o enquadramento teórico com recurso à explicitação e evolução dos conceitos associados à problemática da cultura organizacional, teoria institucional, liderança e cooperativismo, recorrendo para isso a diferentes abordagens e autores.

Procedeu-se de seguida à descrição do desenho de investigação, fazendo referência à metodologia utilizada. A recolha de dados foi obtida por intermédio do questionário denominado *Multifactorial Leadership Questionnaire 5x Leader Form* de Bass & Avolio (2004) ao qual foi associado um questionário de variáveis organizacionais e demográficas.

De seguida procedeu-se à apresentação e análise sistematizada dos dados recolhidos, após os quais se procedeu à discussão dos mesmos à luz das hipóteses formuladas.

Com base na componente teórica e empírica apresentou-se a explanação dos principais resultados e contribuições da investigação, tendo sido identificando as principais limitações do presente estudo e culminando com recomendações para futuras investigações.

Capítulo 2 – Enquadramento teórico

Este capítulo inicia-se com a abordagem do conceito de cultura organizacional, seus elementos, dimensões, conceptualização e modelos de referência.

De seguida apresenta-se o conceito de teoria institucional, através da abordagem do processo institucional, campo organizacional e os processos de homogeneização (isomorfismos).

Em seguida aborda-se o conceito de liderança, a evolução dos estudos ao longo dos anos e as várias abordagens sobre liderança.

O capítulo termina com a abordagem feita ao cooperativismo, através de uma breve descrição sobre o seu surgimento, características e enquadramento jurídico – constitucional.

2.1 Cultura Organizacional

Tem-se assistido nos últimos anos a uma crescente preocupação com o ser humano em contexto de trabalho, sinal disso mesmo tem sido a crescente produção de estudos e artigos sobre cultura organizacional.

O interesse pelo estudo da cultura organizacional surgiu no fim dos anos 70 do século XX com a publicação do artigo “*On studying organizational cultures*” do sociólogo Pettigrew, o qual introduz pela primeira vez o termo de cultura no campo da teoria organizacional e define cultura organizacional como um “*sistema constituído pelos significados colectivamente aceites por um grupo, num determinado período de tempo.*” (1979:574)

É na década de 80 que o tema conhece grande popularidade, assistindo-se à tomada de consciência, por parte dos investigadores, da importância dos factores culturais nas práticas de gestão. A cultura organizacional transformou-se no factor diferenciador da organização, chegando mesmo a ser encarada como factor explicativo de sucesso da mesma. (Ferreira *et al.*, 1996)

A partir deste momento o conceito de cultura organizacional passa a surgir associado a conceitos como eficiência e competitividade, e, o termo cultura passa a estar associado à estrutura basilar da organização, sendo traduzida pelos valores e crenças dos seus colaboradores. (Smircich, 1983; Denison, 1996; Hofstede *et al.*, 1990)

Ao longo da década de 80 multiplicaram-se os estudos sobre os fenómenos culturais em contexto organizacional, estes reflectiram uma diversidade de influências vindas desde a antropologia, passando pela sociologia e psicologia, entre outras; originando um “*conjunto*

teórico pouco integrado e em estado de caos conceptual”. (Martin, 1992 apud Neves, 2011:512) O resultado desta proliferação manifesta-se na multiplicidade de definições do conceito de cultura organizacional, fruto da ausência de consenso em relação à abordagem metodológica e forma de operacionalizar o conceito.

Neves (2011:512) refere que *“apesar da falta de acordo entre os investigadores (...) uma análise cuidada das diferentes propostas, faz emergir (...) um conjunto de ideias associadas ao conceito, as quais podem ser utilizadas como ponto de referência, na tentativa de clarificação conceptual da ideia de cultura organizacional.”* Segundo este autor o conjunto de ideias mais frequentemente mencionadas fazem alusão a:

- a) Uma estrutura de referência comum e partilhada por um número significativo de pessoas;
- b) Socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida a nível comportamental, cognitivo e emocional,
- c) Composta por várias camadas, umas mais visíveis e periféricas do que outras;
- d) O núcleo base é constituído por pressupostos fundamentais a que alguns chamam de valores;
- e) Fornece às pessoas regras e normas orientadoras em termos de perceber, pensar e sentir os problemas da organização do ponto de vista da integração interna e da adaptação externa;
- f) Contribui para a definição da identidade organizacional;
- g) Com características simbólicas, que se revelam no significado das manifestações mais observáveis como artefactos e padrões de comportamento organizacional;
- h) Alterável, mas não de um modo fácil;
- i) Produto da história da organização;
- j) Avaliável por metodologias qualitativas e quantitativas;
- k) Com influência directa e indirecta no desempenho organizacional;
- l) Estrutura composta por diversas camadas, cujo conteúdo varia em extensão e acessibilidade.

Apesar de não haver uma definição padrão para o conceito de cultura organizacional é consensual que a cultura é o conjunto de significados colectivamente aceites por um dado grupo, num dado momento.

2.1.1 Perspectivas de Abordagem

Ao longo dos últimos anos tem-se assistido a várias tentativas de sistematizar a investigação com finalidade de tornar mais compreensível a grande produção teórica e empírica existente, no entanto tais sistematizações não se têm revelado consensuais. Começa a ser de certa forma consensual que dentro dos vários autores que tentaram sistematizar os estudos, os mais relevantes pertencem a Smircich (1983), Martin (1992) e Sackmann (1991; 1992).

Segundo Smircich (1983), a abordagem da cultura organizacional pode ser feita segundo duas perspectivas: aborda-la como uma variável ou como uma metáfora. Na perspectiva de variável, a cultura organizacional é vista como algo único, passível de ser alterada e moldada pelas acções dos gestores de forma a torna-la consistente com os objectivos da organização. Nesta perspectiva a cultura organizacional refere-se ao que a organização tem. No que se refere à perspectiva de metáfora, a cultura organizacional significa o que a organização é. Nesta perspectiva a cultura organizacional existe como a forma de uma entidade social, um quadro mental que penetra a todos os níveis e aspectos da organização, onde todos os colaboradores influenciam de igual modo o contexto cultural da organização.

Já Martin (1992), partindo do que considerou ser a essência da cultura, sistematizou em três categorias - integração, diferenciação e fragmentação - as diferentes visões existentes na literatura sobre a temática cultura organizacional.

Os estudos desenvolvidos na perspectiva da categoria integração, abordam a cultura organizacional como um domínio homogéneo, harmonioso e unificador de valores ao nível de toda a organização. Segundo esta perspectiva todo e qualquer pequeno desvio à regra é encarado como uma anomalia acidental e isolada numa cultura forte assumindo um carácter mais prescritivo do que descritivo. A cultura é vista como “*o cimento social que une*” os colaboradores da organização agregados a um conjunto de crenças consistentes, consensuais e compartilhados por todos. (Neves, 2011:514)

Na perspectiva da diferenciação, a homogeneidade e o consenso apenas existem dentro de uma determinada subcultura, considerando que sempre que se observam pessoas e/ou grupos em contexto organizacional, verifica-se a existência de interesses e visões diferentes entre colaboradores de diferentes departamentos, resultado da concretização de objectivos específicos. No entanto, Martin (1992) defende que tal não coloca em causa a harmonia e a convergência de pontos de vista do todo organizacional, apenas significa que existe necessidade de delimitar fronteiras entre as visões dos diferentes grupos organizacionais. Para

este autor a cultura organizacional apenas existe ao nível do que é partilhado pelo grupo organizacional específico. A cultura organizacional é algo único e distintivo de um determinado grupo organizacional dentro da organização, sendo a diversidade e o conflito os principais caracterizadores da essência da cultura. O grupo constitui a unidade de análise.

Para Martin (1992) a perspectiva diferenciadora permite a coexistência entre subcultura e cultura única.

Quanto à perspectiva da fragmentação, o indivíduo é a principal unidade de análise, a cultura é vista como uma *“teia de indivíduos, relacionados casualmente e de um modo ténue pelas suas posições mutantes numa variedade de problemas”* (Martin, 1992:153). Esta perspectiva caracteriza-se pela ambiguidade, paradoxo e tensão entre opostos; num dado momento julga-se que a pessoa pertence a uma determinada subcultura e passado algum tempo esta passa a revelar características de uma outra subcultura. Segundo esta visão a organização é mais diversificada do que homogénea, logo significa que a cultura organizacional não implica uma uniformização de valores, no entanto, apesar de estes serem diferentes e por vezes conflituantes, podem coexistir no mesmo espaço cultural. *“Mais do que o valor específico, é a estrutura de referência subjacente aos vários valores que constituem a base de partilha dos aspectos mais relevantes.”* (Neves, 2011:515)

Estas visões representam facetas de um mesmo fenómeno e não se excluem umas às outras.

Sackmann (1991; 1992), partindo da análise das origens teóricas e metodológicas intrínsecas às disciplinas que mais influenciaram o conceito de cultura organizacional, agrupou os estudos sobre cultura organizacional segundo quatro perspectivas:

- Perspectiva culturalista, a qual encara a cultura organizacional como um todo, incluindo os aspectos visíveis, tais como artefactos e comportamentos, bem como os aspectos invisíveis, como o conhecimento e a emoção que se manifestam na forma padronizada de pensar, sentir e agir; as quais são transmitidas e adquiridas em modo simbólico. Procura identificar os princípios gerais que explicam o funcionamento organizacional.

- Perspectiva funcionalista, a qual enfatiza as manifestações tangíveis da cultura, tais como comportamentos e símbolos e o respectivo significado subjacente. A cultura organizacional segundo esta perspectiva é vista como *“o modo de fazer as coisas”*. (Neves, 2011:516) Dá-se mais importância ao significado atribuído aos símbolos do que à interacção social. Os comportamentos verbais de cariz colectivo como histórias, mitos, slogans, rituais e cerimónias, constituem importantes elementos a partir dos quais se deduzem os significados

subjacentes. A cultura organizacional é vista como uma variável entre outras, passível de ser controlada a partir do momento em que é conhecida.

- Perspectiva simbólica–cognitivo enfatiza as aprendizagens, as percepções e interpretações que as pessoas fazem e adquirem por intermédio da interacção social. Cultura organizacional é um conjunto de ideias, valores, normas e crenças que as pessoas possuem na cabeça e que são usadas para atribuir um sentido aos acontecimentos organizacionais; funcionam como uma espécie de critério decisório do quê e como fazer.

- Perspectiva construtivista evidencia a cultura organizacional como o resultado de uma construção social da realidade. O processo de atribuir significado a um acontecimento organizacional é um fenómeno colectivo que se fundamenta na construção social da realidade.

2.1.2 Conceptualização da Cultura Organizacional

Uma das abordagens mais referenciadas é a de Schein (2004) que, tendo por base a estrutura, os componentes e o contexto da cultura organizacional, identificou três níveis de manifestação cultural. Esta determinação é feita em função do grau de visibilidade dos fenómenos culturais.

No primeiro nível, o mais visível de todos, encontram-se os artefactos, os quais incluem elementos como a estrutura organizacional, práticas, processos, tecnologias, rituais e linguagem.

O segundo nível é composto pelos valores e crenças existentes na organização. Códigos de ética verbalizados e acordados pelo grupo a partir do processo de socialização. Schein (2004) alerta para o facto de os valores expostos não serem sempre o que as pessoas efectivamente fazem, mas sim o que o grupo organizacional gostaria que fosse feito.

Por último, temos o nível mais profundo e menos visível, representado pelos pressupostos. São valores intrinsecamente interiorizados que se reflectem em comportamentos automáticos, vistos como óbvios e normais e que assumem a base da realidade e do relacionamento do sujeito na organização.

Em suma, a cultura organizacional pode ser encarada como o universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelo grupo organizacional num ambiente social específico. A cultura é apreendida mediante processos de socialização e estes ocorrem tanto ao nível social como organizacional.

2.1.3 Cultura Dominante versus Sub-Culturas

Robbins (2002) afirma que a cultura organizacional é um conjunto de características valorizadas pela organização que a distingue das demais. Não existe uma cultura certa ou

errada, apenas aquela que é mais adequada tendo em conta o que a organização pretende e que o ambiente onde ela opera permite. Defende também que as organizações possuem uma cultura dominante e vários conjuntos de sub-culturas. Segundo este autor a cultura dominante é a expressão dos principais valores organizacionais compartilhados pela maioria dos seus membros; já as sub-culturas nascem como resultado de pontos de vista diferentes, os quais reflectem problemas e/ou experiências, específicas de certos grupos organizacionais (departamentos).

As sub-culturas são formadas por membros de um grupo organizacional que compartilha valores específicos; no entanto as sub-culturas incluem valores essenciais da cultura dominante.

As diferentes culturas surgem normalmente associados a diferentes grupos profissionais que se diferenciam dos restantes pelos seus valores e artefactos em associação aos diferentes níveis de poder e influência na organização, ou seja, colaboradores com qualificações semelhantes tendem a ser colocados em proximidade face a uma determinada actividade/função, o que eleva a probabilidade destes reforçarem o seu sentimento de grupo no interior da organização.

A existência de uma cultura dominante é essencial para a coesão da organização, pois sem esta não é possível existir uma interpretação uniforme do que é adequado ou inadequado.

Uma cultura organizacional forte, homogénea, onde os valores organizacionais essenciais são amplamente aceites e compartilhados, fomenta o fortalecimento do grupo organizacional. Em contra partida uma cultura organizacional fraca é heterogénia, existem poucos valores essenciais compartilhados, desta forma é difícil manter a coesão da organização.

Uma cultura organizacional forte é mais eficaz e tem melhor desempenho do que uma cultura fraca, pois:

- a) Permite uma maior influência e controlo comportamental;
- b) Reduz a preocupação em desenvolver regulamentos que orientem o comportamento dos colaboradores;
- c) Oferece estabilidade, visto que à uma maior compreensão da maneira como as coisas devem ser feitas,
- d) Gera um baixo índice de rotatividade, a concordância em relação aos pontos de vista da organização geram coesão, lealdade e comprometimento organizacional que por sua vez reduzem a propensão dos colaboradores deixarem a organização.

No entanto uma cultura forte também pode tornar-se uma desvantagem, quando os valores compartilhados não são aqueles que melhoram a eficácia da organização, ou seja, quando a cultura organizacional diverge das necessidades ambientais. Uma cultura forte também pode ser uma barreira à diversidade, quando padroniza comportamentos e elimina experiências distintas. Outra grande desvantagem de uma cultura forte é a dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança.

Segundo Schein (2001) a cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna; que por ter sido eficaz foi considerado válido e ensinado como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir, logo as culturas organizacionais só mudam a médio, longo prazo, e é um processo difícil.

Schein chega mesmo a enfatizar que durante este processo pode haver resistência à mudança, que se traduz em três fases observáveis:

- a) Fase da negação – o colaborador não acredita que a mudança seja válida e necessária;
- b) Fase do bode expiatório – o colaborador acredita que o problema reside noutro membro da organização e recusa-se a mudar antes deste;
- c) Fase da negociação – o colaborador requer uma recompensa pelo esforço de mudar.

Segundo o autor, para que a mudança aconteça de forma segura é necessário criar uma visão positiva da mudança, tal só é possível através da liderança, esta deve acreditar que com a mudança, os colaboradores e a organização estarão em melhor situação.

2.1.4 Cultura Organizacional e Liderança

A cultura exprime a identidade da organização, é construída ao longo do tempo e impregna as práticas organizacionais, fruto das complexas e coesas representações mentais que une todos membros em torno dos mesmos objectivos.

A liderança é um dos factores essenciais para a conquista de resultados e está fortemente relacionada com os valores e crenças daqueles que estão à frente da equipa de trabalho.

Segundo Avolio (1993), as características e qualidades de uma cultura organizacional são ensinadas pelos seus líderes e adoptadas pelos seus seguidores.

Schein (2004) realça o papel da liderança na articulação e fortalecimento da cultura, o papel dos fundadores e a escolha de lideranças funcionam como mecanismos relevantes para o reforço da cultura organizacional. Este enumera dois tipos de mecanismos: os primários, através dos quais os líderes reforçam aspectos da cultura, tais como reacções às crises,

modelagem de papéis, critérios de seleccionar e demitir; e os mecanismos secundários, que incluem o desenho da estrutura organizacional, procedimentos, histórias, lendas e mitos e definições formais da missão e valores organizacionais.

Os modelos de liderança começam no topo e são encorajados nos níveis inferiores, pelo que a forma como o líder reage perante um problema, a forma como resolve situações de crise, como pune e recompensa os seus seguidores, são todas elas relevantes para a cultura organizacional, bem como a forma como o líder é visto tanto internamente como externamente. (Avolio, 1993)

Nas últimas décadas, as organizações têm-se confrontado com várias pressões e mudanças a nível social, político e económico. De forma a fazer frente a estas transformações as organizações viram-se forçadas a rever os seus modelos de gestão e lidar com mudanças que atingem diversos processos organizacionais. Para que essas mudanças sejam bem conduzidas, os líderes precisam de reflectir sobre as crenças, valores, pressuposições, rituais e cerimónias imbuídas na cultura organizacional que possam atrapalhar os esforços de mudança organizacional.

É a cultura organizacional que direcciona de forma formal ou informal a maneira como as pessoas pensam, agem e percebem a sua própria existência dentro da organização.

É o modelo organizacional que conscientemente ou inconscientemente determinará o desenvolvimento do líder.

A cultura e as suas nuances afectam directa e indirectamente o desenvolvimento de lideranças; que por sua vez acaba por influenciar o desempenho organizacional.

2.2 Teoria Institucional

A teoria institucional nos últimos anos tem vindo a ganhar espaço no âmbito dos estudos organizacionais, tal se deve ao crescente reconhecimento de que as organizações cada vez mais encetam por processos e acções de forma a padronizar comportamentos com a finalidade de disseminar a identidade organizacional pelos indivíduos.

Tal como acontece com a Cultura organizacional e Liderança, também a Teoria institucional possui diferentes perspectivas.

Scott & Meyer (1991) afirmam que esta tendência de uniformização intitula-se de institucionalização.

Os teóricos institucionais acreditavam que as organizações eram identificadas pelas normas e valores que nelas habitam, recentemente designados de cultura organizacional.

Já Selznick (1966) refere que o processo pelo qual as normas e os valores da sociedade se fundem nas organizações denomina-se de institucionalização.

A teoria institucional sustenta a ideia de que o grau com que as normas e os valores são institucionalizados depende da dinâmica interna da organização e do nível de especialização. Para que este processo ocorra é fundamental o apoio do líder e que este proceda em consonância sendo um dos principais agentes da institucionalização.

Uma vez institucionalizados, as normas e os valores convertem-se em guiões/indicadores que permitem aos colaboradores da organização saberem o que é ou não aceitável.

Visa explicar o processo de mudança organizacional que as organizações encetam com o intuito de tornarem as suas estruturas e processos legítimos, tornando-as mais homogêneas dentro do seu campo organizacional.

Segundo Perrow (1986:159) a teoria institucional sustenta que o comportamento organizacional não reside apenas na estrutura formal da organização, nas metas e objectivos estabelecidos, na produção de bens e serviços, mas essencialmente nos processos subterrâneos de grupos informais, nos conflitos entre grupos, na dependência de grupos externos, no esforço para obter prestígio, nos valores da comunidade, na estrutura do poder local e nas instituições legais.

De acordo com Machado-da-Silva & Gonçalves (1999:220) a teoria institucional é “*o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a ideia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações*”.

A influência económica insere-se no pilar regulativo e manifesta-se na forma como as organizações regulam o comportamento dos indivíduos através da ênfase que dão a regras, leis e sanções. (Scott, 1995)

Por sua vez a influência política representa o pilar normativo e manifesta-se em normas e valores que especificam como as coisas devem ser feitas, denota um interesse genuíno em questões tais como a complexidade dos sistemas políticos, enfatizando normas e valores. (id., ibid.)

A influência sociológica manifesta-se no pilar cognitivo e enfatiza a importância do sistema simbólico e da construção de significados compartilhados, considera aspectos como normas profissionais e regras culturais. As regras são edificadas durante a interacção entre indivíduos. (id., ibid.)

2.1.1 Velho e Novo Institucionalismo

Os primeiros estudos desenvolvidos no âmbito da teoria institucional causaram grande impacto devido ao seu carácter prescritivo. Procurava explicar a forma como a organização se torna instituição, ganha legitimidade perante a sociedade e sobrevive no ambiente de negócio.

Carvalho, Vieira & Lopes (2001:1) consideram Selznick o precursor da abordagem institucional, ao analisar as organizações como uma estrutura que ao longo do tempo vão sofrendo pressões do ambiente social e se transformam em sistemas orgânicos, passando por um processo de institucionalização através do qual os valores substituem os aspectos técnicos na determinação das tarefas organizativas.

Carvalho, Vieira & Silva, (2012:484) *apud* Selznick (1972:5) defende que a instituição é “*o produto natural das pressões e necessidades sociais - um organismo adaptável e receptivo.*”

A institucionalização é então definida “*como um processo que ocorre numa organização ao longo do tempo, reflecte suas peculiaridades históricas, construídas pelas pessoas que ali trabalham, pelos grupos e pelos interesses criados e pela maneira pela qual mantêm relacionamento com o ambiente*”. (Carvalho, Vieira & Silva, 2012:484)

No entanto esta definição foi significativamente alterada no final da década de 70 com a publicação de artigos como “*The effects of education as an institution*” (Meyer, 1977), “*Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*” (Meyer & Rowan, 1977), “*The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*” (Zucker, 1977), “*The iron cage revisited*” (DiMaggio & Powell, 1983) e “*The organization of societal sectors*” (Scott & Meyer, 1983), os quais direccionaram a análise organizacional para o âmbito estrutural e comportamental- Até então os investigadores da teoria institucional relacionavam os fundamentos institucionais com a estrutura e a conduta das organizações.

Dá-se então uma mudança na teoria institucional com o surgimento de uma nova abordagem proclamada de neo-institucionalismo, a qual assenta mais numa lógica de orientação sociológica, ao contrário do velho institucionalismo que baseava a sua abordagem numa óptica mais económica e política.

Até então os estudos desenvolvidos tomavam como objecto de estudo as organizações individualmente e consideravam o ambiente como pano de fundo; a nova abordagem entende as organizações como consequência desse ambiente, passando agora o ambiente a incluir elementos simbólicos.

O neo-institucionalismo fundamenta a crença de que as influências externas tais como as normas socioculturais, coações políticas impostas pelo governo e as relações com outras organizações, exercem pressão na organização para que esta mude as suas rotinas e práticas. De acordo com esta abordagem as organizações obedecem a práticas e procedimentos se estes forem aceites e reconhecidos socialmente. Acreditam que as regras e as rotinas são adoptadas pelas organizações para garantir que são percebidas como legítimas e não porque sejam eficazes. Os novos teóricos institucionais fundamentam que as organizações para sobreviverem precisam de provar os seus méritos num ambiente onde cada uma depende da outra, fazendo com que as responsabilidades organizacionais e as expectativas externas sejam vitais, se a organização se desviar dos mitos institucionais, não terá sucesso. (Scott & Christensen, 1995)

Tanto o velho institucionalismo como o neo-institucionalismo valorizam o papel da cultura na formação das organizações e destacam as relações entre a organização e o seu ambiente. A grande distinção entre as duas prende-se com a utilização do conceito ambiente; enquanto o velho institucionalismo aborda ambientes de pequenas comunidades, o neo-institucionalismo opta por ambientes mais amplos, abrangendo grupo de organizações.

Hall & Taylor (2003:193) referem que “*o neo-institucionalismo não constitui uma corrente de pensamento unificada*”, segundo eles existem pelo menos três métodos de análise: “*o institucionalismo histórico, o institucionalismo da escolha racional e o institucionalismo sociológico*” que apareceram desde a década de 80.

Segundo Hall & Taylor (2003:194) os teóricos do institucionalismo histórico procuraram explicar o “*modo como a organização institucional da comunidade política e das estruturas económicas entram em conflito, de tal modo que determinados interesses são privilegiados em detrimento de outros*”, definindo instituição segundo procedimentos, protocolos, normas e convenções.

Por sua vez os teóricos do institucionalismo da escolha racional, baseando-se nos regulamentos do congresso norte-americano, onde as relações entre os seus membros são explicadas em termos dos ganhos obtidos nas trocas se entre si, procuraram explicar a como é que a organização procura minimizar os seus custo de transacção, produção e influência. (Hall & Taylor, 2003)

A corrente do institucionalismo sociológico, procurou definir as instituições de uma forma mais abrangente, incluindo não só variáveis como regras, procedimentos ou normas, mas

também os sistemas de símbolos, esquemas cognitivos e modelos morais que guiam as acções humanas. (Hall & Taylor, 2003)

Nas suas múltiplas vertentes, os neo-institucionalistas fazem progredir de forma significativa o conhecimento sobre o processo de institucionalização.

2.2.2 Processo Institucional

A institucionalização é o processo que reflecte a história da organização. Os valores intrínsecos, as relações de poder e os *lobbies* internos são características específicas que conduzem a organização a se converter em estrutura com identidade e carácter específico. (Scott, 1995)

Para Berger & Luckmann (1997) a institucionalização é um processo fulcral no desenvolvimento e manutenção de grupos sociais duradouros, ao promover o desenvolvimento de práticas e regras que por sua vez irão dar origem a um conjunto de rotinas e códigos organizacionais.

Tolbert & Zucker (1998) explicam o processo de institucionalização dividindo-o em três fases:

- a) Pré-institucional: nesta fase as organizações desenvolvem um conjunto de comportamentos padronizados, como rituais, símbolos e linguagem que traduzem a realidade e que é transmitida de geração em geração com a finalidade de se transformarem num conjunto de normas que levam à uniformização do processo de habituação e por sua vez à institucionalização.
- b) Semi institucional: é a fase em que a organização procura através da interpretação de normas e acções manter a cultura para que as estruturas surjam como realidades pré – estabelecidas.
- c) Institucionalização total: é a fase plena da institucionalização, os valores e as crenças estão sedimentados e as estruturas perduram ao longo do tempo.

Durante o processo de institucionalização é fundamental que o grupo organizacional identifique e valorize como eficaz e necessária a mudança. As organizações procuram alcançar legitimidade no ambiente envolvente através da adopção de estruturas e processos organizacionais similares a outras organizações, garantindo assim a sua sobrevivência. (Meyer & Rowan, 1977)

Scott (1995) refere que as organizações adoptam regras, normas e processos similares mais com o intuito de sobrevivência do que de aumento de eficácia e eficiência.

2.2.3 Campo Organizacional

O conceito de campo organizacional é um elemento fundamental na abordagem institucional.

Segundo DiMaggio & Powell (1983) o campo organizacional é formado por organizações que produzem produtos ou serviços similares e que, em conjunto, constituem uma reconhecida área da vida institucional. Estas organizações ao interagirem entre si fomentam a homogeneização de procedimentos e estruturas organizacionais.

Ao compartilharem entre si o mesmo sistema de significados, valores, crenças, símbolos e categorias cognitivas, influenciam comportamentos e hierarquizam problemas.

O campo organizacional é um lugar de negociação e diálogo sobre uma problemática compartilhada. (Hoffman, 1999 apud Leca e Demil, 2001)

A abordagem neo-institucional realça a influência do ambiente e legitima a homogeneização como factor vital para a sobrevivência da organização.

2.2.4 Isomorfismo

O conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de isomorfismo.

Segundo os neo-institucionalistas, as organizações procuram adoptar linhas de acção pré-definidas, racionalizadas e aceites pela sociedade na tentativa de obter legitimidade e fazem-no através de processos isomórficos.

Segundo DiMaggio & Powell (1983) existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo, que pressupõe uma racionalidade do sistema, onde a concorrência obriga à adopção de determinadas medidas de ajuste. Este tipo de isomorfismo ocorre em organizações inseridas num campo organizacional de concorrência livre e de mercado aberto; e o institucional que subjaz a política e as cerimónias à vida organizacional. Este isomorfismo ocorre em organizações que não só competem entre si pelos recursos e clientes, como também competem pelo poder político, legitimidade institucional e sucesso social e económico.

DiMaggio & Powell (1983) identificaram também três mecanismos: coercitivo, mimético e normativo, através dos quais ocorre a mudança institucional isomórfica, os quais podem ocorrer em conjunto ou separadamente.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais que as organizações sofrem resultantes de pressões socioculturais provenientes da sociedade e que obrigam as organizações do mesmo campo organizacional a adoptarem estratégias similares.

Geralmente esta mudança organizacional ocorre como uma resposta directa a novas determinações legislativas, governamentais ou até por imposição de normas e directrizes da

empresa “mãe”. Pode também ser fruto de orientações impostas pela concorrência aquando o surgimento de novas tecnologias e/ou produtos. (DiMaggio & Powell, 1983)

Mas nem todas as mudanças organizacionais derivam da autoridade coercitiva, exemplo disso mesmo é o isomorfismo mimético, que resulta como resposta face a um clima de incerteza. Perante uma conjuntura de incerteza as organizações optam por processos de imitação de políticas, estratégias, estruturas e práticas organizacionais adoptadas por outras organizações do mesmo campo organizacional que enfrentaram com sucesso problemas similares. As organizações encetam por processos de imitação como forma de apaziguar as inseguranças do ambiente e fomentar a sua sobrevivência. (DiMaggio & Powell, 1983)

A mudança organizacional resultante do isomorfismo normativo deve-se à crescente profissionalização dos principais *stakeholders* que disseminam normas, técnicas e procedimentos considerados pela sua comunidade profissional como os mais modernos e eficazes, originando estruturas organizacionais cada vez mais convergentes.

DiMaggio & Powell (1983) referem que a principal fonte de isomorfismo é a profissionalização, através da educação formal, legitimada pelos cursos universitários e graduações ou através do aperfeiçoamento profissional, sistema que permite a disseminação de conhecimentos técnicos especializados, razão pela qual este tipo de isomorfismo apresenta métodos organizacionais adoptados e disseminados por especialistas normalmente vinculados a organizações bem-sucedidas.

As mudanças isomórficas nem sempre são explícitas e podem ocorrer em simultâneo, razão pela qual estes processos de mudanças costumam ser mais visíveis em organizações do mesmo campo organizacional.

2.3 Liderança

A liderança é uma das temáticas mais abordadas ao longo dos anos, quer por investigadores, quer por profissionais das mais variadas áreas, reflectindo a importância da liderança nos mais variados cenários, nomeadamente no contexto organizacional.

São inúmeros os trabalhos realizados sobre liderança, os quais abordam o tema segundo diferentes perspectivas, enfoques, níveis de análise e linhas de orientação teórica e metodológica; o resultado desta diversidade manifesta-se na multiplicidade de conceitos associados ao conceito de liderança.

Perante esta proximidade de concepções, importa reconhecer que a liderança é um fenómeno complexo e, mais do que discernir entre as várias perspectivas, importa reconhecer

que as diferentes concepções têm mais-valias e que todas elas contribuem para uma melhor compreensão do fenómeno. (Cunha, *et al*, 2006)

É consensual entre a comunidade científica a importância e necessidade da liderança nas organizações. “*A influência dos líderes na vida organizacional é real*”. (Afonso, 2010:107)

2.3.1 Conceito de Liderança

Apesar da forte atenção que a liderança tem merecido por parte dos investigadores, dada a sua importância na gestão das organizações, a definição do conceito de liderança não é consensual. Existem quase tantas definições, quanto os autores que tentaram defini-la.

Fiorelli (2001) refere que a ausência de consenso e o carácter evolutivo do conceito sugere que a liderança constitui algo situacional, dinâmico e profundamente ligado à natureza humana.

Para Kouzes e Posner (1997) embora a palavra liderança transmita a sensação de que todos aqueles que se encontram no topo são automaticamente líderes, ela distorce por completo a função de liderança.

Para estes autores a liderança não é um lugar mas sim um processo, não é uma função exclusiva das pessoas que ocupam cargos hierarquicamente superiores nas organizações, a liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de outro.

Uma das definições mais usual e provavelmente mais consensual provém do projecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness), onde a liderança é definida como “*a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros*”. (House *et al.*, 1999:184)

Independentemente das definições de liderança, sejam elas mais simples ou mais complexas, há uma ideia basilar em todas elas que é o facto de ser vista como a “*capacidade de influenciar um grupo em direcção à realização de metas*”. (Robbins, 1999:219)

O presente trabalho pretende direccionar o seu enfoque na nova liderança, no entanto será primeiramente feita uma breve revisão histórica sobre as várias abordagens sobre liderança.

2.3.2 Evolução dos Estudos e Abordagens sobre Liderança

A profusão de estudos sobre esta temática evidencia o enorme interesse que suscita, fruto da concepção generalizada de que a existência de liderança é uma condição de sucesso transversal a todo o tipo de organizações. Todos eles procuraram explicar e clarificar os diferentes estilos de liderança e as suas consequências.

Inicialmente as ciências sociais interessavam-se pelas questões teóricas, pretendiam identificar os diferentes tipos de liderança e relaciona-los com as exigências funcionais da sociedade, procuravam identificar as razões pelas quais determinados indivíduos eram classificados como líderes.

Posteriormente os estudos sobre liderança passaram a centrar-se na dualidade entre indivíduo e situação.

Por fim a corrente mais recente, procura integrar todas estas perspectivas num quadro que acentua a dimensão política das organizações. A liderança é concebida como uma função capaz de dominar as divergências de posição, de forma a mantê-las no quadro de um conflito construtivo, definindo objectivos mobilizadores para o grupo. (Reto & Lopes, 1992)

A evolução histórica da liderança pode ser agrupada em quatro grandes etapas: abordagem dos traços de personalidade (até aos anos 40), abordagem sobre os estilos de liderança/comportamento do líder (dos anos 40 aos anos 60), abordagem da liderança como processo interactivo (dos anos 50 aos anos 70) e a abordagem integrativa (a partir dos anos 60).

2.3.2.1 Abordagem dos Traços de Personalidade

Os primeiros estudos sobre liderança centraram-se no próprio líder e procuraram definir, em termos de personalidade, quem tinha ou não características de líder. De acordo com esta corrente de pensamento os líderes possuem qualidades pessoais e inatas que os distinguem dos demais. Acreditavam que os “Grandes Homens” nascem, não se fazem.

Bass (1981: 73) afirma que *“No início do presente século, os líderes eram geralmente vistos como seres superiores que, em resultado da herança ou da sua aventura social, se tornavam possuidores de qualidades e habilidades que os diferenciavam das pessoas em geral”*.

A assunção deste princípio conduziu a duas importantes concepções sobre liderança: a de que existiria um padrão básico de personalidade para os líderes, e de que, conseqüentemente, todos os líderes em qualquer situação revelariam os mesmos traços. A liderança seria tanto mais eficaz quanto mais o líder se distanciasse dos demais pelas suas características psicológicas e físicas. (Lourenço, 2000:3)

Os vários autores que desenvolveram estudos neste âmbito procuraram enumerar um conjunto de traços característicos do líder.

As primeiras críticas à teoria dos traços de personalidade surgiram no final dos anos 40; com a publicação do artigo *“Personal Factors Associated with Leadership: A survey of the*

literature” da autoria de Stogdill. Nesse trabalho Stogdill constatou através da revisão literária de 124 estudos uma correlação positiva, mas pouco convincente, nos seguintes traços: traços físicos, traços intelectuais, traços sociais e traços relacionados com a tarefa. Porém concluiu que o facto de um líder possuir um determinado número de traços não o torna necessariamente um líder. (Cunha *et al*, 2006)

Fase a tal constatação Stogdill afirma que *“uma pessoa não se torna um líder em virtude da posse de alguma combinação de traços, mas o padrão de características pessoais do líder pode produzir algumas relações relevantes com as características e objectivos dos seguidores. Assim, a liderança deve ser concebida em termos de interações de variáveis que estão em constante fluxo e mudança”*. (1948:64)

Após várias revisões de estudos baseados nas características pessoais dos líderes conclui-se que existe uma fraca correlação entre os traços do líder e a liderança, o que os torna pouco preditivos.

Embora este grupo de teorias por si só não poder explicar na totalidade o fenómeno da liderança, os seus contributos não devem ser negligenciados, mas sim integrados e articulados com outras variáveis na abordagem sobre liderança. (Lourenço, 1993)

Pelo exposto a teoria que procura explicar a liderança à luz dos traços de personalidade do líder acabou por cair em descrédito.

2.3.2.1 Abordagem Comportamental

Perante a evidência das limitações da teoria dos traços, que torna difícil estabelecer uma relação entre os traços e a liderança, uma vez que não tem em conta o comportamento do líder, os investigadores passam a concentrar as suas investigações nos comportamentos observados.

Os estudos passaram a centrar-se no que o líder faz e como se comporta na função de liderança, em vez de se focar naquilo que ele é.

O objectivo central desta abordagem era examinar e identificar as consequências de diferentes comportamentos na liderança. (Yukl, 1989)

Esta linha de investigação acreditava que era possível identificar um padrão comportamental (estilo de liderança) que se mostrasse universalmente eficaz em todas as situações. (Lourenço, 2000)

Ao contrário das características inatas (traços), os comportamentos são passíveis de serem aprendidos, pelo que se acreditava que os indivíduos treinados para assumirem a função de liderança eram mais eficazes.

Foram realizados vários estudos neste âmbito mas aqueles que mais se destacaram foram os estudos provenientes das Universidades de Iowa, Ohio e Michigan.

As primeiras investigações que procuraram estabelecer uma relação entre o comportamento do líder e a eficácia, foram desenvolvidas na Universidade de Iowa por Kurt Lewin, Lippitt e White tendo sido os pioneiros na mudança do enfoque das características do líder para o seu comportamento.

Através dos estudos por si desenvolvidos, os referidos investigadores relacionaram a liderança e os seus efeitos nas atitudes e produtividade dos colaboradores, identificando três estilos de liderança:

- a) Autocrático, o líder é soberano, é este que decide, exerce coação e exige submissão;
- b) Democrático, o líder orienta o debate, este participa e potencia a participação dos membros do grupo nas actividades e decisões;
- c) Laissez-faire, o líder dá liberdade total, mostra-se disponível mas não participa nas actividades nem intervêm nas decisões.

Dentro dos três estilos de liderança, o estilo democrático foi aquele que se mostrou mais desejável. A eficácia era elevada, os colaboradores mostravam-se satisfeitos, mais criativos e mantinham melhores relações com os seus superiores. Em relação ao estilo autocrático, este também se mostrou eficaz, no entanto os colaboradores manifestavam insegurança, desmotivação e uma alta dependência do líder. No estilo laissez-faire, a eficácia era reduzida e os colaboradores manifestavam revolta e agressividade para com o líder. (Feldman, 1983)

Os resultados e as análises aos estudos desenvolvidos neste âmbito, ainda que imbuídos no mito da universalidade, marcaram uma viragem e demonstraram que diferentes estilos de liderança podem produzir reacções diferentes no mesmo grupo de indivíduos ou em grupos similares. (Luthans, 1989)

As investigações realizadas pelas Universidades de Ohio e Michigan procuraram identificar o estilo de comportamento do líder mais eficaz.

Na Universidade de Ohio, procuraram identificar as categorias de comportamento que os líderes eficazes usariam; os estudos permitiram identificar duas dimensões distintas passíveis de serem descritas graficamente por dois eixos ortogonais, a que os investigadores denominaram de consideração e estrutura: (Lourenço, 2000)

- a) Na dimensão consideração, o líder estaria mais orientado para as relações. Seria um líder que se preocupa com os seus colaboradores, ajuda-os e trata-os como iguais.

- b) Na dimensão estrutura, o líder estaria mais orientado para a tarefa e cumprimento dos objectivos. O comportamento do líder centra-se na estruturação e execução das tarefas.

Segundo os investigadores, qualquer combinação destas duas dimensões seriam possíveis, pelo que um líder poderia apresentar simultaneamente comportamentos de ambas dimensões. O líder eficaz seria aquele que apresentasse uma combinação de alta consideração e alta estrutura. (Lourenço, 2000)

As investigações realizadas na Universidade de Michigan foram similares às de Ohio, os investigadores procuraram relacionar as características do comportamento do líder com a eficácia da liderança. Para estes investigadores o líder não poderia apresentar uma combinação bidimensional, isto é, de dois factores, defendiam uma perspectiva unidimensional, sendo que os estilos de liderança variam num mesmo *continuum*. (Lourenço, 2000)

Segundo estes investigadores, o comportamento mais eficaz seria a do líder mais orientado para a dimensão relação: preocupa-se e mostra-se atencioso com os seus colaboradores, estando próximo deles. Assim o desempenho e a eficácia dos colaboradores aumentaria tal como os níveis de satisfação. Por sua vez um líder mais voltado para a tarefa resultaria em elevados níveis de insatisfação, baixo desempenho e eficácia. (Robbins, 2000)

Apesar da abordagem comportamental da liderança ter impulsionado as investigações, estas não conseguiram identificar a fórmula do líder universal. No entanto, segundo Lourenço (2000), contribuíram para um grande avanço na investigação, podendo destacar-se três aspectos:

- a) A importância da formação em detrimento do biológico (traços de personalidade);
- b) O líder possui dois campos de actuação, competência técnica e relações humanas;
- c) Identificação de diferentes estilos de liderança e sua importância.

Com o declínio da abordagem comportamental, a alternativa era analisar a liderança tendo em conta o estilo e o comportamento do líder e relaciona-los com os factores situacionais.

2.3.2.3 Abordagem Contingencial/Situacional

Os inúmeros estudos sobre liderança realizados até então, demonstraram que era necessário algo mais complexo do que simplesmente isolar alguns traços ou comportamentos do líder para prever o seu sucesso. Os estudos desenvolvidos em Ohio e Michigan, em particular, demonstraram que alguns comportamentos dos líderes seriam mais eficazes em algumas situações mas não noutras. Tornou-se assim evidente a necessidade de estudar a liderança

tendo em conta a especificidade das variáveis situacionais e relaciona-las com as diferentes categorias de comportamento eficaz do líder.

Os investigadores passaram a ter em conta nas suas investigações as influências situacionais e os liderados.

É neste contexto que surgem duas orientações de investigação, uma procura analisar em que medida as variáveis situacionais intervêm enquanto mediadoras da eficácia do líder; enquanto a outra procura descrever e explicar de que forma as variáveis situacionais influenciam o comportamento do líder. (Lourenço, 2000)

O modelo contingencial de Fiedler insere-se na primeira orientação e combina a perspectiva de que os traços e o comportamento actuam em conjunto com as contingências situacionais, estas representam aspectos da situação em que ocorre a liderança.

Este modelo postula que o desempenho do grupo é contingencial na medida em que depende da interacção dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder. (Shrivastava & Mitroff, 1984)

Segundo Fiedler, não existe um estilo ideal de liderança, o que importa é o estilo de liderança mais eficaz em determinada situação. A eficácia do grupo depende da adequação da relação entre o estilo de interacção do líder com os subordinados e do grau em que a situação permite o seu controlo e influência. (Bilhim, 2005)

Para tal é necessário que o líder conheça o seu estilo de liderança, saiba diagnosticar a situação e determinar se a relação com os liderados é favorável ou desfavorável. Se o líder adequar o estilo de liderança à situação, pode aumentar a eficácia e eficiência do grupo. (Fiedler & Garcia, 1987)

São três os factores que determinam se uma dada situação é favorável ou não ao líder (Bilhim, 2005:348):

- a) Relação líder – liderada, grau de aceitação, confiança e respeito dos liderados pelo líder;
- b) Estrutura da tarefa, grau de formalização dos procedimentos na atribuição da tarefa;
- c) Poder formal, grau de autoridade e influência do líder.

Fiedler, nos seus estudos, não procurou saber qual o melhor estilo de liderança, mas sim aquele que é mais eficaz em determinada situação.

Os resultados dos estudos permitiram-lhe concluir que existem contingências que tornam um estilo de liderança mais eficaz do que outro, levando-o a postular que o estilo orientação

para as relações não é superior ao estilo orientação para a tarefa. Cada um destes estilos é eficaz consoante a contingência da situação. (Fiedler & Garcia, 1987)

Segundo Lourenço (2000), o modelo desenvolvido por Fiedler, peca pela excessiva focalização na personalidade do líder, em detrimento do papel da situação e dos liderados. No entanto é inegável o seu valioso contributo na área do comportamento organizacional ao introduzir a condição contingencial como primordial, uma vez que foi o primeiro a combinar as variáveis traços, estilo/comportamento do líder, tarefas e liderados.

A tentativa de identificar os elementos situacionais relevantes para a liderança, levou ao surgimento de modelos onde a eficácia do líder é tida em conta, mas é considerada uma terceira dimensão. (Lourenço, 2000)

Dos vários modelos que surgiram, o mais conhecido é o modelo situacional de Hersey & Blanchard. Com base em observações de líderes eficazes, desenvolveram o modelo de liderança situacional que parte da premissa de que o estilo de liderança que se deve adoptar depende do nível de maturidade dos indivíduos que o líder deseja influenciar. (Bilhim, 2005)

Segundo os autores, a liderança eficaz depende de duas variáveis o comportamento do líder e a maturidade do liderado.

Segundo estes autores, o comportamento do líder consiste num padrão comportamental que o líder manifesta quando procura influenciar as actividades dos liderados, envolvendo a combinação de dois tipos de comportamento: o comportamento de tarefa e o de relacionamento.

No comportamento de tarefa, o líder adopta um comportamento mais direccionado para a função e estruturação do trabalho, assumindo o comprometimento de direccionar as tarefas e responsabilidades de cada indivíduo do grupo, dizendo o que fazer, como e quando. Este comportamento caracteriza-se por uma comunicação unilateral de líder para liderado.

No comportamento de relacionamento, o líder centra o seu comportamento mais no apoio aos liderados, procura ouvir, facilitar, encorajar e apoiar. É caracterizado por uma comunicação bilateral e plural entre líder e liderados. (Bee Consulting & NEFOG, 2007)

Segundo Hersey & Blanchard (1982), os estilos de liderança são distintos e podem ser representados em quatro quadrantes segundo duas dimensões, originando quatro estilos de liderança.

No que concerne à maturidade do liderado, a mesma traduz-se na habilidade e disposição em assumir a responsabilidade de dirigir o seu próprio comportamento.

No modelo de liderança situacional a avaliação do grau de maturidade dos liderados é a premissa fundamental para que o comportamento do líder seja adequado e eficaz. O conceito de maturidade é definido como a capacidade e vontade do liderado em executar determinada tarefa. Refere-se ao quanto o liderado está disposto a desempenhar determinada tarefa e não a uma característica pessoal. (Bee Consulting & NEFOG, 2007)

Segundo os autores, o nível de maturidade depende da combinação entre a habilidade e a vontade para desempenhar determinada tarefa. A maturidade surge assim num *continuum* em que o liderado pode evoluir ou regredir dependendo da tarefa e função que necessita de desempenhar. Nesta fase cabe ao líder o papel de facilitador, de forma a promover níveis cada vez mais elevados de maturidade nos liderados. À medida que os níveis de maturidade vão evoluindo e mudando, também as combinações entre comportamento de tarefa e de relacionamento se vão ajustando, tendo como pano de fundo a situação. (Hersey & Blanchard, 1982)

A liderança situacional baseia-se na inter-relação entre a quantidade de orientação (comportamento de tarefa) e o apoio sócio – emocional (comportamento de relação) dado pelo líder, e, o nível de maturidade dos liderados no desempenho de uma determinada tarefa. (Hersey & Blanchard, 1986)

O modelo de liderança situacional propõe quatro estilos de liderança:

- a) Determinar (dirigir): é adequado a indivíduos/grupos que demonstrem pouca capacidade e disponibilidade para a tarefa, ou seja com baixo nível de maturidade. Neste estilo de liderança o líder guia, dirige e estrutura as tarefas.
- b) Persuadir (orientar): é apropriado a indivíduos/grupos que apesar de não possuírem capacidade, demonstram disposição para assumirem responsabilidade numa determinada tarefa. O líder além de orientar, procura dialogar de forma a explicar e esclarecer as tarefas.
- c) Compartilhar (apoiar): é indicado para indivíduos/grupos que demonstram capacidade para a tarefa, mas não evidenciam disponibilidade para realizar o que o líder deseja. O apoio e a troca de ideias são fundamentais; o líder encoraja, comunica, colabora e compromete-se perante a tarefa e o indivíduo/grupo.
- d) Delegar: é adequado a indivíduos/grupos que demonstrem capacidade e disponibilidade para assumirem responsabilidades, ou seja com elevado nível de maturidade. O líder oferece ao indivíduo/grupo a oportunidade de este assumir total responsabilidade sobre a tarefa.

O modelo de liderança situacional de Hersey & Blanchard procura determinar qual o estilo de liderança mais adequado tendo em conta o nível de maturidade do indivíduo e/ou grupo, cabendo ao líder determinar o nível de maturidade do indivíduo e/ou grupo e decidir qual dos quatro estilos de liderança é o mais eficaz. (Hersey & Blanchard, 1982)

Segundo este modelo não existe um estilo de liderança ideal, a ênfase recai no comportamento do líder em relação aos liderados perante uma situação específica.

Os autores defendem que o modelo pode ser aplicado em qualquer contexto, desde que alguém queira influenciar o comportamento de outra pessoa. (Hersey & Blanchard, 1986)

No entanto e apesar dos incontestáveis contributos, as abordagens da contingência e situacional revelaram algumas fragilidades, nomeadamente o facto de mais uma vez colocarem a tónica no líder em detrimento da situação, o que, mais uma vez, não permite compreender na totalidade o fenómeno da liderança. (Lourenço, 2000)

2.3.2.4 Abordagem Integrativa

Apesar das profícuas investigações sobre liderança, na década de 80 do século passado viveu-se um período de pessimismo, fruto do insuficiente consenso entre os investigadores. (Gomes & Cruz, 2007)

É nesta altura que surge um conjunto de teorias que procuraram ser as mais integradoras até então desenvolvidas (Lourenço, 2000) as quais pretendem integrar aspectos comportamentais, traços de personalidade e o tipo de interacção que se estabelece entre os membros do grupo/organização. É então que surge o movimento que procura abordar a liderança através do carisma. (Rego, 1998)

Este movimento fundamentou a sua abordagem na análise das características apresentadas por líderes que alcançaram resultados excepcionais através das suas acções.

O sociólogo Weber (1964, 1968) foi um dos primeiros a contribuir para a definição de carisma Segundo ele, seria um atributo de alguém que, perante uma situação complicada, consegue reunir à sua volta um conjunto de pessoas que acreditam nas suas capacidades visionárias para resolver o problema.

A primeira tentativa de estruturar os pressupostos da liderança carismática num único modelo pertence a House (1977). De acordo com este autor, para que o líder seja considerado carismático, é necessário os seguintes indicadores por parte dos liderados:

- a) Confiança na integridade e nas virtudes do líder;
- b) Homogeneidade entre as crenças do líder e dos liderados;
- c) Aceitação incondicional do líder;

- d) Obediência espontânea ao líder;
- e) Envolvimento emocional com a missão da organização;
- f) Crença de que os liderados são capazes de contribuir para o sucesso da missão.

Segundo Gomes & Cruz (2007:145-146), existem dois aspectos a ter em conta para o surgimento do líder carismático, a existência de um contexto de turbulência que impulsiona a mudança e a forma como o líder é visto pelos liderados.

Na década de 90, o modelo sofreu algumas reformulações, mas sem grandes indicações acerca da sua validade.

Conger & Kanungo (1987, 1998) desenvolveram o modelo comportamental e atribucional da liderança carismática, onde o carisma é uma dimensão perfeitamente observável.

Segundo estes autores, a liderança carismática envolve os membros de uma organização num processo de mudança em consonância com a visão do líder. Este tipo de liderança desperta maior motivação e satisfação por parte dos liderados, ao realizarem as suas tarefas pelo simples facto de gostarem do seu líder. (Conger & Kanungo, 1998)

“Apesar de existirem várias questões em aberto sobre esta abordagem (...) a convicção de Conger é que poucos líderes poderão ser tão fascinantes e produtivos como os carismáticos, pois aquilo que melhor os caracteriza é o facto de serem mestres em liderar.” (Gomes & Cruz, 2007:152).

A partir da década de 80, a liderança passou a ser vista como um processo interactivo entre líderes e liderados. O líder deixou de ser visto como aquele que dirige de forma mecanicista, hierárquica e prescritiva, para passar a ser visto como aquele que age de acordo com a realidade organizacional e segundo os seus valores e como alguém que é detentor de um conjunto de capacidades que o permite manifestar uma visão da organização na qual os liderados desejam pertencer. Esta nova visão e abordagem da liderança manifesta-se na capacidade do líder em ouvir e respeitar as ideias dos outros, na sua capacidade de delegar tarefas, na forma como incentiva a criatividade dos seus colaboradores e na forma como promove o diálogo.

Esta nova abordagem veio renovar o interesse pelo estudo da liderança, graças aos resultados que demonstra, quer a nível individual quer organizacional. (Barracho & Martins, 2010:63)

Em 1978, James MacGregor Burns, especialista em liderança, introduz o conceito de liderança transformacional. Segundo este autor, a liderança transformacional expressa-se na forma como o líder promove um elevado nível de motivação e moral, bem como na forma

como inspira os seus colaboradores a trabalharem em prol de objectivos comuns à organização. (Cherry, 2010)

O líder transformacional fomenta o empenhamento e o comprometimento dos colaboradores, induzindo-os a renunciar a objectivos pessoais a favor de um objectivo superior comum, que promova a missão da organização.

Cunha *et al*, (2006:372) declaram que “*a semente lançada por Burns teve uma das repercussões mais notórias na teoria da liderança transformacional de Bass, porventura aquela que mais frutos e caudal de pesquisa gerou.*”

Embora com uma posição algo distinta de Burns, Bass aprofundou os estudos comparativos entre liderança transformacional e transaccional.

A liderança transaccional ocorre quando o líder recompensa os liderados em troca do cumprimento de obrigações contratuais, para tal o líder estabelece objectivos que são monitorizados e controlados. (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003)

Segundo Bass (1999) o líder reconhece as necessidades e desejos dos liderados e enceta as diligências necessárias para que estes as consigam satisfazer-las, em troca da execução das tarefas. O líder transaccional é aquele que estabelece uma transacção entre si e os liderados havendo uma espécie de acordo entre ambos, onde o líder recompensa os liderados em função do seu desempenho; lidera através da troca económica, política, psicológica ou social, ao oferecer recompensas em troca de produtividade (Bass, 1995). Nesta relação cada parte tem consciência do seu papel e aceita o propósito para o qual trabalha em comum. Para além deste objectivo não existe qualquer tipo de relação, pelo que, quando o propósito que os une deixa de existir, a relação também deixa de existir. (Burns, 1979) Este estilo de liderança focaliza-se mais na realização eficaz das tarefas por parte dos liderados do que na sua satisfação pessoal.

Na liderança transformacional, o líder procura que os liderados se apercebam da importância do resultado do seu desempenho, induzindo-os a transcenderem-se de forma a ultrapassarem os seus próprios interesses em prol dos interesses organizacionais. Esta liderança é definida em função dos efeitos que provoca nos liderados, os quais sentem confiança, respeito e dispõem-se a executar comportamentos extra-papel.

Segundo Cunha *et al*, (2006:372) o líder consegue este efeito por três meios:

- a) Tornando os liderados mais conscientes da importância dos objectivos;
- b) Induzindo-os a transcenderem os seus interesses em prol do grupo e da organização;
- c) Activando as suas necessidades de mais elevada ordem.

Os líderes transformacionais são aqueles que inspiram e estimulam os liderados a atingirem resultados individuais e colectivos extraordinários e ao mesmo tempo promovem o desenvolvimento das suas capacidades de liderança. (Bass, 1995)

Estes líderes estabelecem objectivos cada vez mais desafiantes e alcançam desempenhos e resultados grandiosos. Consequentemente, tendem a ser acompanhados por seguidores proactivos, com elevados índices de satisfação e comprometimento organizacional. (Bass & Riggio, 2006)

Rego & Cunha (2003) referem que Bass considera que estes dois tipos de liderança constituem processos distintos mas complementares. Preconiza que o mesmo líder pode adoptar ambos os estilos em situações díspares, pois admite que ambos os estilos de liderança podem ser eficazes, embora em situações distintas. A liderança transformacional é mais eficaz em situações de mudança organizacional, enquanto a liderança transaccional é mais eficaz em ambientes organizacionais estáveis.

Segundo Robbins (1999), os líderes transaccionais conduzem e motivam os liderados na direcção dos objectivos estabelecidos, através do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. O líder transaccional influencia e move o grupo na direcção desejada. Este tipo de liderança pode ser útil à organização, no sentido em que o líder conduz e motiva os liderados na direcção dos objectivos estabelecidos. Contudo, Robbins refere que é através da liderança transformacional que a organização desenvolve valores e princípios éticos e morais que permitirão alcançar a eficácia e benefícios duradouros.

Um dos elementos peculiares da teoria de Bass, segundo Cunha *et al.* (2006), é o binómio transformacional–carismático. O conceito de carisma surge como um atributo resultante do processo interactivo entre o líder e os liderados.

Tanto a liderança carismática, como a liderança transformacional, referem-se ao processo de influência através do qual o líder fomenta a mudança de atitudes e aspirações nos liderados, levando-os a comprometerem-se de forma entusiástica com os objectivos organizacionais.

Cunha *et al.* (2006) referem que Bass considera que o carisma é o factor fundamental e diferenciador entre a liderança transformacional e transaccional. No entanto, esta ideia tem sido contrariada por algumas pesquisas, que alegam que os gestores de equipas e de organizações eficazes raramente são vistos como super-heróis pelos seus colaboradores.

2.3.2.5 Teoria Banda Larga

Ao longo das últimas décadas foram realizados inúmeros estudos e investigações empíricas, segundo este paradigma de liderança, sendo actualmente apresentado sob a designação de teoria de banda larga (*Full Range Leadership Theory*).

A teoria de banda larga de liderança de Bass & Avolio (1990, 1994 e 2004) reflecte os sete factores originais de Bass (1985) e os refinamentos introduzidos pelos autores ao longo das diversas investigações realizadas (Bass, 1985; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Howell & Avolio, 1993).

Na sua forma actual a teoria de banda larga abrange nove factores, segundo três classes de comportamentos - os transformacionais, os transaccionais e os laissez-faire, dispostos da seguinte forma: cinco factores correspondem à liderança transformacional, três factores correspondem à liderança transaccional, e um factor corresponde à ausência de liderança, ou seja, à liderança laissez-faire.

Segundo Bass & Avolio (2004:95-97) o líder transformacional caracteriza-se por:

- a) Ser carismático, estimula o outro a nível intelectual e demonstra uma profunda consideração pelo outro;
- b) Os processos de motivação são fundamentais num apelo a valores morais e ideias superiores que vão além dos interesses de cada um;
- c) Ao líder é atribuída uma capacidade para formular e articular uma determinada “visão” para a organização, que é reconhecida por todos como merecedora de confiança e apoio;
- d) Consegue ir mais além da mera satisfação das necessidades individuais; construindo um sentimento de identidade mais comum que é baseado num propósito ou ideal colectivo;
- e) É possível observar na interacção entre líder – liderados, sentimentos de comprometimento e ajuda mútua, que saem mais resistentes às pressões e problemas existentes na organização;
- f) Promove processos transformadores nos colaboradores, sentido de desenvolver a capacidade de eles próprios determinarem o seu modo de agir; caso seja necessário estes estão em condições de assumir algumas das responsabilidades do líder.

Por sua vez o líder transaccional caracteriza-se por:

- a) Serve-se da legitimidade e da autoridade que lhe é reconhecida para exercer poder;
- b) Enfatiza as regras e as normas estabelecidas superiormente;

- c) Chama a atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas;
- d) Valoriza a obtenção dos objectivos estabelecidos;
- e) Valoriza a criação de um ambiente de concordância às ideias propostas;
- f) Pode utilizar reforços e punições como “armas” fundamentais de promoção e controlo do empenho dos colaboradores;
- g) Propõe tarefas e consequências que são respeitadas do ponto de vista dos outros;
- h) A ligação entre o líder e os liderados está mais sujeita às flutuações dos interesses individuais dos membros do grupo;
- i) Esta ligação pode traduzir-se por níveis mais baixos ou mais elevados de esforço em função da antecipação de regalias ou castigos.

O modelo de banda larga pressupõe que o líder apresente tanto características transformacionais como transaccionais, em maior ou menor frequência, dependendo do seu perfil de liderança.

Segundo Bass & Avolio (1990), o perfil de liderança óptimo é aquele que é caracterizado por baixas frequências de *laissez-faire*, seguindo-se uma maior utilização dos estilos transaccionais (quantitativamente da gestão pela excepção para a recompensa contingente) e, por fim, a adopção de comportamentos que constituem as áreas transformacionais.

Em contrapartida o perfil deficitário é caracterizado por uma atitude no sentido inverso. É alguém que não assume as suas responsabilidades e não parece ter qualquer estratégia definida, demonstra poucos ou nenhuns comportamentos que caracterizam as dimensões transformacionais.

O líder mais eficaz seria aquele onde predominam comportamentos da liderança transformacional, seguida dos comportamentos de recompensa contingente, gestão pela excepção (activa e depois passiva) e, em último lugar, os comportamentos de liderança *laissez-faire*.

As teorias desenvolvidas sobre a liderança transformacional e carismática, embora constituam uma reaproximação à figura do líder, envolvem simultaneamente traços do líder, poder, comportamento e variáveis situacionais, pelo que apresentam um importante avanço por conseguirem clarificar a compreensão do processo de liderança e por incrementarem uma maior integração da literatura sobre esta temática. (Yukl, 1989)

2.4 Cooperativismo

Etimologicamente, cooperar deriva do latim *cooperari* - trabalho com, em conjunto De acordo com o dicionário enciclopédico Lello Universal (1981:625) cooperar, significa

“operar simultaneamente, trabalhar em comum para produzir o mesmo efeito ou visando o mesmo fim, colaborar: todos cooperamos para o brilho da festa. Concorrer com o seu trabalho, indústria, diligência, dinheiro, auxílio, influência, meios: cooperar numa grande obra.”

Para Pinho (1966), apesar dos conceitos cooperação, cooperativa e cooperativismo derivarem etimologicamente do mesmo verbo de origem latina, são conceitos diferentes. Segundo este autor, cooperação significa acção conjunta com vista a um objectivo; cooperativismo por sua vez designa um sistema, doutrina, ideologia; já a cooperativa é uma instituição onde as pessoas cooperam por um determinado fim.

Segundo Namorado (2007:4) *“na raiz do fenómeno cooperativo está a cooperação (...) conjunto de acções colectivas, desde sempre presentes nas sociedades humanas.”*

Nos primórdios da civilização humana, a cooperação era a condição essencial para a sobrevivência da espécie humana. No entanto, e apesar do espírito de cooperação ter norteado a evolução da espécie humana, Namorado sustenta que o movimento cooperativo traduz-se em práticas cooperativas através de organizações específicas e que estas se *“afirmaram nas primeiras décadas do século XIX.”* (2007:5)

Para Namorado *“a cooperação instituiu-se como eixo deste novo conjunto de organizações que intervieram na actividade económica, gerando um tipo particular de empresa.”* (id., ibid.5)

2.4.1 Os Pioneiros do Movimento Cooperativo

O cooperativismo enquanto movimento social emergiu no contexto da Revolução Industrial como forma de minorar os efeitos penalizantes do capitalismo sobre a classe operária a nível económico e social.

A primeira manifestação formal do movimento cooperativo dá-se durante o século XIX, a 21 de Dezembro de 1844, com a formação da cooperativa *Rochdale Equitable Pioneers Society Limited* em Manchester, fruto da associação de 28 operários do sector têxtil que ambicionavam melhorar as suas condições de vida. (Costa, 2007)

No início, esta iniciativa foi encarada com um certo desprezo pelos restantes comerciantes, no entanto ao fim de um ano de existência o capital social da cooperativa tinha aumentado, bem como o número de cooperantes a ela associados.

Os pioneiros de *Rochdale* tinham acabado de idealizar uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social. A constituição daquela pequena cooperativa

de consumo tinha acabado de mudar os padrões económicos vigentes e fomentava os primeiros passos do movimento cooperativo. (id., ibid.60)

Segundo Namorado (2005:3) o movimento operário organizou-se e afirmou-se no pilar empresarial, mas ao contrário das outras organizações, não era o lucro que as impulsionava, mas sim a procura do benefício directo dos próprios cooperantes.

Rapidamente o fenómeno cooperativo deixou de estar circunscrito ao movimento operário e cedo se desenvolveram cooperativas de camponeses e agricultores, com particular relevo para o crédito agrícola. (id., ibid.3)

Rui Namorado ao interrogar-se sobre as razões que levam um leque heterogéneo de pessoas a optarem por constituir organizações de raiz cooperativa, concluiu que a principal razão se prende com a necessidade de terem que enfrentar a concorrência de organizações mais fortes. *“Valoriza-se a ideia da eficácia da cooperatividade como método de defesa de todos os que se vejam atingidos por qualquer tipo de subalternidade ou fraqueza, mesmo que apenas relativas.”* (id., ibid.4)

Namorado (2007:7) defende que *“o êxito da cooperativa dos pioneiros de Rochdale validou a experiência e consagrou os princípios e as regras... do paradigma cooperativo”* e que tal só foi possível *“porque esse paradigma se revelou suficientemente flexível e aberto, para incorporar ajustamentos, alterações e novidades; mas também suficientemente consistente, para se renovar sem se descaracterizar.”*

Os princípios cooperativos provenientes da experiência dos Pioneiros de *Rochdale* foram assumidos pela Aliança Cooperativa Internacional desde a sua fundação em 1895, cabendo a esta a tarefa de manter viva a força e eficácia destes. (Namorado, 2005:4)

Permite identificar o eixo da cooperatividade e fixar em concreto o âmbito desta nova organização. (Namorado, 2007:7)

2.4.2 Identidade Cooperativa

A cooperativa afirma-se e distancia-se das sociedades comerciais pelas suas especificidades, as quais estão patentes no conceito de identidade cooperativa.

Segundo Namorado (2005:5), há uma visão à escala mundial, largamente consensualizada e formalizada no âmbito da Aliança Cooperativa Internacional, na qual a identidade cooperativa assenta num conjunto de princípios, valores e numa noção de cooperativa.

A identidade cooperativa passa a ser *“valorizada como um todo. Um todo constituído pelo conteúdo normativo dos princípios cooperativos, pela explicitação dos valores cooperativos e pela expressão consagrada de uma definição de cooperativa.”* (Namorado, 2001:1)

2.4.2.1 Princípios Cooperativos

MacPherson (1996) chama a atenção para o facto de, muitas vezes, os princípios cooperativos serem vistos como mandamentos inflexíveis que devem ser seguidos literalmente. Se por um lado é verdade que estes fornecem padrões de medida, sobre o que deve ser restringido e proibido, por outro lado encoraja outro tipo de acções, sendo muito mais do que mandamentos, são linhas de orientação para avaliar o comportamento e tomada de decisão.

Os princípios cooperativos são, segundo MacPherson (1996), letra e espírito, pelo que não devem ser vistos e encarados com uma lista gasta para ser periodicamente revista; são agentes energéticos com os quais as cooperativas podem alcançar o futuro; e, são intrinsecamente flexíveis e estão profundamente relacionados entre si, pelo que há necessidade de os cumprir todos, já que não são independentes uns dos outros.

Para MacPherson (Leite, 2012:47) os princípios derivam “*dos valores que inspiraram o movimento cooperativo desde os primórdios, moldam as estruturas, determinam as atitudes que levam às perspectivas distintas do movimento*”.

O núcleo da identidade cooperativa é constituída pelos princípios cooperativos, estes são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores:

Adesão voluntária e livre – as cooperativas são organizações voluntarias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e disposta a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminação de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas.

Gestões democráticas pelos membros – as cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam activamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto de membros que os elegeram. Nas cooperativas do primeiro grau, os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto), estando as cooperativas de outros graus organizadas também de uma forma democrática.

Participação económica dos membros – os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os cooperadores, habitualmente, recebem, se for caso disso, uma remuneração limitada, pelo capital subscrito como condição para serem membros. Os cooperadores destinam os excedentes a um ou mais dos objectivos seguintes: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de

reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível, benefício dos membros na proporção das suas transacções com a cooperativa; apoio a outras actividades aprovadas pelos membros.

Autonomia e independência – as cooperativas são organizações autónomas de entreajuda, controladas pelos seus membros. No caso de entrarem em acordos com outras organizações, incluindo os governos, ou de recorrerem a capitais externos, devem fazê-lo de modo a que fique assegurado o controlo democrático pelos seus membros e se mantenha a sua autonomia como cooperativas.

Educação, formação e informação – as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores de modo que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Elas devem informar o grande público particularmente, os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

Intercooperação – as cooperativas servem os membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Interesse pela comunidade – as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

2.4.2.2 Valores Cooperativos

O comportamento das cooperativas enquanto organizações deve pautar-se por um conjunto de valores, os quais se subdividem em dois grandes grupos: um de cariz operacional, o qual diz directamente respeito às cooperativas enquanto organizações; outro de cariz ético, sendo relativo aos cooperadores individuais.

Segundo Namorado (2005:8) os valores cooperativos “*configuram a atmosfera onde vivem os princípios, clarificando-lhes o sentido e dando-lhes maior consistência ética.*”

É nesta atmosfera que as cooperativas, enquanto organizações, devem basear as suas acções em valores operacionais de:

- a) Auto-ajuda – através da acção comum e da responsabilidade mútua pode-se alcançar mais;
- b) Auto-responsabilidade – os membros assumem a responsabilidade pela sua cooperativa, sua criação e sua contínua vitalidade; os membros são responsáveis por assegurar que a cooperativa continua independente de outras organizações públicas e privadas;

- c) Democracia – os membros têm direito de participação, de serem informados, de serem ouvidos e de se envolverem nas tomadas de decisão;
- d) Igualdade – as cooperativas assentam na igualdade, a unidade básica da cooperativa é o membro que é a pessoa ou o agrupamento de pessoas, e estes devem ser associados do modo mais igual possível. A preocupação para conseguir e manter a igualdade é um desafio contínuo para todas as cooperativas;
- e) Equidade – os membros devem ser tratados equitativamente no modo como são recompensados pela sua participação na cooperativa;
- f) Solidariedade – os membros têm a responsabilidade de assegurar que todos eles sejam justamente tratados sempre que o interesse geral esteja presente.

Aos valores cooperativos complementam-se os valores éticos dos seus membros, que na tradição dos seus fundadores se traduzem em:

- a) Honestidade – acções e medidas honestas, de qualidade e aplicação de preços justos;
- b) Transparência – informação regular das suas operações aos membros, ao público e aos governos;
- c) Responsabilidade social – obrigação de ser socialmente responsável em todas as suas actividades;
- d) Preocupação pelos outros – capacidade de acção em benefício dos outros nas comunidades onde estão inseridas.

2.4.2.3 Noção de Cooperativa

Relativamente à noção de cooperativa, Namorado (2005:8) refere que a *“cooperativa é uma síntese de associação e de empresa. Isto significa que estamos perante um verdadeiro entrelaçado de duas componentes e não perante uma simples colagem de duas partes que se limitam a sobrepor.”*

A Aliança Cooperativa Internacional, no seu Congresso de Manchester em 1995, definiu que a cooperativa *“é uma associação autónoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida.”* (Leite, 2012:7)

2.4.3 Quadro Jurídico – Constitucional do Cooperativismo em Portugal

Meira (2011:9) refere que no caso português *“as cooperativas são objecto de um tratamento jurídico autónomo por parte da Constituição da Republica Portuguesa”* o que a habilita a afirmar *“que estamos perante uma verdadeira constituição cooperativa.”*

O artigo 2.º do Código Cooperativo define que as cooperativas são *“pessoas colectivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.”*

Esta definição salienta que a gestão da cooperativa assenta na obediência aos princípios cooperativos e na cooperação e entreajuda dos membros. Neste sentido a governação da cooperativa tem que obedecer aos princípios cooperativos enunciados no artigo 3.º do Código Cooperativo, os quais correspondem aos princípios proclamados pela Aliança Cooperativa Internacional.

Na ordem jurídica portuguesa, os princípios cooperativos são dotados de força jurídica expressa na Constituição da República Portuguesa. (Namorado, 2005)

Neste contexto, Meira (2013:10) afirma que *“no ordenamento jurídico português a governação das cooperativas caracteriza-se por uma governação participada, (...) orientada para os seus membros (...), autónoma, independente (...) e transparente (...).*

A governação participada resulta do facto de a cooperativa ser entendida como uma organização empresarial de cunho marcadamente personalista, dada a relevância que o cooperador assume no âmbito da mesma, (...). Para além do seu carácter marcadamente personalista, a cooperativa apresenta-se, por força do princípio cooperativo da adesão voluntária e livre, como uma organização aberta à adesão de novos membros (...) o que implica uma participação activa dos seus membros na governação das cooperativas, (...) o que por força do princípio cooperativo da educação, formação e informação promova a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo que possam contribuir para o desenvolvimento das suas cooperativas.

A governação da cooperativa deverá ser autónoma e independente, por força do princípio cooperativo da autonomia e da independência. Assim (...) as relações da cooperativa com o Estado não podem conduzir à instrumentalização da sua governação.”

Mesmo que o ordenamento português, no artigo 85.º da Constituição da República Portuguesa, no número 1, consagre que é obrigação do Estado *“estimular e apoiar quer a criação quer a actividade das cooperativas.”* (id., ibid.12)

De acordo com Meira (2013:12), este estímulo *“decorrerá, sobretudo, de medidas de natureza legislativa que suscitem o interesse pelo exercício da actividade cooperativa,*

enquanto que, o apoio decorrerá, essencialmente, de medidas de natureza administrativa que visem, em concreto, facilitar esse mesmo exercício.”

Namorado (2005) defende que a actual Constituição da República Portuguesa favorece e potencia o desenvolvimento do movimento cooperativo português, ao coloca-lo num lugar de relevo.

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 Construção de hipóteses

“Um trabalho não pode ser considerado uma verdadeira investigação se não se estrutura em torno de uma ou de várias hipóteses.” (Marques, Mendes & Carvalho, 2005:119)

As hipóteses, alicerçadas na reflexão teórica, traduzem o espírito de descoberta que caracteriza qualquer trabalho científico. Estas fornecem à investigação o fio condutor e funcionam como critério de selecção entre uma infinidade de dados que o investigador pode recolher sobre um determinado assunto.

“Uma hipótese é uma proposição que prevê uma relação entre dois (...) conceitos ou fenómenos.” (Marques, Mendes & Carvalho, 2005:136)

As hipóteses são portanto asserções/pressuposições provisórias que devem ser alvo de averiguação.

As percepções e atribuições das qualidades de liderança formam-se numa organização em função das vontades, necessidades, aspirações e experiências passadas dos seus membros e dos valores organizacionais. Razão pela qual é essencial conhecer o contexto onde as práticas da liderança se desenvolvem.

Tendo por base a variável liderança e os valores cooperativos, o presente estudo procura analisar o tipo de liderança adoptado pelos líderes num sector cooperativo concreto, neste caso as caixas de crédito agrícolas mútuas, e, relaciona-lo com os valores característicos destas organizações, ou seja, com os valores do cooperativismo: a auto-ajuda, auto-responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade.

Com base na informação obtida através do enquadramento teórico e em função do objectivo geral traçado, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O tipo de liderança percebido pelos líderes apresenta uma frequência mais elevada para o tipo de liderança transformacional, seguindo-se o tipo de liderança transaccional e frequência baixa para o tipo de liderança *laissez-faire*.

Pretende-se averiguar qual é o tipo de liderança predominante nos líderes das CCAM.

Hipótese 2: O tipo de liderança percebido pelo líder difere em função da sua idade.

Com esta hipótese procura-se verificar se a liderança adoptada pelos líderes é influenciada pela idade destes.

Hipótese 3: O tipo de liderança percebido pelo líder difere em função das suas habilitações académicas.

Pretende-se analisar se a liderança adoptada pelos líderes é influenciada pelo nível académico destes.

Hipótese 4: O tipo de liderança existente nas CCAM é influenciado pelos valores de base dessas organizações.

Intenta-se averiguar se a liderança adoptada pelos líderes é influenciada pelos valores segundo os quais as organizações em estudo se devem reger.

Hipótese 5: O tipo de liderança varia de CCAM para CCAM.

Temos por objectivo verificar se a liderança adoptada pelos líderes varia de organização para organização.

Hipótese 6: O tipo de liderança varia segundo a antiguidade do líder na organização.

Procura-se investigar se a adopção de uma determinada liderança é influenciada pela antiguidade do líder na organização.

Hipótese 7: Quanto mais antiga é a CCAM mais cimentados estão os valores da organização.

Aqui tem-se como propósito averiguar se os valores pelos quais as organizações em estudo se devem reger estão mais consolidados nas organizações mais antigas.

Hipótese 8: Os valores do cooperativismo estão sobretudo assentes nos estatutos e nas normas que regulamentam e caracterizam estas organizações. (Isomorfismo Coercitivo)

Pretende-se apurar se os valores pelos quais as organizações em estudo se regem são fruto de normas e regulamentos inerentes a este tipo de organizações.

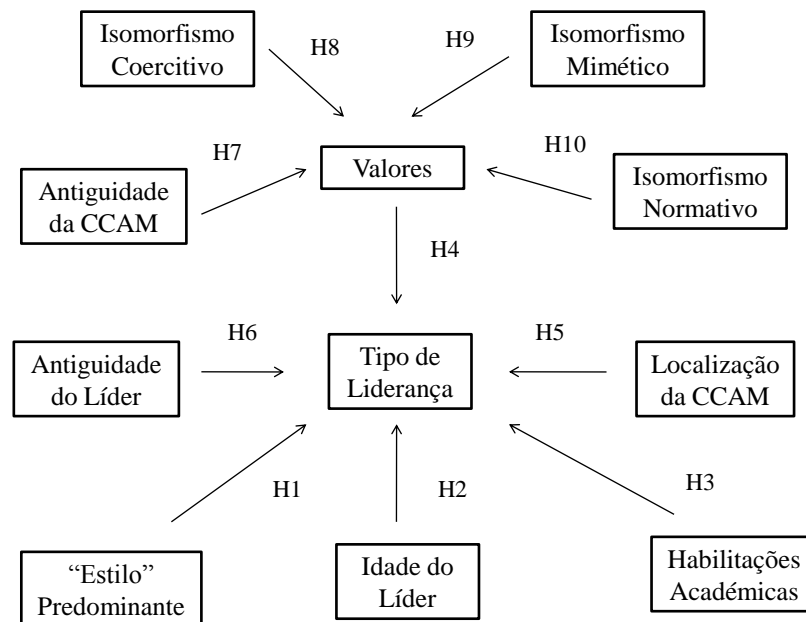
Hipótese 9: Os valores que as CCAM incorporam resultam de uma tendência de uniformização global. (Isomorfismo Mimético)

Tem se por objectivo saber se os valores pelos quais as organizações em estudo se regem resultam de uma “imitação” de outras organizações similares.

Hipótese 10: Os valores do cooperativismo dependem do tipo de liderança associado à formação dos seus líderes. (Isomorfismo Normativo)

Procura-se apurar se o tipo de liderança adoptado pelos líderes das organizações em estudo é influenciado pela incorporação de normas e práticas oriundas da formação dos líderes.

De seguida apresenta-se o modelo de hipóteses:



3.2 Instrumento

Existe uma quantidade enorme de técnicas de colheita de dados disponíveis, cabe ao investigador escolher aquela que melhor se adequa às características da sua pesquisa.

O instrumento de colheita de dados deve ser “capaz de produzir todas as informações adequadas e necessárias para testar as hipóteses” formuladas. Para tal “deverá conter perguntas sobre cada um dos indicadores previamente definidos e formula-las com o máximo de precisão.” (Marques, Mendes & Carvalho, 2005:181)

No presente estudo de investigação, o instrumento de colheita de dados escolhido para a pesquisa quantitativa de carácter descritiva foi o questionário de administração directa, ou seja, é o próprio inquirido que o preenche.

O questionário permite alocar uma série de perguntas relativas a um determinado assunto a um conjunto alargado de inquiridos. Tendo em conta o grande número de pessoas geralmente envolvidas e o tratamento quantitativo das informações produzidas, as respostas à maior parte das perguntas são normalmente pré-codificadas, ou seja, os inquiridos devem obrigatoriamente escolher as suas respostas entre as que lhes são formalmente propostas. (Marques, Mendes & Carvalho, 2005:188)

De acordo com Tuckman (2000) a estrutura rígida e formal do questionário não é casual, tem por função uniformizar e normalizar a informação de modo a que se possa realizar um tratamento de abordagem quantitativa.

A construção de um questionário é um desafio extremamente interessante e enriquecedor, mas derivado ao tempo de que se dispõe para a elaboração deste projecto, um trabalho de enorme exigência e rigor como este, não seria possível de levar a cabo, pelo que se optou por utilizar no actual estudo do tema liderança o *Multifactorial Leadership Questionnaire* (Questionário Multifactor de Liderança).

No entanto houve necessidade de adicionar itens/questões, desenvolvidos pela autora do estudo, ao instrumento de colheita de dados com o intuito deste produzir a informação necessária para testar todas as hipóteses enunciadas e de forma a aprofundar o conhecimento sobre o tema, pelo que o instrumento de colheita de dados utilizado no presente estudo é composto por três partes: a primeira procura traçar a caracterização da organização; a segunda parte é constituída pelo *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ); e a última parte visa a recolha de alguns dados demográficos dos participantes que permitirá efectuar a caracterização da amostra.

O *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) é o mais antigo questionário e simultaneamente o mais utilizado em estudos para medir as componentes da liderança transformacional, transaccional e laissez-faire. (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996) Tem vindo a ser desenvolvido e aperfeiçoado ao longo dos anos em resposta às críticas que foram sendo apresentadas.

Existem vários estudos publicados nos Estados Unidos da América com o MLQ, é um instrumento de medida de reconhecida qualidade, utilizado nos mais variados estudos e contextos sobre liderança; é um fenómeno que transcende organizações, culturas e países. (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003)

O MLQ na sua versão original era constituído por 73 itens que tanto reflectiam comportamentos transformacionais como transaccionais. A última versão (Bass & Avolio, 2004) resulta de décadas de investigação, tem por base as versões anteriores e já foi utilizada em mais de 300 estudos de investigação, mestrados e doutoramentos em todo o mundo incluindo Portugal.

Existem duas versões disponíveis, uma com 63 itens destinada à formação e desenvolvimento de líderes, e uma outra versão constituída por 45 itens destinada a estudos organizacionais, investigações científicas e elaboração de relatórios individuais. Cada uma

delas possui a versão para aplicar ao líder, onde este reporta os seus próprios comportamentos e a frequência dos mesmos, e a versão para os subordinados onde estes avaliam a frequência dos comportamentos transformacionais e transaccionais do líder numa escala de 0 a 5.

Na presente investigação o questionário utilizado foi o *Multifactorial Leadership Questionnaire - 5x Leader Form* (Bass & Avolio, 2004), traduzido e adaptado para a população portuguesa por Júlia Oliveira no âmbito da dissertação de mestrado defendida na Universidade Católica do Porto em Julho de 2007, sobre a temática da liderança. É constituído por 45 itens/proposições que retratam vários comportamentos, cada um deles com relevo para determinar um tipo de liderança. Os itens/proposições são avaliados através de uma escala ordinal tipo *Likert* de cinco pontos quantificados da seguinte forma: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas Vezes; 3 – Muitas Vezes e 4 – Frequentemente. Esta escala representa a frequência com que os comportamentos em causa foram exibidos e percebidos, pelo que uma classificação menor em determinado item/proposição reflecte uma menor exibição desse comportamento por parte do respondente.

As categorias de liderança encontram-se agrupadas hierarquicamente e estão correlacionadas com os níveis de desempenho organizacional.

Segundo os autores do MLQ, as 45 proposições identificam e medem os vários comportamentos, as quais vão determinar um tipo de liderança e o resultado dela, ou seja, a frequência com que esses comportamentos são exibidos pelo líder e o efeito que essa liderança exerce.

A liderança transformacional e transaccional estão intimamente relacionadas com o sucesso do grupo/organização, o qual é medido com o MLQ através da capacidade de motivação do líder, relativamente aos membros do grupo, e pela eficácia do mesmo em interagir com diferentes níveis na organização, assim como pela satisfação manifestada pelos subordinados com os métodos utilizados pelo líder no trabalho com os outros.

As referidas proposições agrupam-se em torno de nove categorias de análise presentes no seguinte quadro:

Quadro 1*Tipos de liderança, categorias e asserções do MLQ*

		Categorias	Asserções
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Atributos de influência idealizada	10 - 18 - 21 - 25
		Comportamentos de influência idealizada	6 - 14 - 23 - 34
		Motivação inspiracional	9 - 13 - 26 - 36
		Estimulação intelectual	2 - 8 - 30 - 32
		Consideração individual	15 - 19 - 29 - 31
	Liderança Transaccional	Recompensa contingente	1 - 11 - 16 - 35
		Gestão por excepção activa	4 - 22 - 24 - 27
		Gestão por excepção passiva	3 - 12 - 17 - 20
	Liderança Laissez-faire	Laissez-faire	5 - 7 - 28 - 33
	Resultados da liderança	Esforço extra	39 - 42 - 44
Eficácia		37 - 40 - 43 - 45	
Satisfação		38 - 41	

Fonte: quadro adaptado de Humphreys (2001).

As respostas são divididas por doze categorias, calculando-se as médias obtidas em cada uma delas, de modo a aferir os valores representativos das percepções de liderança dos respondentes, com base na frequência dos seus comportamentos.

Importa agora perceber cada uma das categorias de liderança criadas pelos autores do MLQ, de forma a compreendermos a descrição e análise dos resultados. (Bass & Avolio, 2004)

A liderança transformacional compreende os seguintes categorias:

1) Influência idealizada (atribuída) – refere-se à percepção que os liderados têm da forma como é utilizado o poder. É a componente emocional da liderança, que se caracteriza pela atribuição de uma personalidade carismática ao líder. Este é visto como uma pessoa que possui um conjunto de características positivas, tais como persistência, determinação e foco nos objectivos, levando os liderados a desenvolverem uma relação emocional e de confiança com o líder.

2) Influência idealizada (comportamental) – refere-se a comportamentos específicos que reflectem valores, orientações éticas e morais do líder. Este tipo de líder enfatiza o sentido colectivo de missões e valores e a importância de agir em consonância com os mesmos. O líder inspira os liderados através de uma visão possível de ser alcançada, fala e age de acordo com os seus valores, tem consciência das consequências éticas e morais das

suas decisões, enfatiza a importância de se ter um espírito colectivo de missão e forte sentido de oportunidade.

3) Motivação inspiracional – refere-se à capacidade de o líder encorajar a olhar para o futuro de forma optimista, levando os liderados a alcançarem objectivos ambiciosos. Este líder oferece uma visão do que é possível atingir e como fazê-lo, fomentando nos liderados uma atitude positiva perante as tarefas e, conseqüentemente, potencia os seus desempenhos. Leva os liderados a alcançarem objectivos ambiciosos, até então vistos como inalcançáveis, através da manifestação de confiança e promovendo o espírito de equipa.

4) Estimulação intelectual – refere-se à capacidade de impulsionar e estimular a criatividade e a inovação, questionando o *status quo*. O líder promove a discussão, compreensão, conceptualização com os liderados sobre as oportunidades e ameaças, fraquezas e vantagens da organização. Este líder desafia os liderados a usarem a lógica e a criatividade de forma a encontrarem as melhores soluções para os problemas mais difíceis.

5) Consideração individual – refere-se ao apoio sócio-emocional que o líder dá ao liderado permitindo o seu desenvolvimento. O líder reconhece as diferenças e necessidades de cada elemento do grupo. Este não só reconhece e satisfaz as necessidades dos liderados, como procura proporcionar um ambiente favorável que permita que cada um possa expandir e maximizar as suas potencialidades individuais, criando oportunidades e desenvolvendo culturas organizacionais de apoio a esse crescimento individual.

São apontadas as seguintes categorias para a liderança transaccional:

1) Recompensa contingente – refere-se às trocas económicas e emocionais através da recompensa e do elogio imediato após os resultados esperados serem alcançados. Este tipo de líder define objectivos e mostra reconhecimento através da atribuição de recompensas quando os mesmos são atingidos; baseia-se no pressuposto de que essa recompensa irá provocar um maior desempenho por parte do liderado. É uma transacção construtiva e motivadora que tende a aumentar o desempenho dos liderados, mas em menor grau do que a transformacional.

2) Gestão pela excepção (activa) – refere-se a uma transacção negativa, no sentido em que o líder especifica o desempenho padrão e pune o que não se ajusta ao previamente definido. Existe uma vigilância activa do líder, cujo objectivo é assegurar o cumprimento dos objectivos e padrões estabelecidos, se necessário aplica acções correctivas. Implica um controlo rigoroso e constante dos erros e falhas para que, imediatamente à sua ocorrência, se exerça uma acção correctiva.

3) Gestão pela excepção (passiva) – refere-se ao líder que só intervém quando as tarefas não estão a ser cumpridas correctamente ou estão-se a desviar dos padrões estabelecidos. Este líder espera que os desvios aconteçam e só depois é que intervém.

Quanto à liderança *laissez-faire* é um estilo de liderança, segundo os autores, absolutamente passivo, muitas vezes referido como a própria ausência de liderança. Refere-se a uma escala de não-liderança. Este tipo de líder evita tomar uma posição, decisões e abdica da sua autoridade.

De realçar que alguns autores consideram este tipo de liderança como sendo um estilo de liderança activo, uma vez que é o próprio líder que livremente escolhe evitar cumprir as suas tarefas, todavia não contestam o facto de este ser um estilo de liderança mais passivo e menos eficaz. (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003)

No que diz respeito aos resultados da liderança, consideram três categorias:

- a) Esforço extra – o líder pretende levar os elementos do grupo a fazerem mais do que é esperado, irem além das suas expectativas, a tentarem com mais afinco;
- b) Eficácia – é um líder que lidera o grupo com elevados níveis de eficácia, vai ao encontro das necessidades de cada um e da organização. É eficaz quando representa a equipa perante superiores hierárquicos;
- c) Satisfação – esta categoria analisa o grau de satisfação dos liderados perante determinado estilo de liderança. Constata se o ambiente de trabalho é agradável e adequado.

No que concerne às características metrológicas do *Multifactorial Leadership Questionnaire*, os resultados obtidos nos enumeres estudos efectuados nas últimas décadas têm confirmado uma boa validade interna.

Meunjohn & Armstrong (2008) realizaram um estudo envolvendo uma amostra de 138 sujeitos com a finalidade de medirem a validade do MLQ e os seus nove factores/categorias. Nesse estudo utilizaram uma versão em inglês (a original) e uma versão em tailandês, tendo a versão original obtido um alpha de cronbach de 0.86 e a versão em tailandês um alpha de cronbach de 0.87. Estes autores referem que o MLQ – 5x pode ser utilizado em investigações, uma vez que é um instrumento que mede efectivamente as nove categorias da liderança que representam a liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire*.

No estudo desenvolvido por Rosinha (2009:294) “*procurou-se replicar as nove dimensões relativas ao modelo de liderança de Banda Larga propostas por Bass & Avolio*”, tendo sido desenvolvido em contexto militar português e envolvendo 401 sujeitos. Os resultados

demonstram que o MLQ possui uma satisfatória consistência interna com uma média de 0.75, evidenciando-se, segundo o autor, como um instrumento de avaliação.

Góis (2011) desenvolveu um estudo caso num agrupamento de escolas em Portugal, envolvendo 55 sujeitos no total. Após examinar as propriedades psicométricas da escala, observou que esta apresentava uma elevada consistência interna com um *Alpha* de 0.943.

Os vários resultados têm comprovado que o MLQ é a escala que melhor representa a liderança transformacional, transaccional e laissez-faire.

Bass & Avolio (2004) consideram que as elevadas correlações entre as escalas transformacional e transaccional se devem ao facto de a liderança transformacional e transaccional representarem formas positivas e activas de liderança. Vários estudos têm vindo a demonstrar que os líderes são simultaneamente transformacionais e transaccionais e que os comportamentos de troca (transaccionais) que têm por base o consentimento mútuo são geradores de confiança entre o líder e o liderado e que são a base da liderança transformacional.

Este questionário, como a própria designação indica, é aplicado directamente ao líder, que reporta e descreve os seus comportamentos através da frequência dos mesmos, é a perspectiva do líder que é analisada, sendo esta propícia a enviesamento.

3.3 Organização objecto de estudo

A origem histórica das Caixas de Crédito Agrícola Mútua está associada à Santa Casa da Misericórdia, fundada em 1498 sob a égide da Rainha D. Leonor, bem como nos celeiros comuns criados em 1576 por D. Sebastião. Estes estabelecimentos de crédito eram destinados a auxiliar os agricultores em anos de escassez, adiantando-lhes as sementes por determinado juro que seria pago em género, uma espécie de empréstimo à época. Só 100 anos depois é que aparecerem instituições semelhantes na Escócia (1649) e 200 anos depois na Alemanha (1765). Contudo, a importância dos celeiros comuns foi diminuindo à medida que as taxas de juro foram aumentando, pelo que, em 1862, procedeu-se à sua reforma e os géneros foram substituídos pelo dinheiro, passando a funcionar como uma verdadeira instituição de crédito.

No início do século XVIII, com o aparecimento de relações de tipo capitalista dentro destas instituições de crédito à produção, fez emergir uma nova organização – a organização bancária.

Mas as verdadeiras Caixas de Crédito Agrícolas Mútuas só surgiram a 1 de Março de 1911, a escassos meses da implantação da República, por decreto outorgado pelo Ministro do fomento, Brito Camacho.

No entanto seria através da Lei n.º 215 de 1914, regulamentada em 1919 pelo Decreto n.º 5219, que ficariam definidas as actividades das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM).

Até à década de 40, deu-se uma grande expansão destas instituições por todo o país que, por força da lei, teriam que estar ligadas aos sindicatos agrícolas. Tinha sido definida uma política de crédito para a agricultura portuguesa na qual as CCAM eram instituições a privilegiar e pelas quais os incentivos financeiros eram canalizados.

Após este período de crescimento, as Caixas Agrícolas conhecem um período de estagnação e de crise que as levaria a submeterem-se à tutela do maior grupo financeiro do Estado Português.

Após o estabelecimento da Democracia em 1974, começa a surgir um movimento de Caixas Agrícolas que procuram promover a autonomia e alargamento da sua actividade segundo os moldes em que o crédito cooperativo se desenvolveu em muitos países europeus.

Foi desse movimento que resultou a criação da FENACAM – Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, a 29 de Novembro de 1978, com a função de apoiar e representar as suas associadas. Fundado por um grupo de 26 CCAM, foi a primeira estrutura de âmbito nacional do Crédito Agrícola a ser criada com o objectivo de defender os interesses das Caixas Agrícolas e de as representar aos mais diversos níveis, introduzindo uma nova dinâmica de funcionamento, ajustada aos objectivos de desenvolvimento e às necessidades impostas por um crescimento acelerado.

Mandatada pelas Caixas Agrícolas empreendeu um vasto plano de reformas, sendo actualmente a instituição de representação política e institucional do Crédito Agrícola a nível nacional e internacional.

A FENACAM integra-se no ramo do crédito cooperativo e tem por fim a promoção, desenvolvimento e aperfeiçoamento das Caixas Agrícolas e a representação dos interesses económicos, sociais e colectivos das caixas suas associadas. As suas acções possibilitam a realização de projectos e eventos em benefício das suas associadas, para que as Caixas Agrícolas possam sair reforçadas e valorizadas junto das comunidades locais.

A FENACAM orienta-se pelos princípios universais do cooperativismo, tal como os define a Aliança Cooperativa Internacional. No entanto há valores que diferenciam positivamente as Caixas Agrícolas portuguesas e que são a confiança, gestão, resiliência, proximidade, compromisso social e solidariedade.

3.4 Procedimento

A recolha de dados caracteriza-se por ser um processo organizado de forma a obter informações junto de múltiplas fontes que permita passar de um nível de conhecimento para um outro nível de conhecimento.

Inicialmente foi feita uma pesquisa de forma a verificar quais os instrumentos disponíveis e que melhor se adequavam à avaliação das hipóteses formuladas e variáveis associadas e que, por conseguinte, melhor satisfaziam os objectivos traçados para o estudo.

Após essa definição, efectuou-se a adaptação do instrumento num único formulário, utilizando para isso a plataforma *Google*, mais precisamente a ferramenta *Google Drive*.

Utilizou-se a internet como meio de divulgação do questionário, possibilitando deste modo motivar os participantes a preencherem o mesmo, uma vez que podiam escolher onde e quando responder, tornando o processo de resposta simples e fácil, possibilitando, ao mesmo tempo, uma rápida recolha dos dados.

A utilização da internet tem vindo a crescer de forma exponencial nos últimos anos como forma de partilha de informação e de conhecimento. (Wright, 2005)

Contudo, como qualquer outra ferramenta, também a internet tem vindo a ser alvo de análise por diferentes autores. Os benefícios apontados à utilização da internet prendem-se com o acesso generalizado da população, nomeadamente aqueles que se encontram em locais geograficamente isolados ou distantes, permite que as respostas dadas pelos participantes sejam confidenciais e anónimas, garantindo assim os aspectos éticos da investigação, possibilita a recolha das respostas num curto período de tempo e elimina os potenciais erros de inserção manual das respostas por parte do investigador.

No que se refere às limitações, há que garantir que todos os participantes possuem acesso e sabem utilizar este tipo de tecnologia, é necessário precaução na generalização dos resultados, uma vez que há indivíduos que estão mais predispostos a responder do que outros, o facto de o participante poder responder mais do que uma vez, levando à multiplicação de respostas e não permitir a análise da taxa de não resposta ao estudo. (Ritter, & Sue, 2007; Schmidt, 1997; Wright, 2005)

Depois de criado o formulário, que ficou associado automaticamente a uma base de dados no *Google Drive* e à qual apenas a autora da investigação tinha acesso de forma a garantir a segurança e integridade dos dados recolhidos, foi solicitado a colaboração da FENACAM na recolha de dados, tendo-se obtido aprovação por parte da direcção para a realização do estudo.

O questionário foi disseminado pela própria direcção da FENACAM, através de correio electrónico (*Outlook*) para todas as Caixas Agrícolas do país (associadas ou não da FENACAM), para a Caixa Central, para as seguradoras (CA Vida e CA Seguros) e para as principais empresas de consultoria (CA Consult e CA Gest). Foi também divulgado a nível interno na Federação.

No referido *e-mail* era solicitada a disponibilidade e colaboração de todos os colaboradores que desempenhassem funções de chefia e/ou responsabilidades de coordenação para o preenchimento de um questionário.

O *e-mail* além de conter o *link* de acesso ao questionário tinha também a descrição do objectivo principal da investigação. Salientava o facto de a participação ser anónima e que os dados individuais iriam ser tratados com total confidencialidade, não tendo a FENACAM qualquer acesso ou ligação à respectiva base de dados. Era também facultado o *e-mail* da autora da investigação e do orientador para esclarecimento de eventuais dúvidas.

A recolha dos dados decorreu entre 28 de Junho e 15 de Outubro de 2013. Posteriormente exportou-se a base de dados do *Google Drive* para uma folha de Excel de forma a parametrizar os itens, de seguida importou-se a base de dados para o programa IBM SPSS 19 – *Statistical Package for the Social Sciences*, utilizado para a análise dos dados.

3.5 Análise descritiva

Nos últimos anos tem-se verificado um exponencial de colheita de dados estatísticos em todas as áreas de pesquisa fruto do advento de *softwares* cada vez mais sofisticados. No entanto, olhar para uma extensa listagem de conjuntos de dados com muitas características, não permite obter praticamente nenhuma conclusão.

A análise descritiva é, por conseguinte, a fase inicial deste processo de estudo dos dados recolhidos, para tal são utilizados métodos de estatística descritiva para organizar, resumir e descrever aspectos importantes de um conjunto de características observadas.

Segundo Silvestre (2007:7) “o objectivo (...) é o de tirar conclusões a partir dos dados de forma a enriquecer o nosso conhecimento da realidade.”

Reis (1996:15) refere que “a estatística descritiva consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos.”

A estatística descritiva permite sintetizar uma série de valores da mesma natureza, facilitando assim a visão global da variação desses mesmos valores.

3.5.1 Caracterização da amostra

A amostra do presente estudo é constituída por um total de 50 participantes todos eles colaboradores das Caixas Agrícolas e que se disponibilizaram a participar no presente estudo.

Numa primeira fase far-se-á uma caracterização dos participantes, numa segunda fase uma pequena caracterização das organizações de onde provêm os participantes.

3.5.1.1 Caracterização dos participantes

A maioria dos participantes pertence ao género masculino 88% e 12% do género feminino, conforme poderá ser constatado na tabela 1.

Estes valores revelam a predominância do género masculino sobre o género feminino, algo ainda muito frequente nas nossas organizações quando se fala de liderança.

Tabela 1

Distribuição da amostra segundo o género

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Masculino	44	88	88
Feminino	6	12	100
Total	50	100	

Em valores relativos, a categoria mais significativa da variável idade é a que compreende o intervalo entre os 50 e 59 anos (18), seguida logo de muito perto pelo intervalo entre os 40 e os 49 anos (16), ficando os outros intervalos a uma distância significativa.

Estes valores são reveladores de uma estrutura etária madura, conforme se pode verificar na tabela 2.

Tabela 2

Distribuição da amostra segundo a idade

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
entre 30 - 39 anos	8	16	16
entre 40 - 49 anos	16	32	48
entre 50 - 59 anos	18	36	84
60 anos ou mais	8	16	100
Total	50	100	

Quanta às habilitações literárias, verifica-se que 40% dos participantes são licenciados, 10% possuem bacharelato, 6% mestrado e 8% pós – graduação, considerando estes escalões em conjunto, representam 64% dos participantes (tabela 3).

Tabela 3*Distribuição da amostra segundo as habilitações literárias*

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1º Ciclo do ensino básico	1	2	2
3º Ciclo do ensino básico	5	10	12
Ensino Secundário	12	24	36
Bacharelato	5	10	46
Licenciatura	20	40	86
Mestrado	3	6	92
Pós – Graduação	4	8	100
Total	50	100	

Em relação à área de formação, 38% dos participantes provêm das ciências, matemáticas e informática e 18% de serviços. De salientar que 32% dos participantes referiu outra área de formação. (tabela 4)

Tabela 4*Distribuição da amostra segundo a área de formação académica*

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Educação	2	4	4
Artes e Humanidades	3	6	10
Ciências, Matemáticas e Informática	19	38	48
Eng., Indústrias Transf. e Construção	1	2	50
Serviços	9	18	68
Outra	16	32	100
Total	50	100	

Dos 32% que referiram outra área de formação, 30% provem de gestão e/ou economia, finanças e formação bancária. O que significa que 68% dos participantes provêm de áreas de formação ligadas à economia, gestão e finanças (tabela 5).

Tabela 5*Distribuição da amostra segundo a opção “outra”*

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Outra	34	68	68
Desporto	1	2	70
Financeira	1	2	72
Formação Bancária	2	4	76
Gestão e/ou Economia	12	24	100
Total	50	100	

Em termos de antiguidade, verifica-se que 64% dos participantes estão ligados à organização há mais de 20 anos e que apenas 12% está a menos de 10 anos. Este valor é revelador da longevidade do vínculo para com a organização (tabela 6).

Tabela 6*Distribuição da amostra segundo a antiguidade na organização*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
de 3 a 10 anos	6	12	12
de 11 a 20 anos	12	24	36
mais de 20 anos	32	64	100
Total	50	100	

Relativamente à categoria profissional, 28% são coordenadores de área e 18% são coordenadores gerais, perfazendo estas duas categorias 46% dos participantes; 22% são administradores executivos e 14% são administradores, perfazendo estas duas categorias 36% dos participantes. Estas quatro categorias representam 82% dos participantes do estudo. (tabela 7)

Tabela 7*Distribuição da amostra segundo a categoria profissional*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Director	2	4	4
Administrador	7	14	18
Administrador Executivo	11	22	40
Gerente	3	6	46
Assessor de Direcção	2	4	50
Coordenador Geral	9	18	68
Coordenador de Área	14	28	96
Outra	2	4	100
Total	50	100	

Tabela 8*Distribuição da amostra segundo a opção "outra"*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Outra	48	96	96
Sub-gerente	2	4	100
Total	50	100	

Em relação à antiguidade na categoria profissional, verifica-se que 52% dos participantes estão na categoria actual entre 3 a 10 anos e que 30% estão entre 11 a 20 anos. O que demonstra uma tendência de elevada estabilidade das pessoas nas categorias profissionais dentro da organização (tabela 9).

Tabela 9*Distribuição da amostra segundo a antiguidade na categoria profissional*

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
até 2 anos	5	10	10
de 3 a 10 anos	26	52	62
de 11 a 20 anos	15	30	92
mais de 20 anos	4	8	100
Total	50	100	

3.5.1.2 Caracterização das caixas agrícolas

No que concerne à localização das Caixas Agrícolas, de onde provêm os participantes, 30% situa-se na região da grande Lisboa, 24% no centro e 20% no Alentejo, estas três Nut's perfazem 74% da amostra (tabela 10).

Tabela 10*Distribuição da amostra segundo a localização da Caixa Agrícola*

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Norte	9	18	18
Centro	12	24	42
Lisboa e Vale do Tejo	15	30	72
Alentejo	10	20	92
Algarve	4	8	100
Total	50	100	

A tabela 11 espelha a longevidade das Caixas Agrícolas, 84% das quais existem há mais de 20 anos.

Tabela 11*Distribuição da amostra segundo a antiguidade da Caixa Agrícola*

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
de 3 a 10 anos	2	4	4
de 11 a 20 anos	6	12	16
mais de 20 anos	42	84	100
Total	50	100	

Relativamente ao número de colaboradores, 88% das Caixas Agrícolas possuem entre 11 a 50 colaboradores. Este valor revela que as caixas agrícolas são organizações de pequena/média estrutura (tabela 12).

Tabela 12

Distribuição da amostra segundo o número de colaboradores da Caixa Agrícola

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
até 10	2	4	4
de 11 a 50	44	88	92
de 51 a 250	4	8	100
Total	50	100	

Capítulo 4 – Resultados

O objectivo da investigação é responder à pergunta de partida, para esse efeito são formuladas hipóteses e procede-se às observações que elas exigem. De seguida verifica-se se as informações recolhidas correspondem de facto às hipóteses, ou seja, se os resultados observados correspondem aos resultados esperados pelas hipóteses. (Marques, Mendes & Carvalho, 2005)

Mas a realidade é habitualmente mais rica do que as hipóteses elaboradas, ao se realizar uma observação mais séria, são frequentemente revelados factos além do esperado e relações entre variáveis que não devem ser negligenciadas. (id., ibid.)

A análise de resultados possui por conseguinte uma segunda função, permite interpretar os factos inesperados, rever e/ou afinar as hipóteses para que nas conclusões o investigador possa estar em condições de sugerir aperfeiçoamentos ao seu modelo de análise e propor pistas de reflexão e de investigação. (id., ibid.)

É nesta fase do processo de investigação que são apresentados os principais resultados obtidos respeitantes às hipóteses colocadas.

Neste capítulo pretende-se mostrar os principais resultados obtidos nesta investigação respeitantes às hipóteses colocadas anteriormente. Para tal utilizou-se o programa SPSS 19 – *Statistical Package for the Social Sciences*.

Segundo Pereira & Patrício (2013:15) “o SPSS é uma poderosa ferramenta informática que permite realizar cálculos estatísticos complexos e visualizar os seus resultados em poucos segundos.”

Apesar do MLQ já ter sido adaptado e utilizado em estudos realizados em Portugal e de se esperar que a sua adequação à população portuguesa se mantenha no presente estudo, tal facto não invalida que seja efectuado o cálculo da sua consistência interna, pelo que iremos iniciar a análise das qualidades psicométricas da escala, culminando depois com a análise estatística da relação entre as variáveis consideradas no presente estudo.

No estudo das características psicométricas da escala, realizou-se a análise da sua fidelidade recorrendo à avaliação da consistência interna com base na determinação *do Alpha de Cronbach*. Pestana & Gageiro (2008) consideram que o *Alpha de Cronbach* é uma das medidas mais utilizadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, possibilitando a definição entre a correlação que se espera obter entre a escala utilizada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, que avaliem a mesma característica.

Segundo Reis (2001) o *Alpha de Cronbach* pode ser aplicado a escalas de itens com 2 ou mais valores.

Na análise estatística realizada às variáveis presentes no estudo, recorreu-se à análise descritiva (médias e desvios-padrão) e à análise multi-variada, com recurso a testes paramétricos para testar as hipóteses formuladas.

Segundo Pestana & Gageiro (2008) a média é a soma dos valores, dividindo-se o total pelo número de observações; o desvio-padrão é a variância em relação à média.

Na análise multivariada recorreu-se ao teste *One-Way Anova* (análise da variância) que segundo Pereira & Patrício (2013) é um teste que pode ser utilizado para testar diferenças entre diversas situações e para duas ou mais variáveis.

Recorreu-se também à análise do coeficiente de correlação entre variáveis, segundo Cohen *et al.* (2000), os estudos correlacionais são realizados quando se pretende estudar/estabelecer relações entre variáveis ou predizer o comportamento de uma das variáveis. No primeiro caso a investigação é conduzida com a intenção de testar as hipóteses formuladas e de que existem relações entre as variáveis envolvidas no fenómeno em estudo. Saber se essa relação existe e em que sentido se estabelece e qual a sua magnitude. No segundo caso o objectivo é estabelecer uma relação entre o comportamento da variável dependente em função da variável independente. Para avaliar e expressar em termos quantitativos o grau (intensidade) e o sentido da relação entre variáveis, utilizam-se os coeficientes de correlação. Existem vários tipos de medida de correlação e a sua escolha depende do tipo de variáveis que se está a utilizar e das escalas de medida.

Procedeu-se também à análise estatística da regressão que, segundo Pereira & Patrício (2013), permite encontrar a recta que melhor representa a relação entre duas variáveis. Tem como objectivo verificar se existe uma relação funcional entre a variável dependente com uma ou mais variáveis independentes e procura explicar a variação dessa relação.

4.1 Análise da consistência interna do MLQ

Examinando as propriedades psicométricas da escala de liderança, pode-se observar que o valor do *Alpha* para o questionário global da liderança (MLQ) foi de 0.873, valor esse que, segundo Pereira & Patrício (2013:116), aponta para uma boa consistência interna (tabela 13).

Tabela 13

Valores do Alpha de Cronbach do questionário MLQ

	<i>Alpha de Cronbach</i>	N
Análise global	0.873	45

Maroco & Garcia-Marques (2006:73) referem que “*de um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o alpha é de pelo menos 0.70*”.

Posteriormente realizou-se a análise por tipo de liderança, como se pode observar na tabela 14, tendo-se chegado aos seguintes resultados: a Liderança Transformacional obteve um *alpha* de 0.882, pelo que podemos considerar que possui uma consistência interna boa; no que se refere à Liderança Transaccional, o valor do *alpha* é de 0.570, sendo este valor considerado fraco; o *alpha* da Liderança *Laissez-faire* é de 0.601, considerado aceitável; quanto aos Resultados da Liderança, o *alpha* é de 0.874, pelo que tem uma boa consistência interna.

Tabela 14

Valores do Alpha de Cronbach por tipo de liderança e através de uma análise global

	<i>Alpha de Cronbach</i>	N
Liderança Transformacional	0.882	20
Liderança Transaccional	0.570	12
Liderança <i>Laissez-faire</i>	0.601	4
Resultados da Liderança	0.874	9
Análise global	0.873	45

De forma a verificar a que se deve um *alpha de Cronbach* fraco na Liderança Transaccional, procedeu-se à análise da consistência interna categoria a categoria.

Tabela 15

Valores do Alpha de Cronbach por categorias de liderança

	<i>Alpha de Cronbach</i>	N
Atributos de influência idealizada	0.650	4
Comportamentos de influência idealizada	0.518	4
Motivação inspiracional	0.771	4
Estimulação intelectual	0.629	4
Consideração individual	0.604	4
Recompensa contingente	0.242	4
Gestão por excepção activa	0.688	4
Gestão por excepção passiva	0.456	4
<i>Laissez-faire</i>	0.601	4
Esforço extra	0.760	3
Eficácia	0.718	4
Satisfação	0.683	2

Após a análise da tabela 14, verificou-se que a categoria recompensa contingente, avaliada pelos itens:

1 – Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços,

11 – Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho,

16 – Torno claro o que cada um pode esperar quando os objectivos de desempenho são atingidos,

35 – Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas.

E a categoria gestão por excepção passiva, avaliada pelos itens:

3 – Não actuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam,

12 – Espero que algo de mal aconteça para começar a agir,

17 – Faço acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar,

20 – Espero que os problemas se tornem crónicos antes de agir.

São as categorias que estão a condicionar a consistência interna da Liderança Transaccional, ou seja, os resultados obtidos nestas categorias indicam que estes itens não contribuem para a consistência interna da escala/instrumento.

Segundo a literatura científica, existem diversos factores que podem influenciar a fiabilidade de um questionário, positivamente ou negativamente, tais como o número de itens, tempo de aplicação e a própria amostra.

Maroco & Garcia-Marques (2006:76) citam Thompson (2002:839) que refere que “*a mesma medida, quando administrada a uma amostra de sujeitos mais homogéneos ou mais heterogéneos produzirá scores com diferentes fiabilidades*”.

Pelo que os valores de alpha “*devem ser sempre interpretados à luz das características da medida a que se associa e da população onde essa medida foi feita*”. (Maroco & Garcia-Marques, 2006:76)

Para estes autores só o uso repetido do instrumento com diferentes amostras é que pode indicar algo sobre a sua validade, segundo eles um instrumento que repetidamente gere dados fiáveis, pode ser considerado com mais confiança como fiável.

Perante esta situação seria aconselhável excluir os itens em causa de forma a aumentar a consistência interna da escala, contudo, e tendo em conta que estes itens são teoricamente relevantes na análise da liderança transaccional não estando representados em outros itens e atendendo à importância teórica dos mesmos, foi tomada a decisão de os manter.

4.2 Apresentação e análise dos dados

De forma a testar a hipótese 1, a qual pretende apurar se o tipo de liderança percebido pelos líderes apresenta uma frequência mais elevada para o tipo de Liderança Transformacional, seguindo-se o tipo de Liderança Transaccional e frequência baixa para o tipo de Liderança Laissez-faire, recorreu-se à média e ao desvio padrão.

Podemos constatar através da tabela 16 que os líderes percepcionam a sua própria liderança com maior ênfase na Liderança Transformacional ($M = 3.00$) e com menor peso na Liderança Laissez-faire ($M = 0.58$).

Tabela 16

Médias, desvio padrão, mínimo e máximo dos líderes no tipo de liderança

	Média	DP	Mínimo	Máximo
Liderança Transformacional	3.00	0.462	2	4
Liderança Transaccional	2.10	0.376	1	3
Liderança Laissez-faire	0.58	0.536	0	2

Podemos também constatar que os líderes obtêm valores médios, que se situam entre a frequência de observação do nível 3 – “Muitas vezes” para a Liderança Transformacional e consideram ter comportamentos característicos da Liderança Laissez-faire “Raramente”.

Na tabela 17 são apresentados os valores médios de percepção de liderança dos líderes nas diferentes categorias de liderança, onde se constatou que as categorias com maior expressão são a Estimulação intelectual ($M = 3.09$), Motivação inspiracional ($M = 3.07$) e Comportamentos de influência idealizada ($M = 3.02$), todas categorias da liderança transformacional.

A categoria de liderança que, mais uma vez, apresenta um valor médio mais baixo é a Laissez-faire ($M = 0.58$).

Tabela 17*Médias, desvio padrão, mínimo e máximo dos líderes em relação às categorias de liderança*

	Média	DP	Mínimo	Máximo
Atributos de influência idealizada	2.97	0.571	2	4
Comportamentos de influência idealizada	3.02	0.539	2	4
Motivação inspiracional	3.07	0.580	2	4
Estimulação intelectual	3.09	0.529	2	4
Consideração individual	2.88	0.647	2	4
Recompensa contingente	2.96	0.483	2	4
Gestão por exceção activa	2.48	0.748	1	4
Gestão por exceção passiva	0.86	0.472	0	2
Laissez-faire	0.58	0.536	0	2

Constatou-se também que as cinco categorias da Liderança Transformacional apresentam uma frequência de observação nos níveis 3 – “Muitas vezes” e 2 – “Algumas vezes”. As categorias da Liderança Transaccional situam-se na frequência de observação dos níveis 2 – “Algumas vezes” a 1 – “Raramente” (Gestão por exceção passiva) e a categoria Laissez-faire apresenta uma frequência de 1 – “Raramente”. O que significa que os líderes das CCAM consideram ter “Raramente” comportamentos de liderança passiva e/ou ausência de liderança.

No que concerne aos resultados da liderança, apurou-se através da tabela 18 que a categoria Eficácia é a que apresenta uma média mais alta ($M = 3.05$), no entanto as restantes categorias também apresentam valores médios significativos.

Tabela 18*Médias, desvio padrão, mínimo e máximo dos líderes nos Resultados da liderança*

	Média	DP	Mínimo	Máximo
Esforço extra	2.94	0.578	2	4
Eficácia	3.05	0.479	2	4
Satisfação	2.91	0.595	2	4
Resultados da liderança	2.97	0.487	2	4

Efectuando a conversão das pontuações para a escala do MLQ, verifica-se que as categorias dos resultados da liderança se situam ou estão muito perto do nível 3 – “Muitas vezes”.

De acordo com a hipótese 2, pretendia-se averiguar se o tipo de liderança percebido pelo líder difere em função da sua idade.

Para perceber se a idade é um factor que influênciam as respostas dos líderes, procedemos à sua análise e para tal recorremos ao teste paramétrico *One-Way Anova* por se tratar de mais de dois grupos independentes.

Através da tabela 19, verificamos que os líderes que perceberam mais comportamentos característicos da Liderança Transformacional encontram-se na faixa etária dos 40 aos 49 anos e dos 50 aos 59 (não te esqueças que são dois subgrupos diferentes não convém agrupar...) ($M = 3.05$) e os que percebem menos comportamentos deste tipo de liderança são os líderes na faixa etária entre os 30 e os 39 anos ($M = 2.87$).

Os líderes que perceberam mais comportamentos da Liderança Transaccional encontram-se na faixa etária dos 50 aos 59 anos ($M = 2.18$) e os que menos perceberam comportamentos característicos deste tipo de liderança encontram-se na faixa etária dos 30 aos 39 anos ($M = 1.90$).

Em relação à Liderança Laissez-faire, os líderes que mais perceberam comportamentos característicos desta liderança foram os líderes com idade entre os 40 e os 49 anos ($M = 0.66$) e os que menos perceberam encontram-se na faixa etária com 60 ou mais anos ($M = 0.34$).

Em relação aos Resultados da Liderança constatamos que o grupo etário que obteve uma média mais elevada corresponde ao grupo de líderes com 60 ou mais anos ($M = 3.08$), no entanto, a média dos líderes dos outros grupos etários, não se afastou muito.

Tabela 19*Médias, desvio padrão, mínimo e máximo e valores do p-value dos líderes em relação às subescalas idade*

		N	Média	DP	Mínimo	Máximo	F	p-value
Liderança Transformacional	30 - 39	8	2.87	0.655	2	4	0.418	0.741
	40 - 49	16	3.05	0.430	2	4		
	50 - 59	18	3.05	0.430	2	4		
	60 ou >	8	2.93	0.428	2	4		
	Total	50	3.00	0.462	2	4		
Liderança Transaccional	30 - 39	8	1.90	0.395	1	2	1.186	0.325
	40 - 49	16	2.07	0.411	1	3		
	50 - 59	18	2.18	0.310	2	3		
	60 ou >	8	2.17	0.408	2	3		
	Total	50	2.10	0.376	1	3		
Liderança Laissez-faire	30 - 39	8	0.56	0.496	0	1	0.658	0.582
	40 - 49	16	0.66	0.638	0	2		
	50 - 59	18	0.63	0.494	0	2		
	60 ou >	8	0.34	0.462	0	1		
	Total	50	0.58	0.536	0	2		
Resultados da Liderança	30 - 39	8	2.88	0.748	2	4	0.254	0.858
	40 - 49	16	2.94	0.402	2	4		
	50 - 59	18	2.98	0.495	2	4		
	60 ou >	8	3.08	0.365	3	4		
	Total	50	2.97	0.487	2	4		

A análise aos valores de F e *p-value* indicam que não há diferenças significativas entre as médias dos grupos, ou seja, constatou-se que as médias dos grupos não são significativamente diferentes entre si.

Em relação à hipótese 3, pretendia-se analisar se o tipo de liderança percebido pelo líder difere em função das suas habilitações académicas.

Para percebermos se as habilitações académicas são um factor que influencia as respostas dos líderes, procedemos à sua análise recorrendo mais uma vez ao teste *One-Way Anova*.

Podemos observar, através da tabela 20, que os líderes que perceberam mais comportamentos característicos da Liderança Transformacional são os que possuem pós-graduações (M = 3.45). Em contrapartida, os líderes que menos perceberam comportamentos deste tipo de liderança possuem o 1º ciclo do ensino básico e mestrado (M = 2.70).

O líder que percebeu mais comportamentos da Liderança Transaccional possui o 1º ciclo do ensino básico ($M = 2.25$), o que menos percebeu comportamentos característicos desta liderança é o líder que possui mestrado.

Os líderes que perceberam mais comportamentos característicos da Liderança Laissez-faire possuem o ensino secundário ($M = 0.65$), no entanto os líderes dos restantes grupos não registaram médias significativamente diferentes.

No que concerne à sub-escala resultados da liderança, os líderes que obtiveram uma média mais elevada possuem como habilitação académica uma pós-graduação ($M = 3.40$), já os líderes que apresentaram uma média inferior ($M = 2.83$) possuem mestrado.

Tabela 20

Médias, desvio padrão, mínimo e máximo e valores do p-value dos líderes em relação às subescalas habilitações académicas

		N	Média	DP	Mínimo	Máximo	F	p-value
Liderança Transformacional	1º Ciclo	1	2.70	0.00	3	3	1.235	0.308
	3º Ciclo	5	2.98	0.518	2	4		
	Ensino Secundário	12	2.85	0.433	2	4		
	Bacharelato	5	3.13	0.507	2	4		
	Licenciatura	20	3.04	0.441	2	4		
	Mestrado	3	2.70	0.709	2	4		
	Pós – Graduação	4	3.45	0.147	3	4		
	Total	50	3.00	0.462	2	4		
	Liderança Transaccional	1º Ciclo	1	2.25	0.00	2		
3º Ciclo		5	2.13	0.375	2	2		
Ensino Secundário		12	2.15	0.404	2	3		
Bacharelato		5	2.23	0.401	2	3		
Licenciatura		20	2.09	0.357	1	3		
Mestrado		3	1.47	0.210	1	2		
Pós – Graduação		4	2.23	0.080	2	2		
Total		50	2.10	0.376	1	3		
Liderança Laissez-faire		1º Ciclo	1	0.50	0.00	1	1	0.418
	3º Ciclo	5	0.60	0.487	0	1		
	Ensino Secundário	12	0.65	0.686	0	2		
	Bacharelato	5	0.50	0.637	0	2		
	Licenciatura	20	0.64	0.503	0	2		
	Mestrado	3	0.58	0.520	0	1		
	Pós – Graduação	4	0.19	0.239	0	1		
	Total	50	0.58	0.536	0	2		
	Resultados da Liderança	1º Ciclo	1	2.89	0.00	3	3	
3º Ciclo		5	3.10	0.500	3	4		
Ensino Secundário		12	2.90	0.414	2	4		
Bacharelato		5	3.22	0.329	3	4		
Licenciatura		20	2.85	0.487	2	4		
Mestrado		3	2.83	1.041	2	4		
Pós – Graduação		4	3.40	0.169	3	4		
Total		50	2.97	0.487	2	4		

Verificou-se através da análise dos valores de F e *p-value* que não existem diferenças significativas entre as médias dos grupos.

Na hipótese 4, pretendia-se averiguar se o tipo de liderança existente nas CCAM é influenciado pelos valores de base dessas organizações. Para verificar esta hipótese, recorreu-se ao teste correlacional, que permite dizer se as variáveis se relacionam entre si.

Considerando um nível de significância de 0.05, podemos verificar na tabela 21 que não existe correlação entre os tipos de liderança e os valores do cooperativismo.

Tabela 21

Correlação entre os tipos de liderança e os valores cooperativos

			Liderança Transf.	Liderança Trans.	Liderança LF
Valores Cooperativos (auto – ajuda, auto – responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade)	Liderança Transformacional	Correlação	1	0.327	-0.472
		Sig.		0.03	0.001
		DP	0	42	42
	Liderança Transaccional	Correlação	0.327	1	0.055
		Sig.	0.03		0.722
		DP	42	0	42
	Liderança Laissez-faire	Correlação	-0.472	0.055	1
		Sig.	0.001	0.722	
		DP	42	42	0

No que concerne à hipótese 5, na qual pretendíamos verificar se o tipo de liderança varia de CCAM para CCAM, utilizámos a análise da variância através do teste paramétrico *One-Way Anova*.

Podemos observar na tabela 22 que os valores das médias não se revelam estatisticamente significativos.

Podemos também observar através da análise dos valores de F e *p-value* que não há diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos grupos.

Tabela 22*Médias, desvio padrão, mínimo e máximo e valores do p-value dos líderes em relação às subescalas**Nut*

		N	Média	DP	Mínimo	Máximo	F	p-value
Liderança Transformacional	Norte	9	3.02	0.318	3	4	0.498	0.738
	Centro	12	3.02	0.468	2	4		
	Lisboa e Vale do Tejo	15	2.94	0.533	2	4		
	Alentejo	10	2.92	0.532	2	4		
	Algarve	4	3.28	0.295	3	3		
	Total	50	3.00	0.462	2	4		
Liderança Transaccional	Norte	9	2.66	0.293	2	3	0.549	0.701
	Centro	12	2.81	0.441	2	4		
	Lisboa e Vale do Tejo	15	2.77	0.628	2	4		
	Alentejo	10	2.67	0.464	2	3		
	Algarve	4	2.43	0.260	2	3		
	Total	50	2.71	0.474	2	4		
Liderança Laissez-faire	Norte	9	0.75	0.414	0	2	0.103	0.981
	Centro	12	0.70	0.342	0	1		
	Lisboa e Vale do Tejo	15	0.70	0.481	0	2		
	Alentejo	10	0.77	0.415	0	1		
	Algarve	4	0.62	0.707	0	2		
	Total	50	0.72	0.429	0	2		
Resultados da Liderança	Norte	9	3.06	0.180	3	3	1.049	0.393
	Centro	12	2.94	0.500	2	4		
	Lisboa e Vale do Tejo	15	2.96	0.631	2	4		
	Alentejo	10	2.78	0.436	2	3		
	Algarve	4	3.36	0.553	3	4		
	Total	50	2.97	0.500	2	4		

Quanto à hipótese 6, pretendíamos verificar se o tipo de liderança varia consoante a antiguidade do líder na organização. Para perceber se o tempo de permanência na organização é um factor que influencia as respostas dos líderes, procedemos à análise desta variável, utilizando o teste *One-Way Anova*.

Tal como podemos observar na tabela 23, as diferenças não se revelam estatisticamente significativas.

No entanto verificamos que os líderes que estão na organização há 11/20 anos pontuam mais nas subescalas da Liderança Transformacional (3.05) e nos Resultados da Liderança

(3.11) e os que estão há mais de 20 anos têm maiores pontuações nas subescalas da Liderança Transaccional (2.17) e Laissez-faire (0.63).

Tabela 23

Médias, desvio padrão, mínimo e máximo e valores do p-value dos líderes em relação às subescalas antiguidade

		N	Média	DP	Mínimo	Máximo	F	p-value
Liderança Transaccional	3 – 10	6	3.04	0.441	2	4	0.142	0.868
	11 – 20	12	3.05	0.631	2	4		
	>20	32	2.98	0.404	2	4		
	Total	50	3.00	0.462	2	4		
Liderança Laissez-faire	3 – 10	6	1.89	0.256	2	2	1.768	0.182
	11 – 20	12	2.02	0.445	1	3		
	>20	32	2.17	0.356	1	3		
	Total	50	2.10	0.376	1	3		
Resultados da Liderança	3 – 10	6	0.38	0.494	0	1	0.616	0.544
	11 – 20	12	0.54	0.509	0	2		
	>20	32	0.63	0.557	0	2		
	Total	50	0.58	0.536	0	2		
Resultados da Liderança	3 – 10	6	3.06	0.701	2	4	0.985	0.381
	11 – 20	12	3.11	0.608	2	4		
	>20	32	2.89	0.387	2	4		
	Total	50	2.97	0.487	2	4		

Após a análise dos valores de F e *p-value* na tabela 23, apurou-se que não existem valores estatisticamente significativos.

Em relação à hipótese 7, pretendia-se verificar se quanto mais antiga é a CCAM mais cimentados estão os valores da organização, para testar esta hipótese utilizou-se a regressão linear.

Conforme podemos observar na tabela 24 o coeficiente de correlação foi de 0,223 ($R = 0,223$) e sig (F) de 0,891, sendo a variável independente, a antiguidade da CCAM, estes apenas explicam 5% ($R^2 = 0,050$) dos resultados da variável dependente (os valores da instituição), podemos também observar que o valor obtido na correlação entre as duas variáveis é negativo (Adj. $R^2 = -0,083$), mostrando que, embora exista relação entre elas, a mesma é inversa.

Tabela 24

Regressão linear entre as variáveis antiguidade da organização e valores cooperativos

R	R ²	Adj. R ²	F	Sig. (F)
0.223	0.050	-0.083	0.376	0.891

No que concerne à hipótese 8, esperava-se verificar que os valores do cooperativismo estão sobretudo assentes nos estatutos e nas normas que regulamentam e caracterizam estas organizações (Isomorfismo Coercitivo), e, para fazer a análise estatística desta hipótese, foi utilizada a regressão linear.

Podemos constatar pela análise à tabela 25, que os estatutos e normas (VI) não possuem uma relação linear com os valores do cooperativismo (VD) uma vez que a VI só prediz 7,9% da nossa VD. Quando analisado o coeficiente de correlação, o mesmo obteve um valor de 0,280 ($R = 0,280$) e sig (F) de 0,720, embora o F se aproxime de 1 (0,6), valor esse que nos permite aceitar uma correlação linear entre as variáveis, no entanto o seu nível de significância é negativo ($Adj R^2 = -0,050$), mostrando que, embora exista uma relação entre as variáveis, esta é inversa.

Tabela 25*Regressão linear entre as variáveis estatutos, normas e valores cooperativos*

R	R2	Adj. R2	F	Sig. (F)
0.280	0.079	-0.050	0.611	0.720

Em relação à hipótese 9, pretendia-se verificar se os valores que as CCAM incorporam resultam de uma tendência de uniformização global (Isomorfismo Mimético), utilizou-se a regressão linear para testar a hipótese.

Conforme podemos observar na tabela 26, as práticas (VI) não possuem uma relação linear com os valores (VD), uma vez que a VI só prediz 13% dos valores do cooperativismo.

Analisando os restantes indicadores, estes demonstram que não há interacção entre as variáveis.

Tabela 26*Regressão linear entre as variáveis práticas organizacionais e valores cooperativos*

R	R2	Adj. R2	F	Sig. (F)
0.364	0.132	0.011	1.093	0.382

Na hipótese 10, pretendia-se verificar se os valores do cooperativismo dependem da liderança associada à formação dos seus líderes (Isomorfismo Normativo), para realizar a análise estatística da hipótese, utilizou-se a regressão linear.

Conforme se observa na tabela 27 e utilizando a regressão linear para testar a hipótese, a formação dos líderes (VI) não possui uma relação linear com os valores do cooperativismo (VD) uma vez que a nossa VI só prediz 7,9% da nossa VD. Quando analisado o coeficiente de

correlação, o mesmo obteve um valor de 0,281 ($R = 0,281$), o sig (F) obteve 0,718 e embora o F se aproxime de 1 (0,6), o seu nível de significância é baixo e negativo ($\text{Adj } R^2 = -0,050$), mostrando que, embora exista relação entre as variáveis, esta é inversa.

Tabela 27

Regressão linear entre as variáveis formação acadêmica e valores cooperativos

R	R ²	Adj. R ²	F	Sig. (F)
0.281	0.079	-0.050	0.614	0.718

Capítulo 5 – Discussão

Neste capítulo, com base no principal objectivo deste estudo, o qual era analisar o tipo de liderança adoptado pelos líderes de organização do sector do sector cooperativo e relaciona-lo com os valores de base dessas organizações, pretende-se apresentar uma breve síntese das conclusões retiradas no capítulo anterior, ou seja, face às diferentes hipóteses colocadas nesta investigação, aspiramos confirmar ou infirmar as hipóteses, e, almejar uma explicação pertinente para se compreender a relação existente entre o tipo de liderança praticado neste tipo de organizações e os valores de base do cooperativismo que caracterizam de forma específica este tipo de organizações.

De forma a verificarmos qual o tipo de liderança percebido pelos líderes das CCAM, recorreremos à análise da média e desvio padrão, através das quais, podemos constatar que, dos três tipos de liderança (transformacional, transaccional e laissez-faire), aquele que foi mais percebido pelos líderes foi a liderança transformacional, pois foi o que obteve um valor médio mais elevado, sendo referido por estes que utilizam “muitas vezes” os comportamentos característicos da liderança transformacional., seguindo-se a liderança transaccional, a qual foi percebida como sendo utilizada “algumas vezes”, e, por último, os líderes reportaram que “raramente” ou mesmo “nunca” utilizam a liderança laissez-faire.

Segundo Rosinha (2009:75), “as investigações têm mostrado que a liderança transformacional, comparativamente à transaccional, conduz a elevados níveis de esforço extra, compromisso, satisfação e a melhores desempenhos numa grande variedade de contextos e situações.”

Os líderes transformacionais estimulam intelectualmente e motivam de forma a inspirar as suas equipas, promovem a ética, a moral e os valores organizacionais, agindo eles próprios de forma exemplar e em consonância com o que defendem.

Rosinha (2009:76) refere que “Barling, Weber & Kelloway (1996) mostraram que uma liderança transformacional forte está positivamente relacionada com a satisfação e com o desempenho individual, da equipa e da organização e conduz a elevados níveis de compromisso (...). A nível individual, a liderança transformacional tem um efeito positivo na satisfação dos subordinados (Hater & Bass, 1988) e na confiança de quem lidera (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Ao nível de equipa, há um impacto ao nível da confiança, do compromisso e da eficácia (Arnold, Barling & Kelloway, 2001). Ao nível organizacional, contribui para a melhoria da qualidade e da eficácia (Bass, 1998).”

No entanto, não podemos deixar de verificar que existe uma dualidade na liderança, sendo que, os resultados obtidos vão ao encontro do que defendem os autores do MLQ, os quais referem que a liderança transaccional é uma espécie de patamar a partir do qual se desenvolve a liderança transformacional.

Robbins (2002:319) reforça esta ideia ao mencionar que “*A liderança transformacional é construída em cima da liderança transaccional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transaccional.*”

Segundo Rosinha (2009:66) “os líderes transformacionais não substituem o processo transaccional, mas aumentam os seus efeitos (...) o processo transaccional assente na clarificação do que é necessário fazer para a obtenção da recompensa, não deixa de ser visto como uma componente essencial do modelo alargado de liderança. Os dois processos não são antagónicos mas complementares.”

Com base em estudos anteriores e com os resultados por nós obtidos, constata-se que a liderança transformacional e transaccional são dois modelos que se complementam.

O tipo de liderança que, no nosso estudo, apresentou uma frequência mais baixa foi o *laissez-faire*, o que significa que comportamentos tais como: evitar assuntos importantes, evitar tomar decisões, esperar que as coisas corram mal para depois agir, protelar respostas a questões urgentes e deixar arrastar os problemas antes de tomar qualquer decisão, são comportamentos menos ou quase nada observáveis nos líderes das CCAM.

Rosinha (2009:71) refere que o modelo da teoria de “banda larga de liderança pressupõe que qualquer líder manifeste em parte cada um dos 9 estilos de liderança. (...) Um óptimo perfil de liderança é caracterizado por uma baixa frequência de comportamentos *laissez-faire*, seguido por frequências sucessivamente mais elevadas de comportamentos transaccionais e uma elevada frequência de comportamentos transformacionais. Em contraste, um desempenho fraco de liderança caracteriza-se por uma frequência elevada de comportamentos de passividade e ineficácia e uma menor frequência de comportamentos transformacionais.”

No que se refere aos resultados da liderança percebidos, verificou-se que os valores mais elevados foram os relacionados com a eficácia, seguindo-se o esforço extra e por último a satisfação; estes resultados têm médias muito próximas, o que traduz que os líderes desta pesquisa lideram o grupo de forma eficaz, vão ao encontro das necessidades individuais e organizacionais, fomentam os elementos do grupo a irem mais além e a excederem as expectativas, promovendo um ambiente de trabalho adequado, satisfatório e agradável.

Estes tipos de líderes alcançam maiores níveis de eficácia e rendimento nas equipas de trabalho, promovem experiências mais positivas ao nível da satisfação e impulsionam elevados níveis de comprometimento organizacional e coesão nos membros da organização.

Podemos assim caracterizar os líderes das CCAM como eficazes e pró-activos, estes procuram otimizar o desenvolvimento individual, da equipa e da organização através da inovação.

A liderança transformacional caracteriza-se por se centrar em mudanças estruturais, culturais e sistémicas, constituindo um potencial de resposta aos desafios de mudança e inovação, centra-se numa visão a médio/longo prazo.

Na liderança transformacional, o líder desempenha um papel central na implementação da mudança, modificando e transformando os indivíduos, levando-os a empenharem-se e a envolverem-se num objectivo comum, acima dos interesses pessoais, baseando o seu exercício na partilha de poderes, a mudança é uma busca permanente e prioritária.

Com base nesta análise, podemos assim dizer que a hipótese 1 foi confirmada na presente amostra, corroborando a teoria de Bass & Avolio (2004) e indo ao encontro de resultados obtidos noutras investigações (Alves, 2009; Barreto, 2009; Góis, 2011; Rocha *et al*, 2010, Suliman, 2009).

No que se refere à hipótese 2, não se verificou diferenças significativas em relação à variável independente idade, ou seja, o tipo de liderança percebido pelo líder não difere em função da idade do mesmo.

Muito embora noutros estudos (Barreto, 2009; Carrilho, 2001; Gonçalves, 2008) a idade tenha sido condicionante, o mesmo não aconteceu no presente estudo, levando-nos a rejeitar a nossa hipótese.

Quanto há hipótese 3, ao contrário do que era esperado, de que iríamos obter diferenças significativas no tipo de liderança percebido em função das habilitações literárias, verificamos que a variável independente (habilitações literárias) não influencia essa percepção, uma vez que não se obteve diferenças significativas ao comparar os diferentes níveis de habilitações literárias possuídas pelos líderes.

Os resultados obtidos contrariam de certa forma outros estudos desenvolvidos (Barreto, 2009; Carrilho, 2001; Gonçalves, 2008), uma vez que as habilitações tiveram influência nos resultados obtidos em termos da liderança percebida, levando-nos a rejeitar a nossa hipótese.

O líder é o principal disseminador da cultura organizacional, é responsável por transmitir regras, normas, visões e valores na organização, o que permite direccionar e condicionar os comportamentos dos colaboradores, para que as acções destes na organização sejam condizentes com aquilo que a organização considera ideal.

O conceito de cultura organizacional passou a estar associado a conceitos como eficiência e competitividade, e o termo cultura passou a estar associado à estrutura basilar da organização, sendo traduzida pelos valores e crenças. (Smircich, 1983; Denison, 1996; Hofstede et al., 1990)

A cultura organizacional exprime a identidade da organização, é construída ao longo do tempo e impregna as práticas organizacionais, fruto das complexas e coesas representações mentais que une todos os membros em torno dos mesmos objectivos.

Tanto Avolio (1993) como Schein (2004) realçam o papel do líder na articulação e fortalecimento da cultura organizacional.

Respeitar crenças, valores, regras de conduta, morais e éticas, princípios e políticas de gestão implementadas pela organização é fundamental, cabe ao líder orientar condutas e estar atento aos comportamentos dos colaboradores que desrespeitam estas regras, uma vez que sem acompanhamento, estas atitudes podem se multiplicar.

Uma cultura organizacional forte e clara ajuda a resolver conflitos internos, promove a gestão efectiva do capital humano, e espelha para o exterior quais os valores, as visões e crenças seguidas pela organização. Se a cultura organizacional não estiver clara, e tiver elementos que impeçam o crescimento dos colaboradores e da organização, esta será um obstáculo para o desenvolvimento sistémico.

Com base na importância que o líder tem em emanar a cultura organizacional, pretendia-se, com a hipótese 4, aferir se o tipo de liderança existente nas CCAM era influenciado pelos valores de base dessas organizações.

No entanto, ao contrário do que era esperado, constatou-se que os valores que alicerçam estas organizações - os valores cooperativos - não influenciam o tipo de liderança adoptada, o que nos leva a rejeitar a hipótese 4, uma vez que não existe correlação entre as variáveis. Relativamente à hipótese 5, onde pretendíamos verificar se a liderança adoptada variava de organização para organização, tendo por variável independente a região onde a CCAM está localizada, constatámos que não existem diferenças estatisticamente significativas que corroborem a nossa hipótese, apesar de haver estudos anteriores (Barreto, 2009; Carrilho,

2001; Gonçalves, 2008) em que a localização geográfica influencie e diferencie a liderança adoptada, leva-nos a rejeitar a nossa hipótese.

Quanto à hipótese 6, onde pretendíamos verificar se a antiguidade do líder na organização influenciaria e alguma forma o tipo de liderança, verificamos que tal não acontece, uma vez que, com base nos resultados obtidos, podemos verificar que a antiguidade na organização não influencia a liderança, uma vez que não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

Assim, e contrariamente ao que se verificou noutros estudos, onde esta variável condicionou os resultados obtidos (Barreto, 2009; Carrilho, 2001; Gonçalves, 2008), tal não se verificou na presente amostra, levando-nos a rejeitar a nossa hipótese 6.

Na hipótese 7, a qual pretendia aferir se quanto mais antiga é a CCAM mais cimentados estão os valores da organização, constatou-se que, embora exista uma relação entre as variáveis, a mesma é inversa, o que nos leva a rejeitar a hipótese.

As organizações procuram padronizar processos com o intuito de moldar a realidade institucional; através da optimização dos recursos procuram a eficácia e a eficiência organizacional. Este facto pode originar a institucionalização e conseqüentemente a redução do risco de insucesso da organização

Os processos de institucionalização resultam da acção humana e das interacções no contexto cultural e político, envolvem a padronização de comportamentos e relações sociais que por sua vez clarificam a identidade da organização e cria um ambiente social estável.

Na hipótese 8, esperava-se aferir que os valores do cooperativismo estão sobretudo assentes nos estatutos e nas normas que regulamentam e caracterizam estas organizações constatou-se mais uma vez que, embora exista uma relação entre as variáveis, esta é inversa, levando-nos a rejeitar a nossa hipótese.

A hipótese 9 pretendia aferir se os valores que as CCAM incorporam resultam de uma tendência de uniformização global, constatou-se que não há qualquer tipo de interacção entre as variáveis, o que nos leva a rejeitar a nossa hipótese

Com a hipótese 10 esperava-se aferir que os valores do cooperativismo dependem da liderança associada à formação dos seus líderes, constatou-se que embora exista uma relação entre as variáveis, a mesma é inversa.

Perante estes resultados rejeitamos as hipóteses em questão e conclui-se que os valores cooperativos não se relacionam nem com os estatutos e normas que regulam estas

organizações em específico, nem com as práticas de uniformização organizacional, nem com a formação académica do líder.

Os resultados obtidos no presente estudo ressaltam as seguintes implicações: o facto de se evidenciar a liderança do tipo transformacional e transaccional na percepção dos líderes das CCAM pode estar relacionado com a competitividade do cargo, visto que as caixas de crédito agrícola são instituições que competem com entidades públicas e privadas no sector bancário/financeiro, sector este altamente competitivo.

Segundo Lorêto (2005) existem sectores que sofrem pressões, em igual intensidade, tanto do ambiente técnico quanto institucional, como é o exemplo do sector bancário, estes precisam de ser eficientes, sem lucro não há clientes e ao mesmo tempo precisam de legitimidade para manterem o reconhecimento no campo em que actuam, mostrando aos clientes que são uma instituição sólida e que os investimentos são seguros.

O sector bancário guia-se por normas emanadas pelo Banco Central, normas essas, capazes de impor processos de uniformização a estas organizações. A existência de um contexto legal comum é um factor que incide sobre vários aspectos do comportamento e da estrutura organizacional.

Segundo Santos (2012:118) “as principais preocupações das caixas de crédito agrícolas foram sofrendo alterações ao longo dos tempos, deixando de se centrar tanto nos agricultores, na melhoria das suas condições de vida, de trabalho e no desenvolvimento da agricultura, para se centrarem mais na organização em si, nas suas próprias condições de evolução e manutenção no mercado financeiro; todavia os valores originários permanecem presentes de uma forma transversal em quase todos os discursos.”

Apesar da integração no sector financeiro e de se ter aproximado dos seus padrões organizacionais, culturais e normativos, os valores cooperativos continuam a ser uma marca identificadora e por conseguinte diferenciadora destas instituições.

No entanto Santos (2012:118) conclui que “a instituição mutualista integrou-se na instituição financeira dominante e nesse mesmo mercado, num claro isomorfismo organizacional conforme DiMaggio & Powell preconizam.”

Santos (2012:118) refere que esta integração não se revelou fácil, “valores que nos primeiros discursos eram atacados como antagónicos aos valores centrais da instituição, passaram a surgir nos últimos discursos, como legítimos enquanto instrumentais e subordinados, revelando uma resolução das tensões pela via discursiva.”

O facto de o crédito agrícola sobreviver e inclusive obter sucesso num mercado onde dominam os grandes grupos financeiros e onde dominam as estratégias agressivas de concorrência, revela que estas instituições passaram por um processo de transformação institucional; um processo de isomorfismo institucional, a nível interno e externo, com a finalidade de aproximar a instituição de crédito mutualista aos padrões de legitimidade vigentes no mercado financeiro.

Denota-se pelos resultados na presente investigação, que o crédito agrícola enquanto sistema cooperativo e mutualista bancário criado em 1911 precisa de clarificar as tensões valorativas causadas pelo isomorfismo institucional, que tornou os valores mercantis comensuráveis com os valores identitários da instituição mutualista.

Embora não se tenha confirmado na generalidade as hipóteses formuladas, foi possível conhecer alguns aspectos que contribuem para o estudo da liderança em organizações com valores cooperativos.

O presente estudo permitiu aferir que os líderes destas organizações têm elevada orientação para a liderança transformacional e uma baixíssima orientação para a liderança *laissez-faire*.

Os resultados obtidos na liderança através do MLQ são apenas as percepções destes líderes e são apenas indicativos da presente amostra; os mesmos não devem ser generalizados. O estudo da liderança em organizações com valores cooperativos só estará terminado após a aplicação do MLQ aos liderados (subordinados), de forma a confrontar os dados obtidos. O presente estudo apenas fez uma auto-percepção dos líderes. Aferir o grau de concordância ou discordância entre as percepções do líder e dos liderados parece-nos extremamente relevante para o aprofundamento da problemática da liderança nestas organizações em específico.

Por fim refere-se que os resultados obtidos nas hipóteses infirmadas carecem de ser comprovados e validados em futuras investigações.

Capítulo 6 – Conclusão

Findado o tempo para a realização dos objectivos propostos; feita a análise de algumas teorias defendidas por diversos autores ao longo das últimas décadas, que serviram de base para a reflexão sobre a liderança em organizações com valores cooperativos, as quais permitiram estabelecer o quadro teórico para a implementação do presente estudo, após a recolha dos dados e consumada a reflexão sobre estes, pensa-se ter conseguido cumprir na globalidade os objectivos desta investigação, respondendo às questões inicialmente colocadas.

No entanto, por mais exaustivo que seja este tipo de investigação nunca está devidamente terminada, tem-se consciência que outros aspectos mereciam ter sido focados e abordados.

A determinação e caracterização dos tipos de liderança dos líderes de organizações com valores cooperativos foram amplamente exploradas nesta investigação. O questionário *Multifactorial Leadership Questionnaire - 5x Leader Form* de Bass & Avolio, (2004) serviu de ponto de partida. O presente estudo teve como propósito principal identificar o tipo de liderança percebido pelos líderes das CCAM e as possíveis relações entre o tipo de liderança percebido e características demográficas, tais como idade e habilitações académicas e características organizacionais, tais como valores cooperativos, antiguidade da organização e isomorfismos.

Os resultados indicam que na percepção dos líderes das CCAM, o tipo de liderança mais predominante é o transformacional; o que indica estes líderes praticam comportamentos tais como: motivar os liderados falando-lhes com entusiasmo acerca do futuro e dos objectivos a alcançar, expressar confiança no alcance dos objectivos, procurar soluções alternativas para os problemas, considerar perspectivas diferentes na abordagem dos problemas, tratar os liderados como indivíduos e não apenas como mais um elemento do grupo, ajudar os liderados a desenvolver os seus pontos fortes. (Bass, 1990)

Seguiu-se o tipo de liderança transaccional que envolve comportamentos como clarificar e definir expectativas, promover desempenhos e prestar assistência aos subordinados em troca dos esforços que permitam atingir os objectivos desejados, explicitar de forma vinculada o que cada um poderá receber se os objectivos forem atingidos, especificar os padrões de desempenho, bem como o que constitui um desempenho ineficaz, atentar no desempenho dos subordinados de forma a procurar desvios face aos padrões pré-estabelecidos e empenhar esforços no sentido de corrigir erros assim que possível. (Bass, 1990)

O tipo de liderança menos percebido foi o *laissez-faire*, o que significa que estes líderes revelam poucos comportamentos de evitamento/ausência de liderança, como evitar envolver-se em assuntos importantes, evitar tomar decisões, evitar agir.

Nos resultados da liderança observou-se como mais frequente os comportamentos de eficácia, seguindo-se os comportamentos reveladores do esforço extra e por fim a satisfação.

A predominância da liderança do tipo transformacional na percepção dos líderes das CCAM, pode estar relacionado com a competitividade do cargo; as caixas de crédito agrícola são instituições que competem num mercado financeiro altamente competitivo.

As instituições cooperativas de cariz financeiro têm desempenhado nos últimos anos um papel cada vez mais relevante e fundamental no cenário económico português.

De ano para ano as cooperativas competem com mais força no mercado financeiro e afirmam-se como uma alternativa de modelo económico mais rentável e vantajoso para os cooperadores.

O desenvolvimento do cooperativismo financeiro demonstra a consciencialização da importância de um modelo económico que além de privilegiar a cooperação mútua entre os indivíduos, desempenha um papel crucial na redução das desigualdades e promove um crescimento económico sustentável.

Actualmente a economia vive momentos de incertezas, no entanto a história revela que é nestes cenários que as cooperativas se revelam a peça chave na economia, ao construírem um mundo melhor.

O modelo cooperativo financeiro possui uma filosofia capaz de unir o crescimento económico e o bem-estar social; além de influenciar o rumo da economia de um país.

As caixas de crédito agrícolas ao serem organizações fundadas segundo princípios e valores cooperativos, desempenham um papel fundamental na construção de uma economia mais equilibrada, sustentável e inclusiva; razão pela qual se torna primordial reforçar o compromisso com os valores e princípios cooperativos.

O presente estudo é uma investigação exploratória que procura dar mais um contributo para a compreensão do estudo da liderança, pelo que se considera oportuno ampliar o estudo à investigação de outras organizações do sector cooperativo, aumentando assim a amplitude da população e da amostra de forma a consolidar os resultados obtidos com o presente estudo e generaliza-los.

Considera-se também oportuno para uma maior compreensão do fenómeno da liderança nestas organizações específicas, perceber não só o papel do líder mas também as relações concomitantes entre este e os liderados; o modo como o líder é percebido pelos liderados e aferir o grau de concordância ou discordância entre ambas as percepções revela-se a nosso ver pertinente.

Crê-se igualmente oportuno o desenvolvimento de estudos que abordem especificamente a problemática dos valores organizacionais nestas instituições em específico.

Uma das principais limitações do estudo prende-se com a dimensão da amostra, pelo que se recomenda prudência na generalização analítica dos resultados. Estes devem ser cuidadosamente interpretados e limitando-os ao contexto da presente investigação.

Outra limitação prende-se com o facto de este ser um estudo transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento, o que não permite aferir a estabilidade dos mesmos ao longo do tempo.

Outra limitação prende-se com a abordagem de natureza quantitativa com recurso à utilização de instrumentos de administração directa.

A utilização de um questionário *on-line* para a recolha de dados é outra limitação, visto que apesar das inúmeras vantagens desta metodologia que utiliza as novas tecnologias de informação, poderá apresentar uma ameaça à validade externa dos resultados. (Schmidt, 1997) Pelo que se sugere a replicação deste estudo utilizando outras metodologias que apresentem menor risco face à validade externa.

Para terminar, e tendo em conta que a análise do impacto que alguns indivíduos têm sobre as suas organizações, tem despertado um interesse crescente, faz-se votos de que esta investigação possa alertar os interessados em questões de liderança e cooperativismo.

Bibliografia

- Afonso, P. (2010). *Liderança – Elementos Chave do Processo*. 2ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.
- Almeida, Bruno (2005). *O Sector Cooperativo em Portugal: aspectos económicos*. Lisboa: Revista Revisores e Empresas, 28 (55-63).
- Alves, A. (2009). *Estilos de Liderança da Líder do Concelho Executivo numa Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos Pública da Região Autónoma da Madeira*. Universidade da Madeira.
- Antonakis, J., Avolio, B. & Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *The Leadership Quarterly*, 14 (261-295).
- Avolio, B. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. London: Sage Publications.
- Avolio, B. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. *Public Administration Quarterly*, V. 17 (112-121).
- Barreto, Ângela (2009). *Liderança transformacional na escola: Estudo de caso sobre o Presidente de um agrupamento*. Universidade de Aveiro.
- Barracho, M. & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Barros, Henrique de (1979). *Cooperação Agrícola*. 3ª Edição. Lisboa: Livros Horizonte.
- Bass, B. (1999). *On the Taming of Charisma: a reply to Janice Beyer*. *Leadership Quarterly*, 10 (541-553).
- Bass, B. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (9-32).
- Bass, B. (1995). *Theory of Transformational Leadership Redux*. *Leadership Quarterly*, 6 (463-478).

Bass, B. (1990). *From Transitional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, 99 (140-148).

Bass, B. (1981). *Bass & Stogdill Handbook of Leadership*. New York: Macmillan.

Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. 2ª Edição. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler set*. Palo Alto, CA: Mind Garden, Inc.

Bee Consulting & NEFOG (2007). *Manual do Formador – Da liderança situacional à liderança transformacional*. Porto: Bee Consulting In www.aprender-a-liderar.com. Acedido a 15/03/2013.

Bento, Bruno & Caseiro, Pedro (2007). *Liderança – Conceitos, definições e teorias de liderança*. Coimbra: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.

Bilhim, João A. de Faria (2005). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. 4ª Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, João A. de Faria (1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Burns, J. M. (1979). *Two Excerpts from Leadership*. *Educational Leadership*, March (330-383).

Câmara, Pedro B. da; Guerra, Paulo B. & Rodrigues, Joaquim V. (1997). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Carvalho, C. A. P., Vieira, M. F. V., Lopes, F. (2001). *The structuring of the organizational field of theaters and museums in the south of Brazil*. In: European Group for Organization Studies Colloquium. EGOS. Anais...Lyon, France.

Carvalho, C., Vieira, M., Silva, S. (2012). *A Trajetória Conservadora da Teoria Institucional*. *Revista Electrónica de Gestão Organizacional* (ISSN 1679-1827) In:

file:///C:/Users/User/Documents/Downloads/Carvalho_Vieira_Silva_2012_A-trajetoria-conservadora-da-T_9005.pdf. Acedido a 24/04/2013.

Carrilho, Rui (2001). *Liderança Transformacional e Transaccional no Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

CASES (2012). *Brochura GeraçãoCoop – Despertar para o cooperativismo*. Lisboa.

Cherry, K. (2010). *What Is Transformational Leadership?* In: <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>. Acedido a 18/03/2013.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Recursos Humanos*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison K. (2000). *Research Methods in Education*. 5ª Edição. Londres: Routledge.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Costa, Luciano de Souza (2007). *O Cooperativismo: Uma Breve Reflexão Teórica*. Cascavel: Revista Ciências Sociais em Perspectiva, 6 (55-64).

Cunha, M., Rego A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª Edição. Lisboa: Editora RH.

Denison, Daniel (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. *Academy of Management Review*, 21 (619-654).

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48 (147-160)

Fachada, O. (1998). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, Lda.

Feldman, et al (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Editora McGraw Hill.

- Ferreira, J. M. C.; Neves, J.; Abreu, P. N. & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, J. M. C.; Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, J. M. C.; Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fiedler, F. & Garcia, J. (1987). *New Approaches to Effective Leadership*. New York: John Wiley.
- Fiorelli, J. O. (2001). *Psicologia para administradores: Integrando Teoria e Prática*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Freitas, C. M. F. (2006). *Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM*. Universidade da Madeira.
- Góis, Carina (2011). *Lideranças Transformacional, Transaccional e Laissez-faire – Um Estudo de Caso*. Escola Superior de Educação Almeida Garrett.
- Gomes, A. R. da S. (2005). *Liderança e Relação Treinador-Atleta em Contextos Desportivos*. Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. & Cruz, J. (2007). *Abordagem Carismática e Transformacional: Modelos Conceptuais e Contributos para o Exercício da Liderança*. São Paulo: Psicologia USP (143-161).
- Gomes, Duarte (2000). *Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Gonçalves, Maria (2008). *Estilos de Liderança – Um estudo de Auto-percepção de enfermeiros Gestores*. Universidade Fernando Pessoa.
- Greenwood, Royston & Hinings C. R. (1996). *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism*. *Academy of Management Review*, 21 (1022-1054).

- Hall, Peter A. & Taylor, Rosemary C. R. (2003). *The three versions of neo-institutionalism*. In: Scielo – Brasil. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452003000100010. Acedido a 18/03/2013.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 8.ª Edição. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Hofstede, Geert et al (1990). *Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35 (286-316).
- House, R. J.; Javidan M.; Hanges P.; Ruiz-Quintanilla, S. A.; Dorfman P. W.; & Dickson, M. (1999). *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE*. *Journal of World Business*, 37, (3-10).
- House, R. J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. In J. G Hunt, SC L. L. Larson (Eds), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale, Il: Southern Illinois University (189-207).
- Humphreys, J. (2001). *Transformational and Transactional Leader Behavior*. *Journal of Management Research*, 1 (3), (149-159).
- Huot, Réjean (2002). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget (18-39).
- Infestas Gil, Angel (1991). *Sociologia de la Empresa*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- INSCOOP (2002). *Legislação Cooperativa*. 2ª Edição. Lisboa: Coleção Textos Legais.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1997). *O Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Leite, J. Salazar (2012). *Princípios Cooperativos*. Imprensa Nacional – Casa da Moeda.
- Leite, J. Salazar (2011). *Passado e Presente do Cooperativismo Português. Regime Jurídico*. Conferência apresentada em Buenos Aires.
- Lello J. & Lello E. (1981). *Lello Universal*. Dicionário Enciclopédico Luso – Brasileiro. Porto: Lello & Irmão Editores.

- Lewin, Kurt, Lippitt, Ronald & White, Ralph K. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"*. Journal of Social Psychology, 10 (271-299).
- Lorêto, M. (2005). *A Influencia dos Modelos de Financiamento à Cultura Adotados pelas Instituições Bancárias no Campo Cultural Recifeense*. Universidade Federal de Pernambuco.
- Lourenço, P. R. (2000). *Liderança*. Universidade de Coimbra.
- Lowe, K. B., Kroeck K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). *Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review*. Leadership Quarterly, 7 (385-425).
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior*. 5ª Edição. New York: McGraw Hill.
- Machado-da-Silva, C. L., Gonçalves, S. A. (1999). *Nota técnica: a teoria institucional*. In: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W. *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas. Org. Edição Brasileira: Caldas, M., Facchin, R., Fischer, T. Cap. 7 (220-226).
- MacPherson, Ian (1996). *Princípios Cooperativos para o século XXI*. 1ª Edição. Lisboa: INSCOOP.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a Fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões Antigas e Soluções Modernas*. Laboratório de Psicologia, 4 (65-90) ISPA.
- Marques, João M., Mendes, Maria A. & Carvalho, Maria (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª Edição. Gradiva.
- Meira, D. A. (2013). *A relevância do Cooperador na Governação das Cooperativas*. In Cooperativismo e Economia Social, 35 (9-35) Universidade de Vigo.
- Meira, D. A. (2011). *O quadro Jurídico - Constitucional do Cooperativismo em Portugal*. In Congresso Luso – Brasileiro de Direito Constitucional Cooperativo. Porto Alegre, Brasil.
- Meyer, John W. & Rowan Brian (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, 83 (340-363).

- Muenjohn, N. & Armstrong, A. (2008). *Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational – Transactional Leadership*. *Contemporary Management Research*, 4 (3-14).
- Namorado, R. (2013). *O Essencial sobre Cooperativas*. Imprensa Nacional – Casa da Moeda.
- Namorado, R. (2007). *Cooperativismo – história e horizontes*. Oficina do CES n.º 278, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Namorado, R. (2005). *Cooperativismo: um horizonte possível*. In *Estudos de Direito Cooperativo e Cidadania*. Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Direito da UFPR (9-38).
- Namorado, R. (2005). *Cooperatividade e Direito Cooperativos. Estudos e Pareceres*. Coimbra: Almedina.
- Namorado, R. (2001). *A identidade Cooperativa na Ordem Jurídica Portuguesa*. Oficina do CES n.º 157, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Namorado, R. (2000). *Introdução ao Direito Cooperativo*. Coimbra: Almedina.
- Neves, J. (2011). *Clima e Cultura Organizacional*. in Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Oliveira, Júlia (2007). *Lideranças do Tipo Transformacional: Estudo de uma escola básica e de uma escola secundária: a percepção dos professores*. Universidade Católica do Porto.
- Parreira, Artur. (2000). *O Processo de liderança nos grupos e reuniões de trabalho*. Lisboa: Plátano Editora.
- Pereira, Alexandre & Patrício, Teresa (2013). *Guia Prático de utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. 8ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Perrow, Charles (1986). *Complex Organizations*. 3ª Edição. New York: McGraw-Hill.
- Pestana, Maria Helena & Gageiro, João Nunes (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. 5ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pettigrew, A. M. (1979). *On Studying Organizational Culture*. Administrative Science Quarterly, 24 (570-581).

Pina e Cunha, Miguel; Rego, Arménio; Campos e Cunha, Rita & Cabral-Cardoso, Carlos (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª Edição. Lisboa: Editora RH, Lda.

Pinho, D. B. (1966). *A Doutrina Cooperativa nos Regimes Capitalistas e Socialistas*. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira.

Portela, José (1999). *Quatro bons velhos caminhos para o cooperativismo?*. Comunicação preparatória do Congresso das Cooperativas Portuguesas, Lisboa.

Ramos, Casimiro (2011). *Elementos de Organização e Gestão Empresarial*. 1ª Edição. Lisboa: Edições IADE.

Ramos, Casimiro (2007). *Modelos Neoempresariais da Administração Local – Uma abordagem Institucional*. Universidade de Sevilha.

Rego, Arménio (1998). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Universidade de Aveiro.

Rego, Arménio & Pina e Cunha, Miguel (2003). *A Essência da Liderança: mudança x resultados x integridade*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Reis, Elisabeth (2001). *Estatística Multivariada Aplicada*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Reis, Elisabeth (1996). *Estatística Descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

Reto, L. & Lopes, A. (1992). *Liderança e Carisma. O Exercício do Poder nas Organizações*. Lisboa. Editorial Minerva.

Ricciardi, L. & Jenkins, R. (2000). *Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos*. Editora LTr.

- Ritter, L. A. & Sue, V. M. (2007). *Introduction to using online surveys*. New Directions for Evaluation, 115 (5-14).
- Robbins, S. P. (2002). *Administração – Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behaviour*. 9ª Edição. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson.
- Rocha, D; Calvalcante, C & Souza, W. (2010). *Estilos de Liderança: Estudo Caso em uma Organização Militar*. Revista de Administração da UNIMEP. In: <https://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/256>. Acedido a 08/05/2014.
- Rosinha, A. (2009). *Conhecimento Tácito em Contexto Militar (Incursões na Promoção do Desenvolvimento de Competências de Comando)*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.
- Sá, Patrícia Moura (2004). *Teorias Organizacionais* In J. Lisboa et al. (eds.), *Introdução à Gestão das organizações*. Porto: Vida Económica.
- Santos, D. (2012). *Do Mutualismo ao Mercado, A Banca Mutualista em Portugal, Estudo Caso: O Crédito Agrícola Mútuo*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3.ª Edição. São Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2001). *Guia de Sobrevivência da Cultura Organizacional*. Rio de Janeiro: José Olimpo.
- Schmidt, W. C. (1997). *World-Wide Web survey research: Benefits, potential problems, and solutions*. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 29-2 (274-279).
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Scott, W. R. & Christensen, S. (1995). *The Institutions Construction of Organizations. International and Longitudinal Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Selznick, Philip (1949). *TVA and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley: University of California Press.

Shrivastava, P. & Mitroff, I. (1984). *Enhancing Organizational Research Utilization: The role of decision makers assumptions.*” *Academy of Management Review*, 1 (18-26).

Silvestre, António Luís (2007). *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. Escolar Editora.

Smircich, L (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28 (339-358).

Stogdill, R. N. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership: A survey of the literature*. *Journal of Psychology*, 25 (35-71).

Suliman, W. (2009). *Leadership Styles of Nurse Managers in a Multinational Environment*. *Nurs Admin Q*. Vol. 33, 4 (301-309).

Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Weber, M. (1968). *Economic and Society*. (volume I). New York: Bedminster.

Weber, M. (1964). *The Theory of Social Economic Organization*. New York: The Free Press.

Wright, K. B. (2005). *Researching Internet – Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services*. *Journal of Computer – Mediated Communication*, 10 (3).

Yukl, G. W. A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2ª Edição. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Sites:

<http://www.cases.pt> (Consultado a 4 de Abril e a 12 de Junho de 2012)

<http://www.confagri.pt> (Consultado a 4 de Abril de 2012)

<http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/FENACAM/> (Consultado a 4 de Outubro de 2014)

<http://www.ica.coop/al-ica/> (Consultado a 4 de Abril de 2012)

ANEXO

QUESTIONÁRIO

A Liderança em Organizações com Valores de Cooperativismo

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho de investigação, que tem como objectivo geral analisar a liderança em organizações com valores de cooperativismo, no âmbito do Mestrado em Gestão do Potencial Humano do ISG – Instituto Superior de Gestão, constitui o trabalho de investigação e dissertação final, realizado pela mestranda Raquel Maria Correia de Andrade, orientada pelo Professor Doutor Casimiro Francisco Ramos, através do qual é solicitada resposta ao seguinte questionário.

A sua colaboração é valiosa e imprescindível para a investigação pelo que solicito que leia atentamente as instruções de preenchimento:

- Leia cada item com atenção e na totalidade antes de responder;
- Todas as questões são de resposta obrigatória;
- Selecione a resposta que considerar adequada;
- Não existem respostas certas ou erradas, pretende-se apenas informação sincera e rigorosa;
- O questionário é de natureza confidencial e durante o processo o seu anonimato será respeitado.

* Required

Caracterização da Organização

Selecione a opção que melhor descreve sua organização.

1. **1 - Em que concelho fica localizada a CCAM? ***

.....

2. **2 - Tempo de actividade da CCAM. ***

Mark only one oval.

- Até 2 anos
- De 3 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais de 20

3. **3 - Número de associados da CCAM. ***

Mark only one oval.

- Até 10
- De 11 a 50
- De 51 a 250
- Mais de 250

4. **4 - Número de colaboradores da CCAM. ***

Mark only one oval.

- Até 10
- De 11 a 50
- De 51 a 250
- Mais de 250

5. **5 - Considera que a CCAM por ser uma organização cooperativa é diferente das outras organizações? ***

(1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente)

Mark only one oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6. **6 - Os estatutos e as normas da CCAM reflectem os valores cooperativos? ***

(1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente)

Mark only one oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

7. **7 - Coloque por ordem ascendente os seis valores cooperativos com os quais mais se identifica. ***

Auto-ajuda

.....

8. *

Auto-responsabilidade

.....

9. *

Democracia

.....

10. *

Igualdade

.....

11. *

Equidade

.....

12. *

Solidariedade

.....

13. **8 - Considera que as práticas em uso na CCAM representam as normas utilizadas na maioria das organizações bancárias e que a CCAM busca estrategicamente utilizar as melhores práticas do sector? ***

(1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente)

Mark only one oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

14. **9 - Considera que os princípios e valores cooperativos mantêm-se actuais e que são cada vez mais importantes no mundo de hoje? ***

(1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente)

Mark only one oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

15. **10 - Na sua opinião, acha que o líder precisa de ter características ou um perfil especial nas organizações que têm como base os valores cooperativos? ***

(1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente)

Mark only one oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Questionário Multifactorial de Liderança

(Multifactor Leadership Questionnaire) Desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio

16. **11 - De seguida apresentam-se 45 itens descritivos. Indique qual o grau que melhor reflecte o seu desempenho enquanto Director/Administrador/Gerente/Assessor/Coordenador (...) nesta organização. Utilize a seguinte escala: ***

Mark only one oval per row.

	0 - Nunca	1 - Raramente	2 - Algumas vezes	3 - Muitas Vezes	4 - Frequentemente
1 - Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Reflecto sobre críticas que me são feitas e verifico se são ou não adequadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Não actuo no momento certo, mas apenas aquando os problemas se agravam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvíos das regras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Evito envolver-me quando surgem questões importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Estou ausente, quando precisam de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Procuo perspectivas diferentes ao	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

solucionar os problemas.					
9 - Falo com optimismo acerca do futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 - Faço os outros sentirem-se bem por estarem associados a mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 - Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 - Espero que algo de mal aconteça para começar a agir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 - Falo com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 - Realço a importância de se ter um forte sentido de missão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 - Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 - Torno claro o que cada um pode esperar quando os objectivos de desempenho são atingidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 - Faço acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 - Vou para além dos meus próprios interesses para o bem do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 - Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 - Espero que os problemas se tornem crónicos antes de agir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21 - Ajo de forma a ganhar o respeito dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22 - Concentro a minha total atenção em lidar com os erros, queixas e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

falhas.					
23 - Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24 - Mantenho-me a par de todos os erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25 - Exibo um sentido de poder e de confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26 - Apresento uma visão motivadora do futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27 - Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objectivos esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28 - Evito tomar decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29 - Considero cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30 - Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31 - Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32 - Sugiro novas formas de realizar e completar as actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33 - Atraso a resposta a questões urgentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34 - Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão colectivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35 - Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36 - Expresso confiança em que os objectivos serão alcançados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37 - Sou eficaz em entender as necessidades dos outros em relação ao	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

trabalho.					
38 - Uso métodos de liderança que são satisfatórios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39 - Levo os outros a fazerem mais do que o esperado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40 - Sou eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41 - Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42 - Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43 - Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44 - Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45 - Lidero um grupo que é eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dados Demográficos

De seguida e de forma a poder caracterizar a amostra, é importante possuir alguns dados demográficos sobre si.

17. **12 - Género ***

Mark only one oval.

- Masculino
 Feminino

18. **13 - Idade ***

Mark only one oval.

- Entre 20 - 29 anos
 Entre 30 - 39 anos
 Entre 40 - 49 anos
 Entre 50 - 59 anos
 60 anos ou mais

19. **14 - Habilitações ***

Mark only one oval.

- 1.º Ciclo do Ensino Básico
- 2.º Ciclo do Ensino Básico
- 3.º Ciclo do Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Pós - Graduação
- Doutoramento

20. **15 - Área de formação ***

Mark only one oval.

- Educação
- Artes e Humanidades
- Ciências, Matemática e Informática
- Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção
- Agricultura
- Saúde e Protecção Social
- Serviços
- Outra

21. **Caso tenha respondido outra área de formação, indique qual.**

.....

22. **16 - Há quanto tempo está nesta organização? ***

Mark only one oval.

- Até 2 anos
- De 3 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

23. **17 - Qual é o cargo/função que ocupa? ***

Mark only one oval.

- Director
- Administrador
- Administrador Executivo
- Gerente
- Assessor de Direcção
- Coordenador Geral
- Coordenador de Área
- Outro

24. **Caso tenha respondido outro cargo/função, indique qual.**

.....

25. **18 - Há quanto tempo está neste cargo/função? ***

Mark only one oval.

- Até 2 anos
- De 3 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos