



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Helena Margarida Ferreira Cardoso Cleto Cravino

Liderança Transformacional e *Empowerment* de Equipas: um estudo no setor imobiliário.

Liderança Transformacional e *Empowerment* de Equipas: um estudo no setor imobiliário.

Helena Margarida F.C.C. Cravino

ISCAC | 2021

Coimbra, janeiro de 2021



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Helena Margarida Ferreira Cardoso Cleto Cravino

Liderança Transformacional e *Empowerment* de Equipas:
um estudo no setor imobiliário.

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a orientação do Professor Doutor Luís Pedro Serra Ramos.

Coimbra, janeiro de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

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

PENSAMENTO

“In real life, the most practical advice for leaders is not to treat pawns like pawns, nor princes like princes, but all persons like persons.”

James MacGregor Burns

DEDICATÓRIA

Ao meu filho Tiago e à minha filha Inês: que saibam sempre valorizar a oportunidade de evoluir nas suas competências, ao longo da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos Professores e Professoras, que ao longo da componente letiva, souberam, cada qual ao seu modo, voltar a “alimentar” o gosto e entusiasmo que tenho desde 1998, pela área profissional da Gestão de Recursos Humanos: Professora Doutora Ana Pinto, Mestre Sandrina Leal, Professor António Calheiros, Professor Wander Carvalho, Professor Doutor Paulo Pinto-Moreira, Professor Doutor Alexandre Silva (a quem agradeço, em especial, a revisão da análise de dados nesta dissertação), Professor Doutor João Cunha Vaz, Professor Doutor Luís Schwab, Professor Doutor Miguel Lira, e, em particular, ao Professor Doutor Pedro Ramos, meu orientador, pelo apoio prestado, disponibilidade e motivação.

Aos e às colegas de Mestrado, pela partilha e pelo apoio mútuo que sempre pautou as nossas aulas e apresentações de trabalhos, e, em particular, à Vera Sousa e à Tânia Pimentel, pela entajuda e companheirismo, na equipa que diversas vezes formámos.

À minha família, em particular ao meu pai, à minha mãe e ao meu marido, pelo apoio e incentivo que sempre me deram, para que pudesse desenvolver e concluir mais esta etapa da minha formação académica, profissional e pessoal.

RESUMO

O estudo realizado pretendeu analisar de que modo a liderança transformacional está relacionada com o *empowerment* de equipas e a satisfação dos membros com a equipa, sendo que, para tal, foi aplicado a líderes e membros de equipas do setor imobiliário português. Através das metodologias aplicadas, foi possível encontrar resultados que indicam que a liderança transformacional é o estilo de liderança mais frequente na gestão de equipas no setor imobiliário. Verificou-se igualmente que a liderança transformacional tem um impacto positivo no *empowerment* de equipas bem como o facto de as equipas que evidenciam *empowerment* expressarem satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem, sendo que equipas que evidenciam maior *empowerment* expressam maior satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem. Foi possível ainda comprovar que o *empowerment* age como mediador entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Transformacional; Equipas; *Empowerment*; setor Imobiliário.

ABSTRACT

The presente study intended to analyze how transformational leadership is related to the empowerment of teams and the satisfaction of members with the team, and for that purpose, it was applied to leaders and team members of the Portuguese real estate sector. Through the applied methodologies, it was possible to find results that indicate that transformational leadership is the most frequent leadership style in team management in the real estate sector. It was also found that transformational leadership has a positive impact on the empowerment of teams, as well as the fact that teams that show empowerment express satisfaction of their members with the team to which they belong, and teams that show greater empowerment express greater satisfaction of their members with the team to which they belong. It was also possible to prove that empowerment acts as a mediator between transformational leadership and satisfaction with the work team.

Keywords: Leadership; Transformational Leadership; Teams; Empowerment; Real Estate sector.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico	3
1.1 Conceito de Liderança.....	3
1.1.1 Conceito de Liderança – perspetivas.....	3
1.1.2 Características da Liderança	4
1.1.3 Liderança – Teorias.....	7
1.2 Liderança Transformacional.....	10
1.2.1 A génese da Liderança Transformacional: Burns e Bass	10
1.2.2 Liderança Transformacional vs. Liderança Transacional	12
1.2.3 Fatores e características da Liderança Transformacional.....	13
1.2.4 A Liderança Transformacional nas últimas décadas.....	17
1.2.5 Liderança Transformacional e o setor imobiliário.....	20
1.3 Conceito de Equipas.....	21
1.3.1 Definição de Equipa.....	21
1.3.2 Equipas, gestão e objetivos.....	23
1.3.3 Equipas e liderança transformacional	23
1.4 Conceito de <i>Empowerment</i> de equipas/autonomia grupal.....	24
1.4.1 Definir <i>Empowerment</i>	25
1.4.2 <i>Empowerment</i> e liderança transformacional.....	27
1.4.3 Benefícios e características do <i>Empowerment</i>	28
1.4.4 Equipas com <i>empowerment</i> ou autonomia grupal	31
2 Metodologia	33
2.1 Objetivos do estudo.....	33
2.2 Questão de partida.....	33

2.3	Hipóteses	33
2.4	Pesquisa quantitativa e qualitativa	34
2.4.1	Inquéritos.....	34
2.4.2	Medidas	35
2.4.3	Entrevista.....	37
2.5	Procedimentos de análise de dados	38
2.6	Amostra	38
3	Resultados	39
3.1	Caracterização da amostra Líderes.....	39
3.2	Caracterização da amostra Liderados/as	42
3.3	Análise de confiabilidade das medidas/escalas aplicadas	45
3.4	Validação das hipóteses em estudo	46
3.4.1	Validação H1 – <i>A liderança transformacional é o estilo de liderança mais frequente na gestão de equipas no setor imobiliário.....</i>	47
3.4.2	Validação H2 – <i>A liderança transformacional está positivamente relacionada com o empowerment de equipas no setor imobiliário.</i>	47
3.4.3	Validação H3 – <i>A liderança transformacional está positivamente relacionada com níveis mais elevados de satisfação no trabalho.</i>	48
3.4.4	Validação H4 – <i>As equipas que evidenciam empowerment expressam satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem.</i>	49
3.4.5	Validação H4a – <i>As equipas que evidenciam maior empowerment expressam maior satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem e H4b – As equipas que evidenciam menor empowerment expressam menor satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem.....</i>	50
3.4.6	Validação H5 – <i>O empowerment irá mediar uma relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho.....</i>	51
3.5	Análise de conteúdo das Entrevistas	54
3.5.1	Tema I - Liderança Transformacional.....	54

3.5.2	Tema II – <i>Empowerment</i>	59
3.5.3	Tema III – Satisfação com a Equipe	61
4	Discussão	62
4.1	Limitações e sugestões para pesquisa futura	64
	CONCLUSÃO	65
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
	APÊNDICES	73
1.	Questionário Líderes (Diretores/as de agência)	74
2.	Questionário Liderados/as (Consultores/as)	76
3.	Guião de Entrevista – Líderes	78
4.	Guião de Entrevista – Liderados	79
5.	Análise de dados através do SPSS.....	80
6.	Grelhas de Análise de Conteúdo das Entrevistas	87

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1:	Teste de Confiabilidade – Alfa de Cronbach.....	45
Tabela 2:	Medida da GTL (Liderança Transformacional).....	47
Tabela 3:	Correlação de Pearson (GTL e TLA – Líderes).....	48
Tabela 4:	Regressão linear (GTL e TLA – Líderes).....	48
Tabela 5:	Correlação de Pearson (ESAG e GTL – Liderados).....	49
Tabela 6:	Regressão linear (GTL e ESAG – Liderados).....	49
Tabela 7:	Correlação de Pearson (TLA e ESAG – Liderados).....	50
Tabela 8:	Regressão linear (TLA e ESAG – Liderados).....	50
Tabela 9:	Teste de Mediação (regressões lineares GTL, TLA e ESAG – Liderados).....	53
Tabela 10:	Caracterização dos Entrevistados/as.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS E FIGURAS

Gráfico 1: Líderes – Grupo Etário.....	39
Gráfico 2: Líderes – Sexo.....	39
Gráfico 3: Líderes – Habilitações Literárias.....	40
Gráfico 4: Líderes – Distribuição por Distrito.....	40
Gráfico 5: Líderes – Tempo na Organização.....	41
Gráfico 6: Líderes – Tempo com a Equipa.....	41
Gráfico 7: Liderados – Grupo Etário.....	42
Gráfico 8: Liderados – Sexo.....	42
Gráfico 9: Liderados – Habilitações Literárias.....	43
Gráfico 10: Liderados – Distribuição por Distrito.....	43
Gráfico 11: Liderados – Tempo na Organização.....	44
Gráfico 12: Liderados – Tempo com a Equipa.....	44
Gráfico 13: Liderados – Tempo diário de interação com a Equipa.....	45
Gráfico 14: Distribuição das medidas ESAG e TLA (média).....	51
Gráfico 15: Distribuição das medidas ESAG e TLA (scatterplot SPSS).....	51
Figura 1: Modelo de Mediação.....	52

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ESAG – Escala de Satisfação Grupal

GTL – Global Transformational Leadership

TLA – Team Level Autonomy

VD – Variável dependente

VI – Variável independente

VM – Variável mediadora

INTRODUÇÃO

A liderança transformacional, tendo por base o líder como fonte e modelo de inspiração para os liderados, que é visionário, estratega, motivador e comprometido com o *empowerment* e desenvolvimento da equipa, favorece um clima colaborativo na organização, em que os elementos da equipa são incentivados a inovar, prosseguir os objetivos em prol dos resultados, apoiados pela liderança, num esforço conjunto dos elementos da equipa e com oportunidades de reconhecimento e contributo para o propósito do negócio.

O setor imobiliário, está em permanente adaptação face à envolvente do negócio, bem como enfrenta, desafios ao nível da gestão dos recursos humanos, e das equipas, sendo pautado por características como rotatividade elevada, remuneração baseada em comissões variáveis, estando, na maioria dos casos, ausente uma remuneração fixa. Um dos grandes desafios da liderança ao nível das equipas, passa, assim, por motivar, envolver, satisfazer os colaboradores/as, de modo a que contribuam para que os objetivos de vendas sejam atingidos, dos quais dependerão as suas remunerações e o lucro das empresas deste setor.

O estudo realizado pretendeu contribuir para compreender as características principais de equipas, no setor imobiliário, estudar a liderança transformacional e a sua aplicação na gestão de equipas no setor imobiliário, bem como a relação entre a liderança transformacional e o *empowerment* de equipas e o nível de satisfação dos membros com a equipa à qual pertencem.

A liderança transformacional, com génese no trabalho de Burns (1978), tem sido abordada enquanto um processo através do qual os líderes fomentam o empenho dos liderados, em prol dos objetivos da organização. Esta noção ganha ainda maior desenvolvimento com Bass (1985), que aborda os seus quatro componentes (influência idealizada, liderança inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada), e respetivos efeitos sobre os liderados, tornando-os mais conscientes da importância dos objetivos, induzindo-os a ultrapassarem os seus autointeresses em prol do grupo ou organização e ativa as suas mais elevadas necessidades (Cunha et al, 2016).

A gestão de equipas, de acordo com Costa (2012), pressupõe uma aproximação maior entre líderes e liderados, fazendo com que todos se sintam igualmente estimulados ao trabalho. O líder é aquele que conduz os colaboradores, servindo de inspiração a cada um

deles, mostra o direcionamento mais eficiente, acompanha a equipa na prossecução dos objetivos, motiva a equipa através do feedback dos primeiros resultados, mostrando que estão no caminho certo ou apoiando a encontrar o caminho certo, e delega, atribuindo *empowerment*.

Ao interligar o conceito de *empowerment* com o de autonomia grupal, tal como descrito por Dimas et al. (2016), interessou-nos a abordagem segundo a qual, a autonomia se correlaciona positivamente com a satisfação e motivação, aumentando o comprometimento dos elementos das equipas face à própria equipa e para com os objetivos – individuais, grupais e organizacionais.

Tendo em consideração esta base teórica, é nossa convicção de que o tema explorado pode ter particular significância no setor de atividade proposto – o setor imobiliário. Considerando Lee (2012), os melhores líderes são aqueles que destacam o melhor das pessoas e que comunicam efetivamente o significado da contribuição de todos os funcionários para o sucesso da organização - são inspiradores, dedicados, motivadores, inovadores, persistentes, visionários e focados, e uma empresa imobiliária deve promover a liderança transformacional eficaz, como meio para a sustentabilidade, produtividade, lucro e crescimento.

A dissertação agora apresentada encontra-se estruturada na presente introdução, em quatro capítulos principais e na conclusão. No primeiro capítulo é apresentada a revisão de literatura efetuada e o enquadramento teórico, em torno da temática em estudo, nomeadamente acerca do conceito de liderança, liderança transformacional, liderança transformacional no setor imobiliário, equipas, *empowerment* de equipas, sendo igualmente realizada a análise da relação entre os conceitos abordados, face aos objetivos do estudo. No segundo capítulo apresentamos a metodologia utilizada, explicitando os objetivos, a questão de partida, as hipóteses que nos propusemos validar e a metodologia de pesquisa utilizada, em termos quantitativos e qualitativos, ferramentas metodológicas e medidas, os procedimentos de análise de dados e a amostra considerada. No terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos face à análise quantitativa e qualitativa realizada, assim como a validação das hipóteses em estudo. No quarto capítulo apresentamos a discussão dos resultados, face à revisão de literatura apresentada, bem como se apresentam limitações ao estudo e sugestões para pesquisa futura. No final é realizada uma conclusão, apresentando as principais reflexões face ao estudo realizado.

1 Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico

1.1 Conceito de Liderança

1.1.1 Conceito de Liderança – perspetivas

O que é a Liderança? Segundo Tal & Gordon (2015), a liderança é um fenómeno complexo que tem sido estudado ao longo do tempo, mas para o qual ainda não existe um consenso, existindo muitas perspetivas diferentes, tanto em termos de definições como de soluções relacionadas com a eficácia dos líderes e tópicos como a moral ou ética na liderança, entre outros.

Não sendo fácil haver um consenso na sua definição, ao longo do tempo este é um tema que tem sido assim, alvo de grande interesse por parte dos investigadores e que continua a ser explorado em múltiplas vertentes. Para além do tópico liderança *versus* gestão, a investigação tem focado aspetos como as características dos líderes, os estilos ou tipos de liderança, liderança e eficácia organizacional, inteligência emocional e liderança, o líder coach, a motivação para liderar, entre muitos outros aspetos (Cunha et al., 2016).

Hunt (2004, apud Avolio & Gardner, 2005, pp.331), pretendeu dar resposta a “o que é liderança?”, e concluiu que a resposta depende das premissas ontológicas (relacionadas com a essência do fenómeno em estudo) e epistemológicas (como compreendemos o fenómeno e comunicamos esse conhecimento a outros) que elaboramos sobre a definição e propósito da liderança, tendo o mesmo autor indicado como relevantes os itens relacionado com a definição, propósito, contexto histórico, níveis de análise, e os aspetos relacionais e dinâmicos da liderança.

Burns (1978, pp.425), apresenta-nos o conceito de liderança como “(...) o processo recíproco de mobilizar, por pessoas com certos motivos e valores, vários recursos económicos, políticos e outros, num contexto de competição e conflito, a fim de alcançar objetivos independentes ou mutuamente mantidos por líderes e seguidores.” O mesmo autor explora as características da liderança, dizendo que a mesma é coletiva, divergente, ligada a causas e com um propósito moral. Segundo as palavras de Burns (1978, pp.455), a liderança tem um propósito moral, toda a liderança é orientada por objetivos. A liderança de sucesso aponta numa direção e é também o veículo de continuidade e de alcançar propósito.

Marques, Reis e Gomes (2018) apresentam duas definições de liderança fundamentais: a de Stogdil (Stogdil, 1950, apud Marques, Reis e Gomes, 2018), que define liderança como

o processo ou ato de influenciar as atividades de um grupo organizado nos seus esforços em direção aos objetivos fixados e ao atingir desses objetivos, e a definição de Yukl (Yukl, 2006, apud Marques, Reis e Gomes, 2018), que vê a liderança como um processo em que certos indivíduos compreendem e influenciam o que deve ser feito e como o fazer, bem como facilitam os esforços individuais e coletivos para concretizar objetivos partilhados.

Para Batistič et al. (2017), a liderança é, por natureza, um fenómeno que envolve múltiplos níveis conceituais, porque pode ocorrer, por exemplo, entre um líder individual e um seguidor individual, entre grupos de seguidores e/ou organizações inteiras e pode também originar consequências organizacionais relevantes a vários níveis.

Inceoglu et al. (2018), focam a sua análise na importância do papel dos líderes nas organizações e o modo como o seu comportamento tem um impacto significativo no comportamento, desempenho e bem-estar dos seus subordinados no trabalho.

Segundo Cunha et al. (2016, pp.260), a liderança é uma condição de sucesso nas organizações e muitas são as suas definições, quase tantas quantas as pessoas que se dedicaram ao estudo do tema. Os mesmos autores, citando House et al. (1999), apresentam a liderança como sendo a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros (Cunha et al., 2016, pp.260).

Os mesmos autores apresentam ainda os seus argumentos que distinguem a liderança e a gestão, como dois processos ou funções distintas: “(...) a liderança é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional-pessoal, original, proativa, assente em valores. A gestão é mais racional, “fria”, calculista, eficiente, procedimental, imitadora, reativa. (...) Alguns indivíduos denotam maior propensão para a liderança, outros para a gestão, enquanto outros conciliam as duas propensões (...). Mas é provável que muitos líderes possam aprender a gerir e que muitos gestores possam melhorar as suas competências de liderança.” (Cunha et al., 2016, pp.266).

1.1.2 Características da Liderança

Dinh et al. (2013), referem que a liderança envolve a contribuição de múltiplos atores e uma influência bidirecional (de cima para baixo e de baixo para cima) que se desdobram em diferentes escalas de tempo, e, portanto, a teoria da liderança focada num só nível de análise, apresenta uma compreensão estática excessivamente restrita dos fenómenos da

liderança. Estes autores identificaram cerca de 66 domínios diferentes da teoria da liderança, realçando que é importante reconhecer as razões pelas quais não existe atualmente uma teoria unificada da liderança, uma vez que a teoria da liderança enfatiza muitos resultados, desde o modo como os líderes são percebidos, até como os líderes afetam o desempenho da unidade; envolve ações de membros do grupo, bem como de líderes formais; foi aplicada a níveis que incluem eventos, indivíduos, díades, grupos, organizações, sistemas políticos; concentrou-se em efeitos imediatos e retardados; e muitas vezes incorpora diferenças contextuais.

Cunha et al. (2016, pp.271 e seguintes), apresentam ainda o estudo de Stogdill, sobre os traços e competências para a eficácia da liderança, designadamente: inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional, adaptabilidade às situações, intuição penetrante, vigilância para com as necessidades dos outros, tolerância ao stress, iniciativa e persistência face a problemas, capacidade de persuasão, e desejo de assumir responsabilidades e ocupar uma posição de poder. Segundo os autores, Stogdill reconheceu que um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz, mas tal não lhe garante automaticamente a eficácia e que, a importância relativa dos diferentes traços apresentados depende das situações. Reconhecem ainda os autores que, embora sejam identificáveis determinados traços ou competências relevantes, será impossível descortinar características que sejam aplicáveis a todas as situações de liderança.

Para os autores, existem assim alguns traços mais relevantes para a eficácia dos líderes: energia e tolerância ao stress, autoconfiança, locus de controlo interno, maturidade emocional, conscienciosidade, honestidade/integridade, motivação para o êxito e motivação para o poder social (Cunha et al., 2016, pp.272).

Cunha et al. (2016), citando Mumford e colegas, concluem ainda que a capacidade de liderança existe potencialmente em todas as pessoas, sendo algo que emerge através da experiência e da capacidade para aprender (Mumford et al. (2000), apud Cunha et al. (2016)).

Al Khajeh (2018), considera que a liderança é um dos pontos determinantes associado ao sucesso ou insucesso de qualquer organização, e no seu estudo, pretendeu explorar a relação entre os estilos de liderança e o desempenho organizacional, e assim, na análise sobre os estilos de liderança, e da revisão de literatura efetuada por este autor, ressalta a

noção de estilos de liderança como uma combinação de diferentes características, traços de personalidade e comportamentos que são utilizados pelos líderes na interação com os seus subordinados. O estilo de liderança é o modo como as pessoas são dirigidas e motivadas por um líder de modo a atingirem os objetivos organizacionais. O estudo de Al Khajeh determinou que os estilos de liderança democrático, transformacional, burocrático e autocrático têm um impacto positivo no desempenho organizacional, recomendando que as organizações utilizem um estilo de liderança que realce as competências e capacidades das pessoas. O autor refere que o papel da liderança numa organização é fundamental em termos de criar uma visão, missão, determinar e estabelecer objetivos, desenhar estratégias, políticas e métodos para atingir os objetivos organizacionais com eficiência e eficácia, em conjunto com a direção e coordenação das atividades organizacionais (Al Khajeh, 2018, citando Xu & Chang, 2008).

Para Goleman (2013), é fundamental que o líder cultive aquilo que refere como sendo a “tríade da consciência”, com foco no seu próprio interior e com foco nos outros, o que permite cultivar a inteligência emocional, e com foco para o exterior, o que pode melhorar a capacidade de elaborar estratégias, inovar e gerir as organizações.

Anderson et al. (2016), referem no seu estudo a necessidade de reconsiderar as teorias da liderança relativamente a diferentes gerações de trabalhadores e mudanças que, ao longo das décadas, ocorreram na força de trabalho. Referem em especial, as implicações que as novas gerações têm para a liderança, focando-se nos *Millennials* e as diferenças que estes apresentam em termos de liderança, nomeadamente no que diz respeito às ideias, comportamentos e pontos de vista, uma vez que a liderança tem impacto em variáveis como satisfação com o trabalho, motivação, e desempenho de equipa, compromisso organizacional e intenção de saída (*turnover*). Segundo os autores, de facto, a mudança na força de trabalho tornará indispensável a mudança nas teorias da liderança, sendo que o estudo que realizaram apontou para lacunas nesse campo – citando Fiedler (1964), os autores referem que a liderança eficaz ocorre quando as capacidades e personalidade do líder coincidem com a situação.

Em resumo, tomamos as palavras de Cunha et al. (2016, pp. 327), pelo sentido que fazem como súmula dos principais aspetos quando abordada a conceitualização de liderança, naquilo que os autores denominam de oito linhas de orientação: “Primeira: (...) a influência dos líderes sobre a vida organizacional é real – embora não ocorra necessariamente do modo esperado. Segunda: alguns traços e algumas competências

conferem às pessoas maior probabilidade de serem líderes, e de exercerem a função eficazmente -mas não o garantem. Terceira: a liderança é um processo (...) envolvendo líderes, seguidores e situações. Quarta: são frágeis as considerações sobre a liderança eficaz que não englobam esse triângulo. Quinta: a complexidade do processo de liderança não se compagina com receitas universalmente aplicáveis. Sexta: isso não impede que as pessoas aprendam algumas competências que as tornem potencialmente mais eficazes no exercício da liderança. Sétima: não há líderes eficazes sem colaboradores eficazes. Oitava: a confiança é crucial para o exercício eficaz da liderança (...). Quando alimentada pelo líder, (...) dá origem ao que pode ser designado de «liderança responsável» (...).”

1.1.3 Liderança – Teorias

Tendo em conta a pesquisa realizada no âmbito do presente trabalho, apresentamos algumas notas sobre teorias e estilos de liderança que surgem mais destacados na literatura consultada.

1.1.3.1 Liderança responsável

Marques, Reis e Gomes (2018), apresentam a noção de Pless sobre os dez papéis principais que são assumidos por líderes responsáveis: um líder responsável é dirigido por uma visão do futuro baseada em valores que vai para além de considerações do negócio; manifesta-se em momentos decisivos, em que os líderes têm de tomar decisões fundamentais com efeitos a longo prazo nas pessoas, no ambiente e/ou no futuro da organização, e esses momentos revelam o caráter e a integridade do líder; concilia a ideia de eficácia com a de responsabilidade corporativa, sendo um cidadão ativo e promovendo uma cidadania ativa dentro e fora da organização; a liderança responsável está enraizada na ética do cuidado, impulsionada pelo desejo de servir aos outros; requer um líder que esteja ligado com e próximo dos *stakeholders*; usa o *storytelling* como um método de liderança para se ligar aos diferentes *stakeholders*; a liderança responsável pode ser entendida como a arte de construir e sustentar relações sociais e morais entre os líderes de negócios e os diferentes *stakeholders* (seguidores), baseadas num sentido de justiça, reconhecimento, cuidado e de sentido de responsabilidade por dimensões económicas, ecológicas, sociais, políticas e humanas; fortes valores morais acompanhados de autoafirmação, curiosidade e a capacidade e vontade de aprender são pré-requisitos importantes para se tornar um líder; tornar a ética e responsabilidade como parte de todos os níveis de aprendizagem (Pless, 2007, apud Marques, Reis e Gomes, 2018).

Para Voegtlin, Patzer & Sherer (2012), o conceito de liderança responsável está ligado à consciência e consideração das consequências das ações sobre todos os *stakeholders*, bem como o exercer de influência de modo a possibilitar o envolvimento dos *stakeholders* e desenvolvimento de um diálogo ativo com os mesmos, com vista a soluções consensuais como critério de eficácia.

1.1.3.2 Liderança coerciva

Goleman (2000), apresenta este estilo de liderança como sendo uma abordagem que pode ser eficaz em situações de retrocesso, ou ao trabalhar com empregados problemáticos, pois segundo o autor, é uma abordagem de “faz como digo”, mas que na maioria das situações inibe a flexibilidade e diminui a motivação dos empregados.

1.1.3.3 Liderança participativa

Este conceito, refere-se a comportamentos do líder que envolvem os seguidores na tomada de decisão conjunta e na partilha de influência da tomada de decisão, com os seguidores, derivando da perspectiva mais antiga de liderança autocrática vs. participativa (Cheong et al., 2019; Vroom & Yetton, 1973, apud Cheong et al., 2019; Vroom & Jago, 2017, apud Cheong et al., 2019).

1.1.3.4 Liderança transformacional/carismática

Sendo a base do presente trabalho, e amplamente caracterizada ao longo das próximas páginas, apresentamos aqui sumariamente o conceito, que diz respeito a um conjunto de comportamentos do líder, composto por 4 dimensões - influência idealizada, motivação inspiracional (estas duas dimensões compreendem a noção de liderança carismática), consideração individualizada e estimulação intelectual, focadas em inspirar os seguidores na partilha e no perseguir de uma visão, motivando-os a trabalhar em prol do grupo ou organização (Bass, 2008; Bass & Steidlmeier, 1999; Yammarino & Bass, 1990, apud Cheong et al., 2019; Yukl, 2002, apud Cheong et al., 2019).

1.1.3.5 Liderança ética

Este conceito foca-se principalmente nas orientações do líder para fazer o que é correto, ser justo, ter integridade, e guiar os outros de um modo ético comunicando sobre ética e regras éticas, recompensando os comportamentos éticos dos subordinados, transformando a responsabilidade dos seguidores por ações éticas (Brown & Treviño, 2006, apud

Cheong et al., 2019; Den Hartog, 2015, apud Cheong et al., 2019; Dionne et al., 2014, apud Cheong et al., 2019; Hassan et al., 2013, apud Cheong et al., 2019, Palanski & Yammarino, 2009, apud Cheong et al., 2019).

1.1.3.6 Auto liderança

Refere-se a um conjunto de estratégias que um indivíduo utiliza para controlar e influenciar os seus próprios comportamentos e ações, indicativos de que as pessoas procuram em si mesmas as fontes de motivação e controlo dos seus estados cognitivos e comportamentos (Manz & Sims Jr., 1980, apud Cheong et al., 2019).

1.1.3.7 Teoria das trocas líder-membro ou Leader Member Exchange (LMX)

Esta teoria foca-se na relação entre líder e membro, baseando-se na teoria de papéis e trocas sociais, com foco nas diferentes relações entre o líder e os membros de um grupo e na qualidade dessas relações, variando entre muito baixa ou sem qualidade (exogrupo), até muito alta qualidade (endogrupo) (Dansereau, Graen, & Haga, 1975, apud Cheong et al., 2019; Graen & Scandura, 1987, apud Cheong et al., 2019; Graen & Uhl-bien, 1995, apud Cheong et al., 2019).

Segundo Cunha et al. (2016, pp.317), baseia-se assim na noção de que “(...) os líderes desenvolvem relações de troca diferenciadas com os seus colaboradores, de tal modo que as duas partes definem mutuamente papéis.”

1.1.3.8 Liderança partilhada

Refere-se a uma abordagem coletivista da liderança, como uma responsabilidade partilhada e distribuída entre os elementos da equipa (Yammarino et al., 2012, apud Cheong et al., 2019). Segundo Cheong et al. (2019), citando Pearce & Sims Jr., (2002), a liderança partilhada enfatiza que a liderança pode emergir de um contexto e/ou dos elementos de equipas ou organizações, em vez de surgir de um líder designado ou formal.

De acordo com Cunha et al. (2016, pp. 320), “O foco já não incide sobre a pessoa que executa as funções essenciais de liderança, antes se projeta sobre o grupo que coletivamente as leva a cabo. Diferentes pessoas podem adotar distintas funções de liderança e a mesma pessoa pode executar diferentes papéis em diferentes momentos.”

1.1.3.9 Liderança autêntica

Avolio & Gardner (2005), apresentam a noção de liderança autêntica, mencionando que a liderança sempre foi mais difícil em tempos desafiantes, sendo que as organizações necessitam de um foco renovado naquilo que constitui uma liderança genuína, em especial no que é a base de todas as formas positivas de liderança e no seu desenvolvimento – aquilo que chamam de liderança autêntica. Tal como referido por estes autores, os líderes autênticos são aqueles que estão totalmente conscientes do modo como pensam e se comportam, e que são vistos pelos outros como conscientes dos seus próprios valores, perspetivas morais, conhecimento e forças e dos das outras pessoas. Estão conscientes do contexto em que operam e são confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes e com elevado carácter moral. O conceito de liderança autêntica nas organizações é definido como um processo que deriva de capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta em grande autoconsciência e comportamentos autorregulatórios positivos da parte dos líderes e associados, fomentando um autodesenvolvimento positivo (Luthans & Avolio, 2003, apud Avolio & Gardner, 2005). Os mesmos autores indicam ainda as quatro características dos líderes autênticos: são verdadeiros consigo próprios, são motivados por convicções pessoais, são originais, não cópias, liderando pelo seu próprio ponto de vista e as suas ações são baseadas nos seus valores pessoais e convicções (Shamir & Eilam, 2005, apud Avolio & Gardner, 2005).

1.2 Liderança Transformacional

1.2.1 A génese da Liderança Transformacional: Burns e Bass

1.2.1.1 A perspetiva inicial - James McGregor Burns

A partir do trabalho de Burns (1978), centrado em líderes políticos, tem sido abordada a liderança transformacional. De facto, Burns (1978), apresentou uma ampla reflexão sobre a liderança e, em particular, sobre a liderança transformacional. Para o autor, muitas vezes as relações entre líderes e seguidores são do tipo transaccional – os líderes aproximam-se dos seguidores para uma troca e estas transações integram o grosso das relações entre líderes e seguidores, em especial em determinados grupos, dando o exemplo da arena política e dos partidos. Para Burns (1978), o líder transformacional reconhece e explora uma necessidade já existente de um potencial seguidor, mas para além disso o líder transformacional procura os motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer

necessidades mais elevadas e procura envolver o seguidor no seu todo – o resultado da liderança transformacional é uma relação de estimulação e elevação mútua, que converte os seguidores em líderes e poder converter os líderes em agentes morais (Burns, 1978, pp.4). O autor afirma ainda que o segredo da liderança transformacional é que as pessoas possam ser elevadas à melhor versão de si mesmas (Burns, 1978, pp.462).

1.2.1.2 O desenvolvimento da teoria - Bernard M. Bass e outros autores

Tal & Gordon (2016) referem que, a partir de 1980, a liderança transformacional surge com mais ênfase e, de facto, a repercussão desta noção teve maior desenvolvimento com Bass (1985), que evidência quatro componentes da liderança transformacional, respetivamente influência idealizada, liderança inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada, e os seus efeitos sobre os liderados, tornando-os mais conscientes da importância dos objetivos, induzindo-os a ultrapassarem os seus autointeresses em prol do grupo ou organização e ativa as suas mais elevadas necessidades (Cunha et al., 2016).

Cunha et al. (2016, pp.305), referem-se à liderança transformacional como “(...) o processo através do qual os líderes fomentam o empenho dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus autointeresses, (...) em prol dos objetivos da organização, assim conseguindo obter o seu empenho e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos.”

Howell & Avolio (1993), referem que a teoria de Bass (1985) deriva assim dos conceitos explorados por Burns (1978), sendo que o primeiro vê a liderança transformacional como um construto que compreende três fatores conceituais distintos: carisma, estimulação intelectual e consideração individualizada. Os líderes transformacionais concentram os seus esforços em objetivos de longo prazo, dão valor e ênfase ao desenvolvimento de uma visão e inspiram os seguidores a persegui-la, mudam ou alinham os sistemas de modo a acomodar a sua visão e através do *coaching* dos seguidores, levam-nos a ter maior responsabilidade sobre o seu próprio desenvolvimento, bem como pelo desenvolvimento de outros (Howell & Avolio, 1993).

Tal & Gordon (2016) referem ainda que a partir de 1990 a liderança transformacional surge com nova roupagem, através dos modelos que enfatizam mensagens visionárias e inspiradoras vindas do líder, valores morais e ideológicos e também a atenção individualizada e estimulação intelectual, já referidas. A liderança transformacional

coloca deste modo, o líder no centro das dinâmicas grupais, com foco nas necessidades dos seguidores.

To et al. (2015), referem que a liderança transformacional é um construto multinível, que manifesta características funcionais tanto ao nível individual como ao nível das equipas. Tomando a definição de Avolio e a de Bass (autores já citados), estes autores realçam os quatro tipos de comportamento que estão assim associados ao conceito de liderança transformacional: influência idealizada, motivação inspiracional, consideração individualizada e estimulação intelectual (que iremos explicitar ao longo dos pontos seguintes do presente trabalho).

1.2.2 Liderança Transformacional vs. Liderança Transacional

Bass (1990) apresenta-nos o conceito de liderança transformacional por oposição ao de liderança transacional. Os líderes transformacionais inspiram, energizam e estimulam intelectualmente os seus liderados e Bass argumenta que através da formação, os gestores podem aprender as técnicas e obter as qualidades de que necessitam para se tornarem líderes transformacionais. Para o autor, os líderes envolvem-se numa transação com os seus empregados, explicando o que é requerido deles e que compensação irão receber se preencherem esses requisitos – esta é uma liderança de dois fatores: um fator relacionado com a realização das tarefas em mãos, o segundo fator relacionado com a demonstração de consideração pelos empregados, com o foco de satisfazer o interesse próprio daqueles que fazem um bom trabalho. O líder premeia assim, o bom desempenho e penaliza o mau, e assim, Bass apresenta-nos a liderança transacional, baseada em transações entre líder e liderados. O autor considera que, em muitos casos, este tipo de liderança leva à mediocridade, particularmente se o líder se apoia numa gestão passiva, intervindo só quando os procedimentos e padrões de cumprimento das tarefas não estão a ser cumpridos. Do mesmo modo, depende do controlo que o líder tem sobre elas e o modo como os liderados desejam as recompensas ou temem as penalizações. O líder transacional apoia-se na recompensa contingencial (contratualiza a troca de recompensas por esforço, promete recompensas por bom desempenho, reconhece as conquistas), pode fazer a gestão por exceção ativa (vê e procura desvios das regras e padrões, toma ações corretivas) ou passiva (intervém só se os padrões não forem atingidos), ou é um líder *laissez-faire* (abdica das responsabilidades e evita tomar decisões).

Sobre a liderança transformacional, Bass (1990), caracteriza-a como um desempenho de liderança superior, que ocorre quando os líderes alargam e elevam os interesses dos seus liderados, quando eles geram reconhecimento e aceitação dos propósitos e missão do grupo e quando os líderes incitam os liderados a olharem para além do seu próprio interesse para o bem do grupo. O autor refere que os líderes transformacionais atingem estes resultados podendo ser carismáticos para os seus liderados e assim inspirá-los; podendo ir ao encontro das necessidades emocionais de cada empregado; podendo estimular intelectualmente os empregados.

1.2.3 Fatores e características da Liderança Transformacional

Para Bass (1990), existem três fatores relacionados com a liderança transformacional:

- Atingir o carisma aos olhos dos liderados é central para ter sucesso como líder transformacional. Os líderes carismáticos têm grande poder e influência, inspiram e excitam os seus empregados com a ideia de que podem atingir grandes feitos com esforço extra.
- Os líderes transformacionais são individualmente atenciosos, ou seja, dão atenção a diferenças entre os liderados, agem como mentores para com aqueles que necessitam de ajuda para se desenvolverem.
- A estimulação intelectual dos liderados é um terceiro fator importante na liderança transformacional, pois os líderes que estimulam intelectualmente os empregados estão dispostos e disponíveis para demonstrar a estes últimos novas maneiras de olhar para problemas antigos, ensiná-los a ver as dificuldades como problemas a resolver e enfatizam soluções racionais.

Ou, tal como citado em Hurduzeu (2015), o carisma é central no processo de transformação, pois permite uma conexão entre líderes e liderados e a missão compartilhada, o que envolve ganhar confiança e respeito; a inspiração implica que os líderes comunicam os valores da organização com fluência, confiança e de maneira positiva; a estimulação intelectual significa que os líderes dão aos seus subordinados a oportunidade de realizar o seu trabalho autonomamente e estes utilizam a sua experiência, criatividade e inovação para realizar as tarefas; a consideração individualizada, significa que os líderes prestam atenção às necessidades dos subordinados e delegam tarefas, prestando ainda orientação e coaching (Bass & Riggio, 2006, apud Hurduzeu, 2015).

Para Bass (1990), os gestores que se comportam como líderes transformacionais são mais provavelmente vistos como líderes satisfatórios e eficazes pelos seus liderados do que os líderes que se comportam como líderes transacionais. Resumindo as principais características do líder transformacional, o autor indica os seguintes fatores: carisma – o líder transmite a visão e sentido de missão, instila orgulho, ganha respeito e confiança; inspiração – comunica altas expectativas, utiliza símbolos para focar nos esforços, expressa propósitos importantes de um modo simples; estimulação intelectual – promove inteligência, racionalidade e cuidado na resolução de problemas; consideração individualizada – dá atenção pessoal, trata cada empregado de modo individual, age como *coach* e aconselha (Bass, 1990, pp. 22).

Segundo Bass (1999), a liderança transformacional refere-se então ao líder que movimenta o seguidor para além dos seus interesses próprios, através de influência idealizada (referida anteriormente como carisma, no sentido da noção de influenciar ideais) e liderança inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Segundo o autor, a influência idealizada e a liderança inspiracional são demonstradas quando o líder prevê um futuro desejável, explica como tal pode ser atingido, dá o exemplo a ser seguido, estipula padrões elevados de desempenho e demonstra determinação e confiança. A estimulação intelectual é demonstrada quando o líder ajuda os seguidores a tornarem-se mais inovadores e criativos. A consideração individualizada é demonstrada quando os líderes dão atenção às necessidades de desenvolvimento dos seguidores e apoia, atua através do *coaching*, no sentido do desenvolvimento dos seguidores, delegando tarefas como oportunidade de crescimento.

Bass (1999), refere-se ainda às diferenças de género no âmbito da liderança transformacional, indicando que vários estudos demonstraram que as mulheres tendem a ser mais transformacionais do que os homens, sendo este fator de certo modo acompanhado por uma maior satisfação dos subordinados, tanto masculinos como femininos. Contudo, o autor menciona ainda que serão necessários estudos que vão ao encontro ou ajustem estas predições, nomeadamente em áreas em que as mulheres estejam maioritariamente representadas.

De acordo com o autor (Bass, 1990), os líderes transformacionais têm melhores relações com os supervisores e conseguem uma maior contribuição para a organização do que aqueles que são somente transacionais – os empregados realizam um maior esforço extra em prol de um líder transformacional. O modelo de liderança transformacional apresenta

oportunidades de aprimorar a imagem corporativa e melhorar o sucesso no recrutamento, seleção e promoções, com implicações ainda na formação e atividades de desenvolvimento organizacional e desenho das funções e estrutura organizacional. O autor ainda realça o facto de a liderança transformacional não ser uma panaceia, e em muitas situações poder ser inapropriada e serem mais indicados processos transacionais, sendo que, para ter sucesso, uma organização deve ter a flexibilidade para prever e ir ao encontro de novas exigências e mudanças quando elas ocorrem – e, segundo Bass, só a liderança transformacional o permite. Os elementos da liderança transformacional são determinantes para organizações que fazem face a exigências de renovação e mudança e nelas, alimentar a liderança transformacional através de políticas de recrutamento, seleção, promoção, formação e desenvolvimento, tem retorno na saúde, bem-estar e desempenho efetivo de todos os que fazem a organização.

Segundo Felfe & Schyns (2006), os líderes devem ter em conta as características dos seguidores e adaptar o seu comportamento de acordo com elas, identificando assim características que podem interagir positivamente ou negativamente com comportamentos do líder transformacional. Os autores dão como exemplo, nas suas conclusões, que o *feedback* a seguidores mais extrovertidos pode ter um efeito positivo, contrastando com o *feedback* a seguidores introvertidos, assim como, num certo nível, os líderes podem esperar maior apoio e compromisso de seguidores extrovertidos, pois tendem a aceitar melhor a liderança.

Bass (1999) refere-se ainda a uma noção bastante atual, dizendo que seriam os líderes transformacionais que estariam mais bem preparados para valorizar e adaptar-se à diversidade entre os seus seguidores, contribuindo para uma organização culturalmente competente, inspirando confiança na sua realização, usando a estimulação intelectual para encorajar novos modos de lidar com o aumento da diversidade nos seus seguidores e ser empático com as diferentes necessidades dos seguidores, através da consideração individualizada.

Hansbrough & Schyns (2018), analisaram o facto de, durante as últimas duas décadas, anteriores ao seu estudo, a liderança transformacional ter sido o tópico mais frequentemente pesquisado, sendo que nos estudos realizados foi realçado o papel dos seguidores no processo de liderança. Uma meta análise da liderança transformacional analisou os cinco principais traços de personalidade do líder (Judge & Bono, 2000, apud Hansbrough & Schyns, 2018) e identificou a extroversão, agradabilidade e consciência e

abertura, como características associadas à liderança transformacional. Os resultados destes autores demonstraram que o apelo da liderança transformacional varia com base em diferenças individuais, sugerindo que indivíduos mais conscientes serão mais recetivos à liderança transformacional e que os líderes devem reconhecer que nem todos os seguidores irão reagir do mesmo modo à liderança transformacional.

O mesmo autor, junto com Steidlmeier (Bass & Steidlmeier, 1999), argumenta, em resposta aos críticos da liderança transformacional, que a liderança para ser verdadeiramente transformacional, tem que ser fundamentada em fundações morais – os quatro componentes de uma liderança transformacional autêntica (influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada), são contrastados pelo autor com características de liderança pseudo-transformacional com base no caráter moral dos líderes e suas preocupações consigo e com os outros, os valores éticos incluídos na visão do líder, que os seguidores podem abraçar ou rejeitar e a moralidade dos processos das escolhas sociais éticas e a ação em que os líderes e os seguidores se envolvem e perseguem coletivamente. Assim, os autores argumentam face aos críticos da liderança transformacional, que a consideram pouco ética, dizendo que estes últimos falham, pois não consideram os aspetos positivos de uma liderança inspiracional, e falham ao distinguir entre liderança transformacional e pseudo-transformacional. Para os autores, em vez de ser imoral, a liderança transformacional tornou-se uma necessidade no mundo do trabalho pós-industrial, e os líderes auto-engrandecedores e fantasiosos, pseudo-transformacionais, podem ser demarcados como imorais, mas os líderes transformacionais autênticos, enquanto agentes morais, expandem o domínio da liberdade efetiva, o horizonte da consciência e o alcance de intenção altruísta. As ações dos líderes transformacionais, segundo os autores, com o objetivo de partilhar uma visão mútua de sucesso, possibilitando e dando *empowerment* aos seguidores, para que possam converter a visão em realidade, devem ser aplaudidas e não punidas.

Segundo Hurduzeu (2015), os comportamentos dos líderes transformacionais influenciam a motivação dos funcionários, tornando-os mais conscientes dos resultados da tarefa e desenvolvendo o seu próprio interesse pelo desempenho da organização.

1.2.4 A Liderança Transformacional nas últimas décadas

Batistič et al. (2017), referem que a liderança transformacional é a mais predominante na pesquisa realizada nos anos 2000.

Segundo Dimas et al. (2016), na senda dos autores já citados anteriormente e de outros modelos na área da liderança transformacional, Carless, Wearing & Mann (2000) descrevem sete comportamentos que caracterizam os líderes e, conseqüentemente, a liderança transformacional: comunicam a visão, desenvolvem os colaboradores, fornecem apoio, atribuem *empowerment*, são inovadores, lideram pelo exemplo e são carismáticos - esta é, na nossa opinião, uma versão ou definição da liderança transformacional mais completa, adequada às organizações atuais, e que nos interessa explorar no presente estudo.

Na mesma linha, Costa (2012), indica que a gestão de equipas pressupõe uma aproximação maior entre líderes e liderados, fazendo com que todos se sintam igualmente estimulados ao trabalho. O líder é aquele que conduz os colaboradores, servindo de inspiração a cada um deles, mostra o direcionamento mais eficiente, acompanha a equipa na prossecução dos objetivos, motiva a equipa através do *feedback* dos primeiros resultados, mostrando que estão no caminho certo ou apoiando a encontrar o caminho certo, e delega, atribuindo *empowerment*.

Al Khajeh (2018), apresenta o estilo de liderança transformacional como um estilo focado no desenvolvimento dos liderados e com consideração pelas suas necessidades, sendo que os gestores que se focam na liderança transformacional focam-se principalmente em desenvolver o sistema de valores global dos liderados, desenvolvendo-os em termos morais, de competências e do seu nível de motivação. Citando Bass e Avolio (1994), Al Khajeh (2018) recorda que estes autores enfatizaram a liderança transformacional como a que demonstra um desempenho superior de liderança, sendo que a mesma ocorre quando os líderes alargam ou elevam os interesses dos seus subordinados, encorajando-os a olharem para além dos seus interesses próprios. Estes líderes podem ainda ser carismáticos, inspirando os seus liderados, e podem ir ao encontro das necessidades emocionais dos liderados e ainda estimulá-los intelectualmente. O estudo de Al Khajeh (2018), refere nas suas conclusões que é recomendado às organizações o foco nos estilos transformacional ou democrático, pois foram os que apresentaram maior relevância no desempenho organizacional.

Avolio & Gardner (2005), cruzando o seu conceito de liderança autêntica com o de liderança transformacional, indicam que os líderes transformacionais têm sido descritos como otimistas, esperançosos, orientados para o desenvolvimento e de elevado carácter moral, todas estas características que também são manifestações de liderança autêntica. Indicam ainda que, à luz das definições de Bass (1985) e de Burns (1978), a liderança transformacional necessita que o líder seja autêntico, mas realçam que um líder autêntico não tem de ser necessariamente transformacional; os líderes transformacionais podem também ter este sentido profundo de si, e podem ser capazes de transformar os outros e as organizações, através de uma visão poderosa e positiva, uma ideia intelectualmente estimulante, atenção a necessidades dos seus seguidores e por terem um sentido claro de propósito.

Para Hurduzeu (2015), um estilo de liderança apropriado pode influenciar e garantir a prosperidade e crescimento económico da organização e dos funcionários, sendo importante o impacto dos estilos de liderança no desempenho da organização. Para esta autora, a liderança transformacional facilita a melhoria do desempenho organizacional e os líderes transformacionais inspiram os indivíduos dentro das organizações no sentido de se esforçarem para obter os mais altos níveis de desempenho, mudam a cultura da organização, inspiram uma sensação de missão e propósito sobre a importância do trabalho do grupo e estimulam novas formas de pensar e de resolução de problemas.

O estudo de Katou (2015), confirma o facto de a liderança transformacional ter um efeito positivo no desempenho organizacional através dos papéis mediadores da justiça e confiança organizacional e as reações dos seguidores, sendo que, particularmente, os líderes devem concentrar-se cuidadosamente no seu comportamento de apoio, que irá contribuir para o compromisso organizacional e o desenvolvimento organizacional.

Para-González et al. (2018), afirmam igualmente que a adoção de estilos de liderança transformacional, permite o desenvolvimento do desempenho organizacional, especialmente se conjugada o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos, formação e inovação na organização.

Gang Wang et al. (2011), referem que a liderança transformacional está positivamente relacionada com o nível de desempenho dos seguidores, fazendo com que estes trabalhem com mais afinco, e resultando em níveis mais elevados de criatividade e inovação. Este nível de desempenho, segundo os autores, não está só relacionado com o desempenho

individual, mas também com o desempenho grupal ou de equipa e a nível organizacional, traduzindo-se ainda em efeitos nas atitudes e motivação dos seguidores. Os líderes transformacionais motivam os seguidores ao enfatizarem os laços com o grupo, alimentarem identidades, potencial e eficácia de equipa.

Inceoglu et al. (2018), na análise que realizaram, baseada na revisão dos resultados de estudos sobre comportamentos de liderança, diversas variáveis mediadoras e o bem-estar dos subordinados, identificaram que a liderança transformacional surge associada positivamente ao *empowerment* psicológico, que medeia a relação entre esse estilo de liderança e a satisfação no trabalho; surge associada positivamente a emoções positivas dos subordinados, ligadas à satisfação no trabalho; surge associada positivamente à clareza de objetivos e apoio para pensamentos criativos; surge associada positivamente a um clima organizacional promotor da inovação; surge associada positivamente à eficácia coletiva; surge associada positivamente à eficácia da equipa; surge positivamente associada à confiança no líder.

O estudo de Anderson et al. (2016), cita Burns (1978) na elaboração do conceito de liderança transformacional, sendo caracterizado por líderes inspiracionais que motivam os liderados através do atingir de objetivos grupais ou organizacionais. A pesquisa destes autores indicou alguns pontos de interesse relativamente à liderança transformacional e novas gerações: dificuldade de encorajar para as necessidades coletivas sobre os interesses próprios, menos interessados na visão, menos motivados por uma influência idealizada e motivação inspiracional e menos interessados em serem liderados por outros. Dos resultados do estudo, apontam para o facto dos líderes transformacionais poderem achar difícil o envolvimento dos *Millennials*, através do apelo ao sentido de comunidade e atingir de objetivos comuns, tornando assim o estabelecer de objetivos menos eficaz. Contudo, referem que, revisitando as noções de estimulação intelectual e de consideração individualizada, podemos obter algum discernimento sobre como motivar e gerir as gerações que vão integrando a força de trabalho, bem como ter iniciativas de estabelecimento de objetivos em que os objetivos individuais sejam alinhados com os organizacionais e ligar as recompensas extrínsecas com os objetivos estabelecidos poderá motivar e ativar o foco no sucesso dos *Millennials*.

1.2.5 Liderança Transformacional e o setor imobiliário

O trabalho de Lee (2012), apesar de focado na realidade dos Estados Unidos da América, permite retirar noções importantes relacionadas com o setor imobiliário e a aplicação ao mesmo da liderança transformacional. Assim, o autor dá ênfase à noção de que a liderança transformacional ocorre quando as interações das pessoas dentro de uma organização se elevam a um nível mais alto de desempenho, motivação e aspirações compartilhadas e a liderança ocorre com um sentido coletivo de propósito, pertença e desejo mútuo de fazer a diferença. Segundo o autor, os melhores líderes são aqueles que destacam o melhor das pessoas e que comunicam efetivamente o significado da contribuição de todos os funcionários para o sucesso da organização - são inspiradores, dedicados, motivadores, inovadores, persistentes, visionários e focados. Deste modo, a liderança transformacional promove a colaboração, instila paixão e inspira um alinhamento de interesses, sendo que os líderes transformacionais devem ter em mente dez pressupostos: cercar-se do melhor talento; "*walk the walk*" - dar o exemplo e demonstrar que o que é importante é o que se realizou; não comprometer os valores-chave; recompensar o desempenho; incentivar a inovação; manter a ligação e relação com o cliente; procurar sempre mais conhecimento; dar *empowerment*; criar futuros líderes e investir no futuro. Deste modo, segundo Lee (2012), uma empresa imobiliária deve promover a liderança transformacional eficaz, como meio para a sustentabilidade, produtividade, lucro e crescimento.

Medeiros & Leone (2017), através de um estudo com foco no setor imobiliário brasileiro, referem que a prática da liderança tem sido fundamental para a sustentabilidade e permanência dos negócios, apesar da conjuntura que os caracteriza, de mudanças constantes. No seu estudo, de investigação das práticas de liderança de um gestor e da comparação com as perceções dos empregados, concluíram que a prática relacionada com uma visão comum, um dos aspetos chave da liderança transformacional, é o item mais valorizado quer pelos gestores/líderes, quer pelos subordinados.

Zhang, Leng & Xu (2019), apresentam igualmente um estudo realizado no setor imobiliário, em que os resultados confirmam que o nível de satisfação no trabalho está diretamente relacionado com o desempenho dos empregados e com a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas do setor. Para os autores, as empresas devem promover continuamente um sistema de gestão que tenha em consideração os empregados, e o seu sentido de satisfação no trabalho, possibilitando o seu desenvolvimento, de modo a reter talento e reduzindo custos de recrutamento e formação.

Num estudo recente, Gao et al. (2020), debruçaram-se sobre os efeitos da liderança transformacional nas atitudes, empenho e desempenho de vendedores, de diversas áreas que incluíam o setor imobiliário, concluindo que a liderança transformacional tem um efeito direto positivo tanto na autoeficácia, como no sentido de *empowerment* dos vendedores. Assim, segundo os autores, as organizações devem promover práticas de liderança transformacional pelos gestores e estimular o desenvolvimento dessas qualidades da liderança transformacional através da formação.

1.3 Conceito de Equipas

1.3.1 Definição de Equipa

As equipas são um elemento central no funcionamento das organizações, que, interligam indivíduos com diferentes conhecimentos, atitudes, experiências, e que permitem respostas rápidas, flexíveis e inovadoras face aos desafios das organizações (Dimas et al., 2016).

Tendo em conta a noção apresentada por Cunha et al. (2016), a existência de um grupo ou equipa (os autores optam pela utilização das duas designações como sinónimas), tendo em conta a multiplicidade de definições existente, pode, contudo, ser confirmada, se estivermos na presença das seguintes características: os seus elementos definem-se como membros da equipa, motivados para se juntar ou manter, sendo definidos pelos outros membros como elementos da equipa; identificam-se uns com os outros, tendo interações frequentes, com papéis interligados, e partilhando normas comuns, bem como pretendem alcançar objetivos comuns; sentem que a pertença à equipa é compensadora, com uma perceção coletiva de unidade, quando em confrontação com outras equipas, mantêm-se juntos e têm o sentimento de partilha de um destino comum.

1.3.1.1 Considerações sobre o trabalho em equipa

Segundo Cordery (2004), nem todos consideram o trabalho em equipa da mesma maneira positiva. As organizações tomam a decisão de estabelecer equipas por várias razões, e muitas delas não têm relação com o seu potencial de melhorar diretamente o desempenho, pois existem outras motivações para as organizações estabelecerem o trabalho em equipa, nomeadamente a redução de custos associados a níveis gerenciais e pessoal administrativo, substituindo controle hierárquico por controle por pares (Pfeffer, 1998, apud Cordery, 2004); a adoção de um modelo de Gestão de Recursos Humanos de alto

compromisso, no qual as equipas e a tomada de decisão descentralizada são vistas como elementos centrais (Barron e Hannan, 2002, apud Cordery, 2004); a sinalização ou realce da cultura, valores e intenções da organização, face a prospetivos futuros empregados, clientes, investidores e outras partes interessadas ou *stakeholders* (Baron & Kreps, 1999, apud Cordery, 2004); a melhoria da aprendizagem através da transferência de conhecimento entre os funcionários (Parker, Wall, & Cordery, 2001, apud Cordery, 2004); gerar maior flexibilidade na atribuição interna de mão-de-obra (Baron & Kreps, 1999, apud Cordery, 2004); impedir decréscimos de desempenho associados a uma alteração do sistema em que a interdependência tecnológica ou ambiental aumentou (Cummings & Blumberg, 1987, apud Cordery, 2004).

Cordery (2004), cita Hackman, dizendo que este autor descreveu quatro "recursos essenciais de equipas reais", em que os membros da equipa são verdadeiramente interdependentes em termos do trabalho que realizam e não são simplesmente um conjunto de indivíduos cooperantes agrupados sob um único supervisor; as equipas têm limites claros de associação, ou seja, os seus membros sabem quem faz parte da equipa, e com quem partilham a responsabilidade coletiva pela execução da tarefa da equipa; as equipas têm autoridade específica e delimitada para geri os seus próprios processos de trabalho e de equipa, com diferentes graus de autogestão (e estes podem variar desde o ser responsável por executar a tarefa da equipa, até à determinação dos objetivos gerais e estratégias da equipa); e as equipas de trabalho também são definidas pelo facto de serem constituídas por membros relativamente estáveis (Hackman, 2002, apud Cordery, 2004). O trabalho em equipa é, assim, uma atividade colaborativa e partilhada, que se encontra direcionada à realização de objetivos (Hanaysha, 2016).

1.3.1.2 Fases do desenvolvimento da equipa

Para o seu estabelecimento enquanto equipa, passam por diversas etapas, tal como descrevem Cunha et al. (2016): fase de formação, tempestuosidade, normativa, integração total e separação. Na primeira fase, há grande incerteza sobre o propósito, a estrutura e a liderança da equipa, com a descoberta de comportamentos, determinação de objetivos e regras. Na fase de tempestuosidade, há conflitos, clarificação de expectativas, definição de papéis e clarifica-se a hierarquia de liderança. Na fase normativa, a equipa começa a funcionar como unidade, com relacionamentos mais fortes, coesão, equilíbrio e solidificação, com assimilação de normas. Na fase de desempenho ou integração total, a

equipa constitui já um grupo organizado, com a energia direcionada no desempenho, em que os elementos são igualmente capazes de se adaptar às exigências e mudanças que possam ocorrer. Considerando uma fase de separação, segundo os autores, esta é importante em equipas ou grupos temporários, em que há dissolução após a conclusão do trabalho.

1.3.2 Equipas, gestão e objetivos

A gestão de equipas pressupõe uma aproximação maior entre líderes e liderados, fazendo com que todos se sintam igualmente estimulados ao trabalho. O líder é aquele que conduz os colaboradores, servindo de inspiração a cada um deles, aquele que motiva, mostra o direcionamento mais eficiente e está sempre disposto a caminhar junto com os liderados e só assim os líderes são respeitados pela equipa (Costa, 2012).

Para o mesmo autor, os líderes são ativos preciosos para as organizações, pois garantem a definição clara de papéis e responsabilidades dos membros da equipa, o estabelecimento de objetivos e tarefas, e o compromisso da equipa para com os mesmos, acompanhando a equipa na prossecução dos objetivos, motivando a equipa através do *feedback*, mostrando que estão no caminho certo ou apoiando a encontrar o caminho certo, e delegando, para possibilitar o desenvolvimento dos membros da equipa, o seu *empowerment* e motivação (Costa, 2012).

Os objetivos devem ser definidos não só ao nível estratégico da organização, mas também pelo contributo da equipa para a definição de objetivos, que constitui o produto do seu conhecimento e o seu grau de compromisso (Costa, 2012). Segundo o mesmo autor, ao gerirmos os níveis de compromisso dos nossos colaboradores, estamos a gerir os fluxos de energia mobilizadora individual, de forma a garantir a sua adequada canalização para a prossecução dos objetivos de equipa.

1.3.3 Equipas e liderança transformacional

Bass (1999), indica que a designação transformacional pode ser aplicada a equipas como um todo e também a organizações como um todo, sendo que para este autor, os elementos de equipas transformacionais cuidam uns dos outros, estimulam-se intelectualmente, inspiram-se mutuamente, e identificam-se com os objetivos da equipa, sendo as equipas transformacionais, equipas de alta performance, devendo as políticas e práticas

organizacionais promover o *empowerment* dos colaboradores, a flexibilidade criativa e o espírito de equipa.

Lehmann-Willenbrock et al. (2015) focam a sua análise na liderança transformacional e o modo como a mesma funciona nas interações de equipa. Para estes autores, a liderança transformacional pode ter um papel importante para facilitar processos funcionais de interação de equipa e prevenir processos disfuncionais. O seu estudo concluiu que a liderança transformacional está positivamente relacionada com a comunicação funcional para a resolução de problemas nas equipas, porque os líderes transformacionais usam comunicação focada em soluções. Os resultados apresentados pelos autores indicam o efeito indireto da liderança transformacional, através da comunicação focada em soluções por parte do líder, nomeadamente na comunicação da visão, no propor e descrever soluções e analisá-las, e nos comportamentos focados em soluções por parte dos seguidores, sendo que os líderes podem assim “dar o tom” para uma interação mais funcional durante reuniões de equipa, podem originar a geração de ideias e soluções pelos membros da equipa (fazendo sentido e dando sentido), podem inspirar os membros da equipa a gerar as suas próprias soluções durante as interações de equipa, mas também fomentar a eficácia da equipa para além do contexto de reunião e assim, a liderança transformacional é observável e tem impacto a um micronível, nestes processos de interação de equipa.

1.4 Conceito de *Empowerment* de equipas/autonomia grupal

Um dos pontos centrais da liderança e sua relação com a gestão de equipas é a delegação de tarefas e o *empowerment* das equipas. Essa não é uma responsabilidade simples, pois é preciso olhar atentamente para cada perfil e cada estilo entre os profissionais de uma equipa e, a partir disso, desenvolver uma noção mais ampla sobre como cada poderá contribuir positivamente em cada atividade. Neste sentido, para as empresas e os líderes implementarem esta estratégia de gestão deverão, em primeiro lugar, identificar e listar tarefas que o líder poderá delegar; depois, identificar os membros da equipa com as características adequadas para assumir essas tarefas; e capacitar a equipa/elementos para a realização dessas tarefas através da informação e da formação. Necessitam ainda de entender se a delegação, passagem de tarefas está a ser bem aceite e entendida pela equipa; realizar o devido acompanhamento do desenvolvimento/ cumprimento das tarefas, reforçando os sucessos alcançados e redefinindo os desvios/ insucessos, e, no final,

garantir que é dado retorno/ feedback constante acerca do cumprimento das tarefas, dos objetivos (Costa, 2012).

1.4.1 Definir *Empowerment*

Ao longo da nossa análise, iremos optar por utilizar o conceito na denominação em língua inglesa, *empowerment*, uma vez que a sua tradução para “empoderamento” ou “fortalecimento” não traduz, na nossa opinião, a noção de envolvimento, atribuição de responsabilidade, autonomia e poder que pretendemos espelhar no uso e explicitação da mesma.

Wilkinson (1998), descreve o conceito de *empowerment* como uma forma de iniciativa de envolvimento dos trabalhadores que se disseminou a partir de 1980, com foco no envolvimento baseado na tarefa e na mudança de atitude. Segundo o autor, todas as teorias em torno do conceito partilham uma perspectiva comum, de que os trabalhadores são um recurso inexplorado em termos de conhecimento e experiência, com interesse em serem envolvidos, o que pode ser possibilitado pelos empregadores que possibilitem essa oportunidade e providenciem a estrutura para o seu envolvimento. Também é partilhada a noção de que a tomada de decisão participativa leva à satisfação no trabalho e a decisões de melhor qualidade, sendo que existem ganhos para ambas as partes – para os empregadores em eficácia acrescida e para os trabalhadores em satisfação no trabalho. Para o autor, o *empowerment* pode envolver: partilha de informação, resolução ascendente de problemas, autonomia de tarefas, moldar de atitudes (relacionado com o *empowerment* psicológico), e autogestão, segundo o autor, mais rara de ser atingida, (Wilkinson, 1998).

Avolio et al. (2004), apresentam a definição de Spreitzer (1995) sobre o conceito de *empowerment*, como o aumento da motivação intrínseca da tarefa, manifestada num conjunto de quatro cognições, refletindo a orientação de um indivíduo em relação ao seu papel no trabalho: competência, impacto, significado e autodeterminação. A competência refere-se aos sentimentos de autoeficácia ou domínio pessoal que o indivíduo demonstra no desempenho bem-sucedido de uma tarefa; o impacto refere-se ao nível em que o trabalho de cada indivíduo faz a diferença no atingimento do propósito da tarefa e o quão acredita que o seu trabalho tem influência nos resultados organizacionais. O significado refere-se ao peso que é colocado por cada um na tarefa, relativamente aos seus padrões

individuais, enquanto que a autodeterminação ou escolha, se refere aos sentimentos de autonomia em tomar decisões sobre o trabalho.

Os autores referem ainda que a liderança transformacional enfatiza o papel do *empowerment* como um mecanismo central da construção do compromisso para com os objetivos organizacionais (Avolio, 1999; Bass, 1999; Yukl, 1998, apud Avolio et al., 2004). Os líderes transformacionais constroem o espírito de equipa através do seu entusiasmo, altos padrões morais, integridade e otimismo, dando significado e desafios, realçando os níveis de autoeficácia, confiança, significado e autodeterminação. Ainda segundo os mesmo autores, ao atribuir *empowerment* aos seus liderados, os líderes transformacionais demonstram a sua confiança nas capacidades dos mesmos, e criam oportunidades para que estes possam ter um impacto significativo no trabalho, que poderá levar a maiores níveis de identificação com e compromisso para com a organização; para promover maiores sentimentos de *empowerment* psicológico, a gestão de topo deve articular claramente uma visão que inspira os trabalhadores a tomarem maiores responsabilidades no seu trabalho, a todos os níveis organizacionais; a clarificação de objetivos e a especificação clara de tarefas, papéis e recompensas, pode também facilitar os sentimentos de *empowerment* entre os trabalhadores.

Byza et al. (2017), no seu estudo sobre o *empowerment* como mediador do compromisso afetivo e satisfação com o trabalho, citam Menon, descrevendo o *empowerment* como sendo um estado cognitivo caracterizado por capacidade de autodeterminação do trabalho, possibilidade de tomada de decisão independente, competência percebida, capacidade de enfrentar situações e desafios inesperados e disponibilidade de recursos (Menon, 1999, apud Byza et al., 2017).

Relativamente à noção de *empowerment* psicológico, Cheong et al. (2019), referem que esta está relacionada com um estado cognitivo e motivacional, composto por significado, competência, autodeterminação, e impacto que espelha as reações psicológicas dos empregados face às práticas de compromisso.

Monje Amor et al. (2019) referem que o *empowerment* estrutural está relacionado com o acesso à informação, a apoio, recursos suficientes e oportunidades de aprendizagem e crescimento no trabalho, sendo que os líderes têm um papel importante na criação de condições no local de trabalho que possibilitem o *empowerment* e que contribuam para resultados positivos ao nível pessoal e organizacional (Kanter, 1977, apud Monje Amor

et al., 2019; Cummings et al., 2010, apud Monje Amor et al., 2019), e assim a relação entre a liderança transformacional e o *empowerment* estrutural é fundamental para aumentar o compromisso com o trabalho, no ambiente de negócios altamente competitivo de hoje. Uma segunda perspetiva, de acordo com Monje Amor et al. (2019), e tal como já mencionado no presente trabalho, por Avolio et al. (2004), está relacionada com o *empowerment* psicológico, tal como definido por Spreitzer (1995), como um construto motivacional manifestado através de quatro cognições: significado, competência, autodeterminação e impacto.

Byza et al. (2017), indicam ainda que o *empowerment* percecionado demonstrou estar positivamente relacionado com atitudes dos seguidores face ao trabalho, nomeadamente a satisfação no trabalho e o compromisso (Liden et al., 2000, Seibert et al. 2011, Spreitzer, 1995, apud Byza et al., 2017).

1.4.2 Empowerment e liderança transformacional

Bass (1999) refere que os líderes transformacionais são encorajados a atribuir *empowerment* aos seus liderados, contribuindo para o desenvolvimento destes enquanto indivíduos e das equipas, com foco na qualidade, no serviço, no custo-eficácia, e nos resultados, sendo que assim a liderança transformacional encoraja a autonomia, tornando-se igualmente importante para a satisfação no trabalho.

Segundo Bass & Riggio (2008, pp.43 e seguintes), os líderes transformacionais ganham a confiança dos liderados, mantendo a sua integridade e dedicação, ao serem justos no tratamento dos seus liderados e por demonstrarem a sua confiança nesses, através do seu *empowerment*. Assim, segundo os autores, a satisfação e o compromisso dos liderados pode ser o resultado do *empowerment* dos liderados pelo líder transformacional. Os líderes transformacionais atribuem *empowerment* aos liderados para que desempenhem o seu trabalho autonomamente e com criatividade e este *empowerment* leva a que os liderados se sintam mais eficazes, traduzindo-se também num maior compromisso e melhor desempenho grupal.

Bass & Riggio (2008), referem assim que o *empowerment* está relacionado com eficácia, particularmente no que se refere ao compromisso, lealdade e envolvimento dos liderados. Os autores referem que tanto quanto possível os liderados são encorajados a possibilitar, dirigir e controlar o seu trabalho e as suas responsabilidades, alinhando os seus objetivos com os do líder e da organização. Para estes autores, no centro da liderança

transformacional está o desenvolvimento dos liderados, que ocorre através do *empowerment*, envolvendo a delegação de tarefas importantes e responsabilidades aos liderados. Assim, nesta conjuntura, liderados com verdadeiro *empowerment* são mais prováveis de ter um líder transformacional e tipicamente têm melhor desempenho e demonstram melhor desenvolvimento pessoal.

1.4.3 Benefícios e características do *Empowerment*

O *empowerment* surge assim como um aspeto fundamental e importante para o êxito, a produtividade e o crescimento dos negócios (Hunjra, UIHaq, Akbar & Yousaf, 2011, apud Hanaysha, 2016), e é considerado uma prática motivacional que visa aumentar o desempenho, aumentar as oportunidades de participação e envolvimento na tomada de decisões e que está relacionada com o desenvolvimento de confiança, motivação, participação na tomada de decisões e remover de fronteiras entre funcionários e gestão (Meyerson & Dewettinck, 2012, apud Hanaysha, 2016; Saif & Saleh, 2013, apud Hanaysha, 2016).

O *empowerment* dos trabalhadores é amplamente visto como a partilha de conhecimento, melhoria de capacidades intelectuais e autonomia na tomada de decisão (Karim & Rehman, 2012, apud Hanaysha, 2016).

Sahoo e Das (2011) identificam o *empowerment* como uma necessidade das organizações, no sentido em que envolve a remoção de limites, o reconhecimento de talentos, e a prevenção da insatisfação, inspirando a mudança e aumentando o nível de compromisso com o trabalho, que por seu turno aumentam o grau de compromisso individual e o atingir dos objetivos organizacionais, em que o trabalho de equipa e a descentralização devem ser encorajados para um efetivo *empowerment*, e uma participação com significado, que contribua para a eficácia organizacional.

Ribeiro (2018), desenvolve o conceito de *empowerment* como fator de competitividade, associando o mesmo a uma estrutura organizacional flexível e à descentralização de decisões, bem como uma maior perceção da importância dos trabalhadores, bem como das suas capacidades, motivação e satisfação na organização, acrescentando que o *empowerment* é a melhor maneira de tirar o máximo partido dos recursos humanos de uma organização, encarando o *empowerment* como uma ferramenta de gestão baseada na formação e reconhecimento dos trabalhadores como forma de inovação e resolução de problemas, através da liberdade na tomada de decisão, autonomia e responsabilidade.

Cheong et al. (2019) analisam a eficácia do estilo de liderança atribuidora de *empowerment* (“*empowering leadership*”), definindo-a como um processo de partilha de poder, de atribuição de autonomia e responsabilidades aos seguidores, equipas ou grupos, através de um conjunto de comportamentos específicos do líder, de modo a elevar a motivação interna dos trabalhadores e alcançar sucesso no trabalho.

As dimensões da liderança atribuidora de *empowerment* incluem: aumento da importância do trabalho, promover a participação na tomada de decisões, expressar confiança num nível de desempenho mais elevado, e atribuir autonomia face a constrangimentos burocráticos (Ahearne et al., 2005, apud Cheong et al., 2019).

Kark, Shamir e Chen (2003), referem que o *empowerment* está então conotado com independência e autonomia, sendo que um indivíduo com *empowerment* é auto-motivado e acredita na sua capacidade de lidar com os problemas e ter um desempenho satisfatório.

Baird & Wang (2010) indicam que o *empowerment* dos trabalhadores tem sido largamente reconhecido como um fator essencial para o sucesso organizacional, tendo sido observada uma relação direta entre o nível de *empowerment* e o desempenho, satisfação no trabalho e compromisso. Atribuir *empowerment* possibilita organizações mais flexíveis e responsivas, com melhorias no desempenho individual e organizacional e na inovação e eficácia.

Contudo, os mesmos autores citam ainda autores que fizeram a sua crítica à noção de *empowerment* (Collins, 1994; Foster-Fishman & Keys, 1997, apud Baird & Wang, 2010; Cunningham & Hyman, 1999, apud Baird & Wang, 2010; Argyris, 1998, apud Baird & Wang, 2010), sendo que indicam que a mesma recai, sobretudo, no facto de muitas vezes a implementação de práticas de *empowerment* não ser tão prevalente quanto seria esperado, ou as iniciativas tomadas nesse sentido não atingirem os níveis pretendidos, sendo o *empowerment* superficial ou só retórico, em que os gestores ainda mantêm o seu controlo.

Rapp et al. (2016), referem no seu estudo que é necessária uma maior compreensão do processo de desenvolvimento do *empowerment* numa organização, e que *coaches* externos podem ajudar as equipas a desenvolver o *empowerment*, se vistos como uma “ferramenta” adicional, em especial se os líderes das equipas já existentes se confrontam com os desafios da liderança resultantes das mudanças que o processo de *empowerment* significa. Os resultados destes autores alinham-se com outras pesquisas, nomeadamente

no sentido em que a transição para um processo de *empowerment* pode ser simultaneamente uma ameaça e um desafio, pois implica deixar de lado os estilos tradicionais de liderança e alinhar com a iniciativa de *empowerment*, em que os líderes irão aprender que necessitam de liderar de um modo diferentes e podem ser o suporte desses esforço de mudança, e que o *empowerment* necessita de ser visto como uma mudança organizacional – e não só como uma mudança entre os membros da equipa.

No seu estudo, Baird & Wang (2010) concluíram que as organizações necessitam de concentrar-se em práticas de *empowerment* e não só em preconizá-las, envolvendo ativamente os colaboradores na tomada de decisões e permitir que sejam responsáveis pela implementação e controlo dos cursos de ação escolhidos. Os autores referem ainda a importância da formação como apoio à implementação de *empowerment*, e que uma cultura de trabalho em equipa é mais propícia ao *empowerment*.

Os benefícios do *empowerment* estão assim relacionados com melhoria de processos e desempenho, da qualidade do trabalho, aumento da produtividade e maior satisfação do cliente (Maynard, Gilson e Mathieu, 2012; Maynard et al., 2012; Seibert, Wang & Courtright, 2011).

Hanaysha (2016) reitera o efeito positivo do *empowerment* no compromisso organizacional e as vantagens do *empowerment*, que são amplamente relatadas em diversos estudos, segundo o mesmo autor: funcionários com *empowerment* provavelmente desenvolvem motivação que os ajuda a obter autoridade e controle e a aplicar os conhecimentos e habilidades cruciais para lidar com as necessidades do cliente (Jacquiline, 2014, apud Hanaysha, 2016); ao atribuir poder e autoridade, isso ajuda os funcionários a melhorar o seu reconhecimento e status, a desenvolver pensamento positivo e a fazer o melhor para obter um bom desempenho (Wadhwa & Verghese, 2015, apud Hanaysha, 2016); outros autores demonstraram que o *empowerment* pode aumentar a motivação dos funcionários no trabalho rotineiro, melhorar a satisfação no trabalho, aumentar a lealdade e a produtividade, reduzir as intenções de rotatividade, melhorar o comprometimento organizacional (Ripley & Ripley, 1992, apud Hanaysha, 2016; Meyerson & Dewettinck, 2012, apud Hanaysha, 2016).

Deste modo, o conceito de *empowerment* vai ao encontro do que Herzberg (1987) relaciona com o princípio de possibilitar aos empregados que tenham uma autoridade

adicional na sua atividade e maior liberdade no seu trabalho, e que caracteriza como motivadores, nomeadamente a responsabilidade, realização e reconhecimento.

Hechanova-Alampay & Beehr (2001), indicam que o *empowerment* é normalmente parte integrante de iniciativas organizacionais mais amplas, e é visto como um meio para melhorar a eficácia organizacional, a produtividade, diminuição de custos e aumentar a satisfação dos clientes, sendo ainda esperado que os empregados corram riscos e persigam novas oportunidades que tragam benefícios à organização. Segundo os mesmos autores, nas equipas, o *empowerment* envolverá maior transferência de tarefas e responsabilidades, implicando uma reorganização do processo de gestão, podendo requerer uma redistribuição do poder.

Argyris (1998), refere a importância do compromisso interno para que haja *empowerment*. De facto, o autor indica que o compromisso não é só um conceito em relações humanas, mas está relacionado com o gerar de energia humana e ativar a mente humana, referindo que os seres humanos podem comprometer-se de dois modos diferentes: externamente ou internamente. O compromisso externo está relacionado com algo que é contratualizado e definido por outros e que escolhemos cumprir; o compromisso interno está relacionado com a definição individual de tarefas, do comportamento para as realizar, da definição conjunta com a gestão sobre objetivos de desempenho que sejam desafiantes individualmente, e a atribuição individual de importância a cada objetivo – e só o compromisso interno reforça o *empowerment*, pois é participativo, sendo necessário que se estabeleçam condições de trabalho para aumentar o *empowerment* nas organizações, tendo contudo sempre em mente que, tal como referido pelo autor, devemos ser realistas relativamente ao *empowerment*, sendo que ter *empowerment* em todas as pessoas ao mesmo tempo e todo o tempo, não deverá ser o esperado.

1.4.4 Equipas com *empowerment* ou autonomia grupal

Wageman (1997), focando-se nos requisitos ao nível do *empowerment* ou autonomia das equipas, destaca fatores como uma direção clara, interdependência de tarefas, recompensas face à excelência das equipas, recursos materiais básicos, autoridade para gerir o trabalho, objetivos de desempenho de equipas, e normas de equipa que promovam um pensamento estratégico.

Para alcançar as respostas adaptativas e flexíveis necessárias atualmente, muitas organizações estão a usar equipas com *empowerment* (Maynard, Gilson & Mathieu, 2012). O *empowerment* tem como principal característica transferir as tradicionais responsabilidades de liderança para os membros da equipa, sendo que implementar efetivamente uma iniciativa de *empowerment* de equipa traz desafios e dificuldades inerentes à liderança (Rapp et al., 2016).

Langfred (2005), afirma que a performance das equipas depende da combinação de autonomia individual e da autonomia de equipa, contingentes da interdependência de tarefas. O autor define a autonomia que a equipa tem, ao nível do estabelecer de critérios e liberdade sobre como executar tarefas e assim, qualquer equipa pode então ser descrita em termos do nível de autonomia de equipa que tem e do nível de autonomia individual que os membros da equipa têm e esta combinação dos dois fatores, segundo o autor, irá influenciar o desempenho da equipa no que refere à interdependência de tarefas.

Segundo Wellins et al. (1990), as responsabilidades das equipas com *empowerment* passam por organizar, controlar, dispor de pessoal e monitorizar-se, designar as tarefas dos seus elementos, planificar e calendarizar o trabalho, tomar decisões, solucionar problemas.

Assim, liderar equipas com *empowerment*, implica um *empowerment* psicológico da equipa, e também que o líder tenha comportamentos orientados para a equipa e que o foco esteja em ajudar a equipa a desenvolver competências de autogestão (Hechanova-Alampay & Beehr, 2001; Druskat & Wheeler, 2003).

Interligando o conceito de *empowerment* com o de autonomia grupal, tal como descrito por Dimas et al. (2016), interessa-nos a abordagem segundo a qual, a autonomia se correlaciona positivamente com a satisfação e motivação, aumentando o comprometimento dos elementos das equipas face à própria equipa e para com os objetivos – individuais, grupais e organizacionais.

2 Metodologia

A escolha da metodologia de pesquisa deverá estar relacionada com as questões que a investigação pretende endereçar, e que coloca, com o tema que se pretende abordar, o fenómeno que se pretende conhecer, e tipo de respostas que pretendemos vir a dar, com os resultados obtidos do estudo efetuado. Para os propósitos do presente estudo, foi utilizada uma metodologia de investigação mista, com recurso a metodologias quantitativas e qualitativas.

2.1 Objetivos do estudo

O presente estudo centrou-se nos seguintes objetivos específicos, relacionados com o tema e questão de investigação a desenvolver:

1. Compreender e descrever as características principais de equipas, no setor imobiliário;
2. Compreender e contextualizar a liderança no setor imobiliário;
3. Identificar se o estilo de liderança transformacional é o mais frequente na gestão de equipas no setor imobiliário;
4. Compreender qual a relação entre a liderança transformacional e o *empowerment* de equipas
5. Identificar se em equipas que expressam maior *empowerment* existe maior satisfação dos membros com a equipa à qual pertencem.

2.2 Questão de partida

Assim abordou-se, como questão principal de investigação, a seguinte: *De que modo o processo de liderança, em especial a liderança transformacional, está relacionada com o empowerment de equipas, através de um estudo no setor imobiliário?*

2.3 Hipóteses

Tendo em conta a revisão de literatura apresentada, investigou-se o tema, tendo em conta as seguintes hipóteses:

H1 – *A liderança transformacional é o estilo de liderança mais frequente na gestão de equipas no setor imobiliário.*

H2 – *A liderança transformacional está positivamente relacionada com o empowerment de equipas no setor imobiliário.*

H3 – *A liderança transformacional está positivamente relacionada com níveis mais elevados de satisfação no trabalho.*

H4 – *As equipas que evidenciam empowerment expressam satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem.*

H4a – *As equipas que evidenciam maior empowerment expressam maior satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem.*

H4b – *As equipas que evidenciam menor empowerment expressam menor satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem.*

H5 – *O empowerment irá mediar uma relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho.*

2.4 Pesquisa quantitativa e qualitativa

A escolha da metodologia de pesquisa deverá estar relacionada com as questões que a investigação pretende endereçar, e que coloca, com o tema que se pretende abordar, o fenómeno que se pretende conhecer, e tipo de respostas que pretendemos vir a dar, com os resultados obtidos do estudo efetuado.

Para os propósitos do presente estudo foi proposta uma metodologia de investigação mista, com recurso a metodologias quantitativas e qualitativas.

No que se refere à metodologia quantitativa, foram aplicados inquéritos, com aplicação das escalas/medidas abaixo explicitadas, através de um link para resposta *online*, enviado à amostra. No âmbito da metodologia qualitativa, foram realizadas entrevistas, com recurso a guião estruturado, como meio de fornecer elementos adicionais a processos identificados através de análise quantitativa (cf. Morais & Neves, 2007).

2.4.1 Inquéritos

A recolha de dados foi concretizada pela realização de inquéritos por questionário (com utilização da aplicação *Limesurvey*, disponibilizada pelo ISCAC e envio do *link* por e-mail) a Líderes (diretores/as de agência), com aplicação da escala *Global Transformational Leadership (GTL)*, de Carless et al. (2000), traduzida por Dimas et al. (2016), adaptada para resposta dos líderes; aplicação da escala *Team Level Autonomy (TLA)*, de Langfred (2005), na sua versão portuguesa, adaptada por van Beveren (2015), adaptada para resposta dos líderes.

Foi ainda levada a cabo a realização de Inquéritos por questionário (com utilização da aplicação *Limesurvey*, disponibilizada pelo ISCAC e envio do *link* por e-mail) a

Liderados (consultores/as), com aplicação da escala *Global Transformational Leadership*, de Carless et al., (2000), traduzida por Dimas et al (2016); aplicação da escala *Team Level Autonomy* (TLA), de Langfred (2005), na sua versão portuguesa, adaptada por van Beveren (2015) e aplicação da Escala de Satisfação Grupal (ESAG), de Dimas (2007).

Os inquéritos a líderes e liderados estiveram disponíveis para resposta entre julho e outubro de 2020.

2.4.2 Medidas

2.4.2.1 A Escala *Global Transformational Leadership* (Carless et al, 2000, traduzida por Dimas et al, 2016)

Como medida da Liderança Transformacional foi utilizada a escala *Global Transformational Leadership* (GTL), de Carless et al., (2000), traduzida por Dimas et al. (2016).

Optou-se por realizar a devida adaptação em termos de texto para cada uma das suas componentes, de modo a que a mesma fosse aplicada a líderes e liderados/as.

A Escala GTL é uma escala de *likert* de 5 pontos, com uma escala de resposta que varia entre 1 quase não se aplica, 2 aplica-se pouco, 3 aplica-se moderadamente, 4 aplica-se muito e 5 aplica-se quase totalmente.

As componentes incluídas na escala são 7, tal como abaixo representado, sendo a primeira representação a que foi aplicada a líderes e a segunda a aplicada a liderados/as:

Enquanto líder eu...

1.comunico uma visão clara e positiva do futuro.
2.trato os meus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.
3.encorajo e distribuo reconhecimento aos meus colaboradores.
4.promovo a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.
5.estimulo os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiono as ideias feitas.
6.sou claro acerca dos seus valores e pratico o que defendo.
7.incuto orgulho e respeito nos outros e inspiro-os por ser altamente competente.

O meu líder...

1.comunica uma visão clara e positiva do futuro.
2.trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.
3.encoraja e distribui reconhecimento aos seus colaboradores.

4.promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.
5.estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.
6.é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.
7.incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.

Os 7 itens correspondem a cada um dos comportamentos de liderança, sendo estes: visão, desenvolvimento do *staff*, apoio da liderança, *empowerment*, pensamento inovador, liderança pelo exemplo e carisma.

Foi seguida a operacionalização indicada pelos autores (Dimas et al., 2016), tendo sido obtida a média de respostas quer para líderes, quer para liderados/as e considerados os respetivos valores como a medida da Liderança Transformacional.

2.4.2.2 A Escala Team Level Autonomy (TLA) (Langfred, 2005, versão portuguesa de van Beveren, 2015)

Para medida do *empowerment*, ou autonomia grupal, foi realizada a aplicação da escala *Team Level Autonomy* (TLA), de Langfred (2005), na sua versão portuguesa, adaptada por van Beveren (2015).

Optou-se por realizar a devida adaptação em termos de texto para cada uma das suas componentes, de modo a que a mesma fosse aplicada a líderes e liderados/as.

A TLA é composta por 7 itens, sendo uma escala de *likert* de 5 pontos, com uma escala de resposta que varia entre 1 quase não se aplica, 2 aplica-se pouco, 3 aplica-se moderadamente, 4 aplica-se muito, 5 aplica-se quase totalmente.

As componentes incluídas na escala são 7, tal como abaixo representado:

1. A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho.
2. A equipa é livre para escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho.
3. A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho.
4. A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas.
5. A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa.
6. A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa.
7. A equipa tem poder para decidir os seus objetivos.

Foi seguida a operacionalização sugerida por Dimas et al. (2016), tendo sido obtida a média de respostas quer para líderes, quer para liderados/as e considerados os respetivos valores como a medida do *empowerment*/autonomia grupal.

2.4.2.3 A Escala de Satisfação Grupal (ESAG), de Dimas (2007).

Como medida de satisfação, foi realizada a aplicação da Escala de Satisfação Grupal (ESAG), de Dimas (2007). Esta escala tem assim o objetivo de caracterizar o grau de satisfação dos elementos de uma equipa relativamente à mesma. Esta escala foi somente aplicada aos liderados/as.

A escala de resposta é uma escala de *likert* de 7 pontos, que varia entre 1 totalmente insatisfeito, 2 bastante insatisfeito, 3 moderadamente insatisfeito, 4 nem satisfeito, nem insatisfeito, 5 moderadamente satisfeito, 6 bastante satisfeito, 7 totalmente satisfeito.

A escala contém 7 itens, conforme abaixo indicado:

1. Clima existente na equipa de trabalho.
2. Forma de trabalhar da equipa.
3. Forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa.
4. Resultados alcançados pela equipa de trabalho.
5. Relações entre os membros da equipa e o líder.
6. Relações entre os membros da equipa de trabalho.
7. Papel que cada membro desempenha na equipa.

Foi igualmente seguida a operacionalização sugerida por Dimas et al. (2016), tendo sido obtida a média de respostas para os liderados/as e considerados os respetivos valores como a medida da satisfação dos elementos com a equipa à qual pertencem.

2.4.3 Entrevista

No âmbito da metodologia qualitativa, foram realizadas entrevistas, com recurso a guião estruturado a 2 líderes e 2 liderados, como meio de fornecer elementos adicionais a processos identificados através de análise quantitativa (cf. Morais & Neves, 2007).

Os guiões foram elaborados tendo em conta as 3 escalas aplicadas a líderes e liderados/as e constam em anexo ao presente estudo.

Cada entrevista teve a duração aproximada de 40 minutos, tendo sido realizadas à distância, com recurso à plataforma de comunicação Zoom, uma vez que só foram possíveis de realizar em novembro e dezembro de 2020, face às condições pandémicas vividas nessa altura. Foram gravadas e posteriormente transcritas para permitirem a sua análise de conteúdo. A análise de conteúdos das mesmas é apresentada no Capítulo 3.

2.5 Procedimentos de análise de dados

O tratamento de dados foi realizado com recurso ao *Microsoft Excel* e ao *SPSS – Statistical Package for Social Sciences (IBM SPSS Statistics 27)*.

Foi ainda realizada a análise de conteúdo das entrevistas realizadas, com base na metodologia de Bardin (2008) e de acordo com as grelhas de análise apresentadas em apêndice, tendo optado por analisar cada tema em foco na investigação (tema I – Liderança Transformacional, tema II – *Empowerment*, tema III – Satisfação com a equipa).

2.6 Amostra

Para os inquéritos, foi considerada uma amostra por conveniência, através de acesso a uma rede de agências de negócio no setor imobiliário, com cerca de 15 anos de existência, e cobertura a nível de Portugal Continental e R.A. dos Açores, sendo a população do estudo previsivelmente constituída por cerca de 94 líderes (diretores/as de agência) e cerca de 490 liderados/as (consultores/as). Estes números foram obtidos junto da coordenação nacional da rede de agências.

No final foi possível obter respostas de 39 líderes e 61 liderados/as, que representam respetivamente 41% e 12% da população visada neste estudo, face ao método amostral pelo qual optámos.

Para as entrevistas foram dirigidos convites diretos a membros da rede de agências, tendo sido realizadas 4 entrevistas, 2 a líderes e 2 a liderados, cuja caracterização apresentamos no Capítulo 3.

3 Resultados

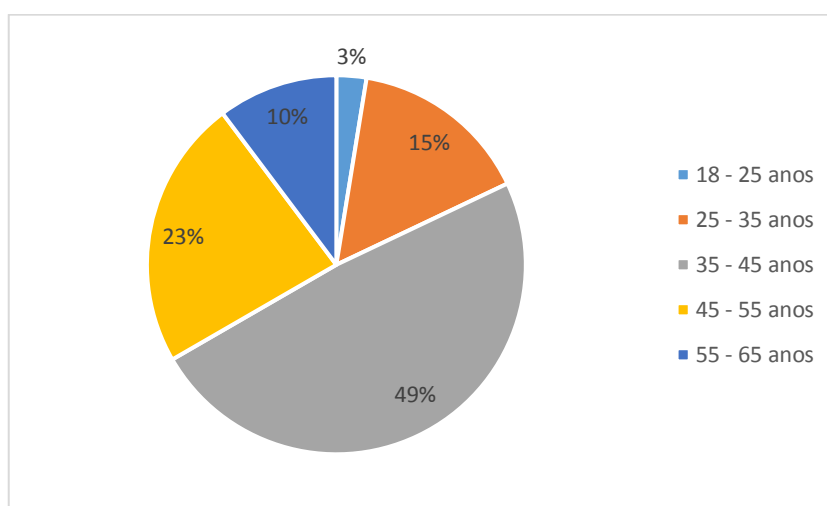
Apresentamos os resultados recolhidos através da metodologia de pesquisa quantitativa e qualitativa aplicadas no presente estudo, bem como caracterizamos a amostra relativa aos líderes e liderados.

3.1 Caracterização da amostra Líderes

Foram recebidas respostas de 39 líderes.

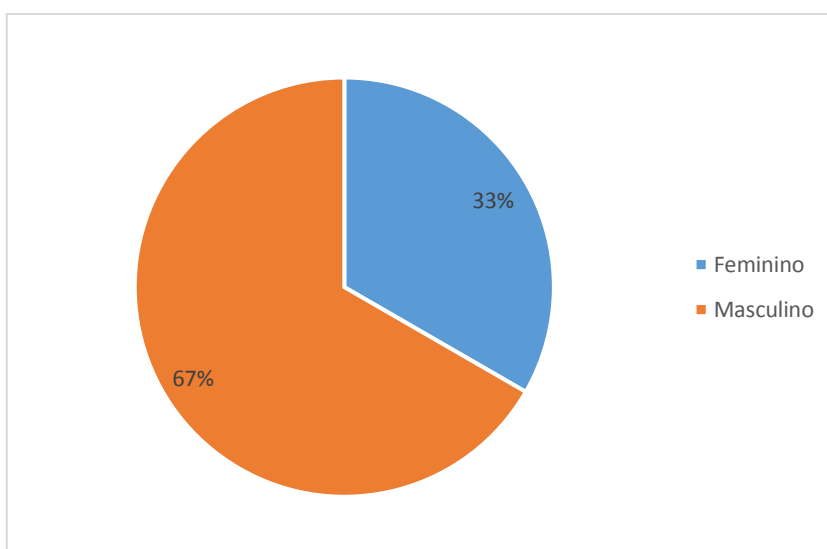
No que diz respeito ao grupo etário, estes caracterizam-se por uma maioria no grupo etário dos 35 aos 45 anos (48,7%), seguidos do grupo dos 45 aos 55 anos (23,1%).

Gráfico 1: Líderes – Grupo Etário



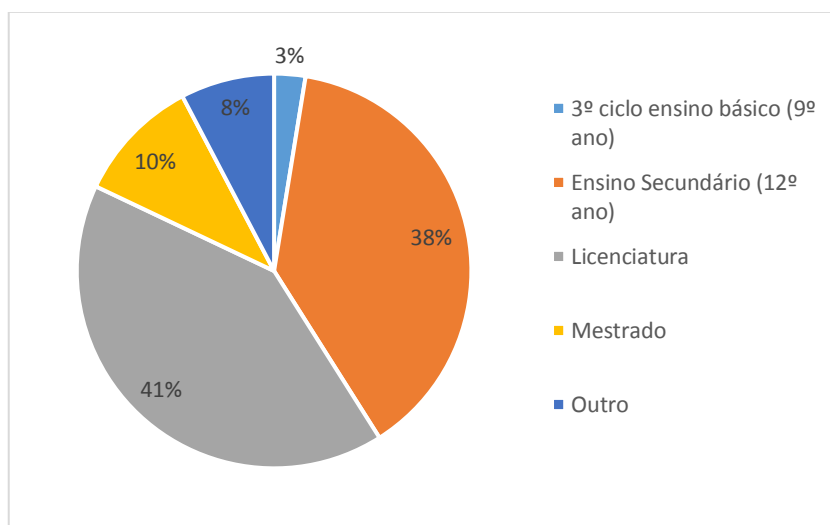
No que refere à distribuição por sexo, a maioria dos/as líderes participantes no estudo, são do sexo masculino com 67% e os restantes 33%, do sexo feminino.

Gráfico 2: Líderes – Sexo



Relativamente às habilitações literárias dos/as líderes, a maioria detém a Licenciatura (41,0%), seguido do Ensino Secundário (38,5%) e Mestrado (10,3%).

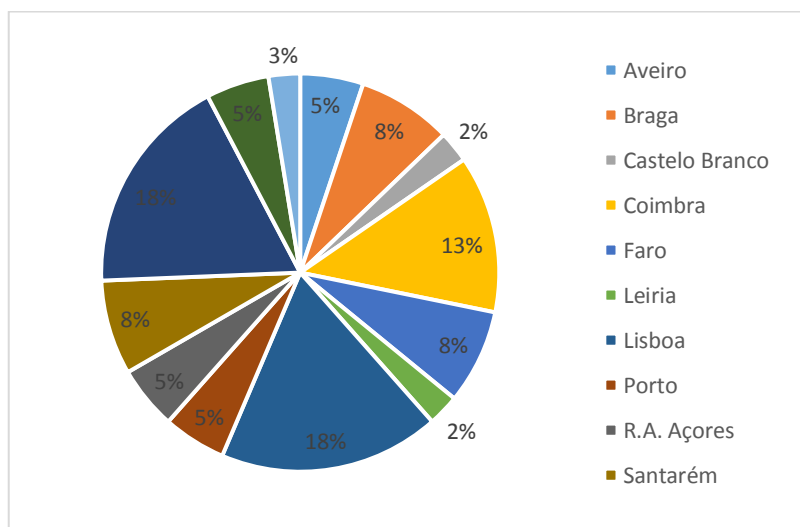
Gráfico 3: Líderes – Habilitações Literárias



Foram indicadas como outras habilitações, o Curso Complementar dos Liceus, Curso de Especialização Tecnológica e MBA.

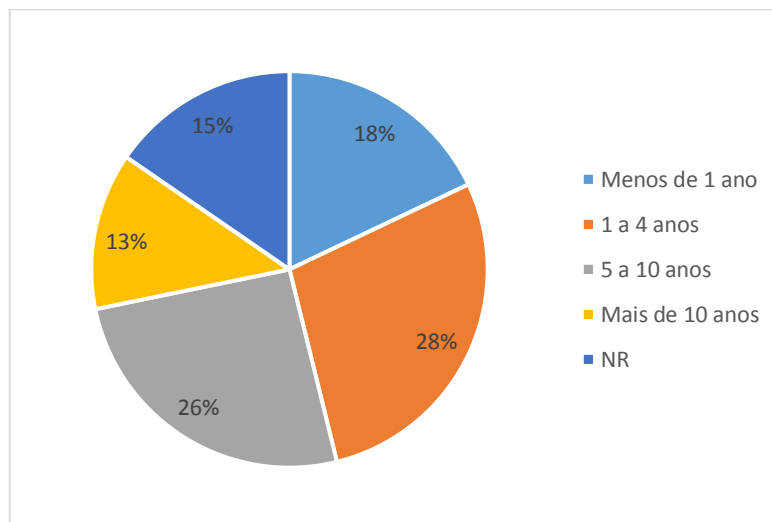
Quando analisada a distribuição dos/as participantes por distrito, verificamos que existe uma distribuição por todo o país, sendo que nos distritos de Lisboa e Setúbal registou-se 17,9% de participantes, e no de Coimbra 12,8%. Foram registados 7,7% nos distritos de Braga, Santarém, Faro, 5,1% nos distritos do Porto, Viana do Castelo, Aveiro e Região Autónoma dos Açores. Com 2,6% surgem participantes dos distritos de Castelo Branco, Leiria e Vila Real.

Gráfico 4: Líderes – Distribuição por Distrito



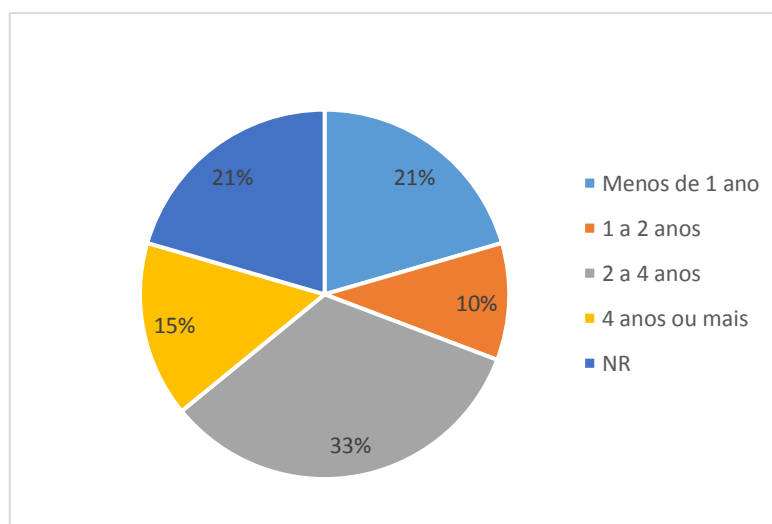
Nas respostas à questão sobre há quanto tempo trabalham na empresa/organização, os resultados obtidos demonstram que a maioria dos/as líderes (que são simultaneamente os donos das agências da rede imobiliária abordada), está desde há 1 a 4 anos na organização (28,2%), seguidos dos que estão desde há 5 a 10 anos (25,6%).

Gráfico 5: Líderes – Tempo na Organização



Relativamente à questão sobre há quanto tempo trabalha o/a líder com a equipa, a maioria trabalha com a equipa desde há 2 a 4 anos na organização (33,33%), seguidos dos que estão há menos de 1 ano (20,51%) com a equipa. Estes números espelham igualmente a rotação de pessoal existente no setor.

Gráfico 6: Líderes – Tempo com a Equipa

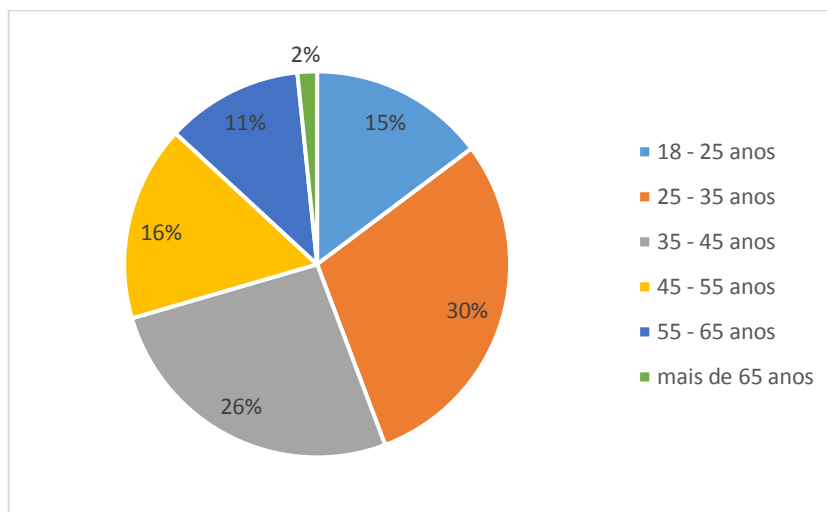


3.2 Caracterização da amostra Liderados/as

No que refere aos liderados, foram obtidas respostas de 61 participantes. Apresentamos de seguida a sua caracterização.

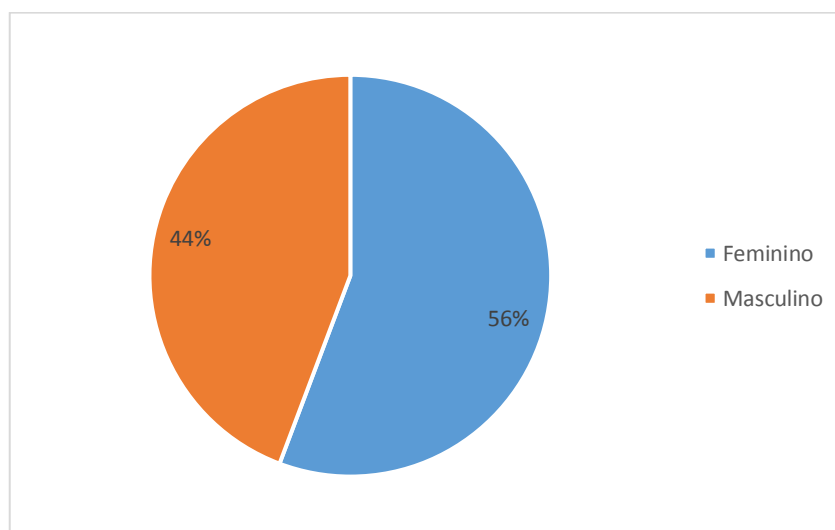
Relativamente ao grupo etário, a maioria dos/as participantes situa-se no grupo etário entre os 25 e os 35 anos (29,5%), seguido do grupo entre os 35 e 45 anos (26,2%).

Gráfico 7: Liderados – Grupo Etário



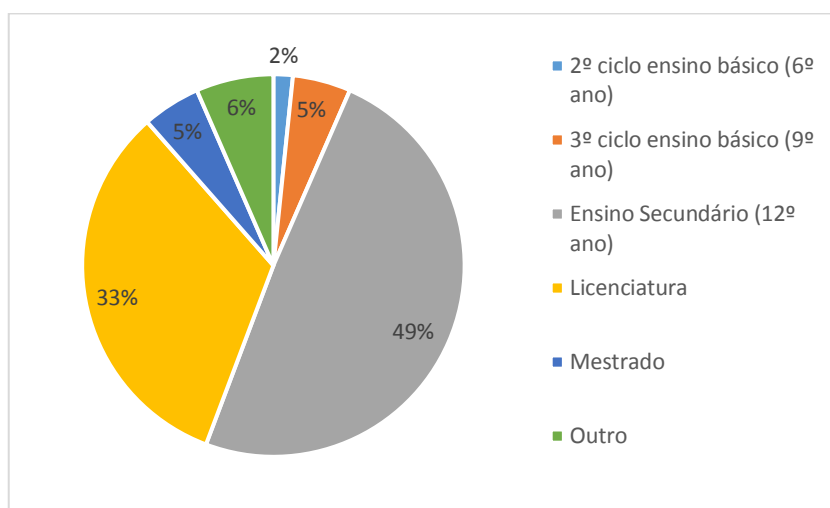
Na distribuição dos/as liderados/as por sexo, verificamos que a maioria, com 55,7%, são do sexo feminino e 44,3% do sexo masculino.

Gráfico 8: Liderados - Sexo



Relativamente às habilitações literárias, a maioria tem o Ensino Secundário (49,2%), seguidos da Licenciatura (32,8%).

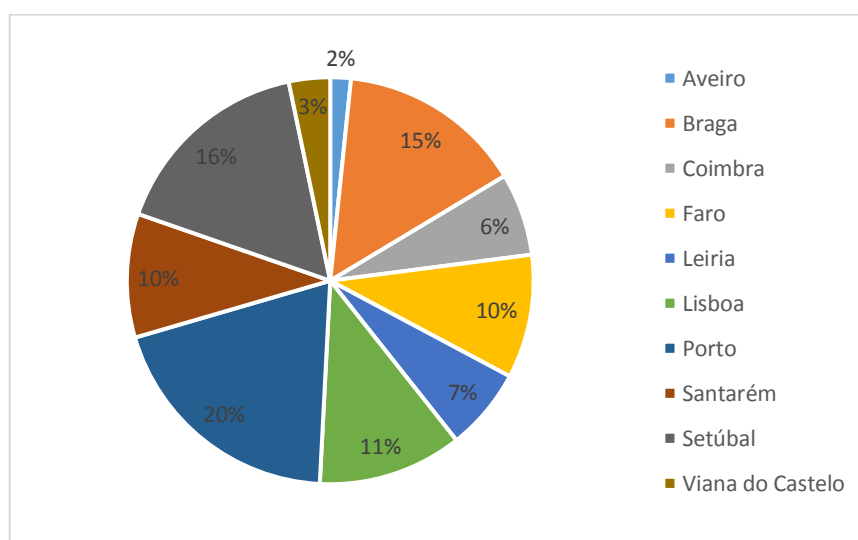
Gráfico 9: Liderados – Habilitações Literárias



Relativamente a outras habilitações, foram mencionadas por 3 participantes, o MBA, Licenciatura em curso, e Curso de nível II.

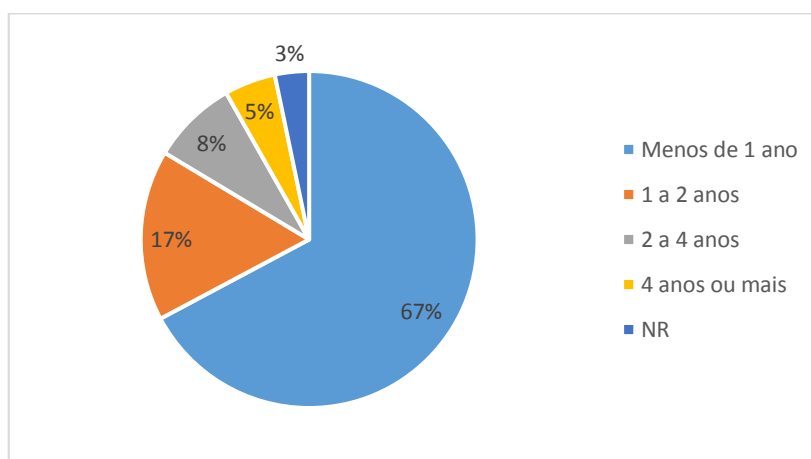
A distribuição por distrito demonstra que o distrito do Porto registou 19,7%, Setúbal 16,4%, Braga 14,8%, Lisboa 11,5%. Os distritos de Santarém e Faro registaram 9,8% dos/as participantes e Leiria e Coimbra 6,6%. Viana do Castelo registou 3,3% e Aveiro 1,6%.

Gráfico 10: Liderados – Distribuição por Distrito



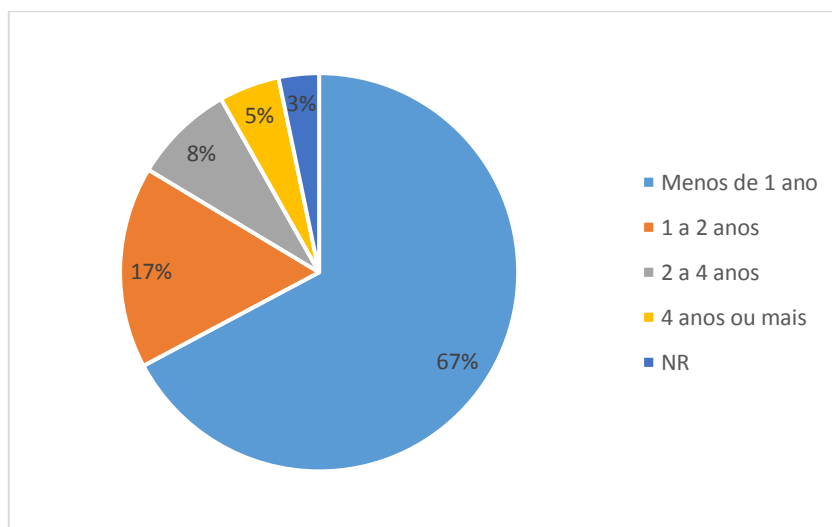
No que diz respeito à questão sobre há quanto tempo trabalha na empresa/organização, os resultados obtidos espelham, igualmente, a rotação de pessoal no setor imobiliário, uma vez que a maioria dos/as participantes está na empresa há menos de 1 ano (65,6%). Com 27,9% surgem os que estão na empresa desde 1 a 4 anos.

Gráfico 11: Liderados – Tempo na Organização



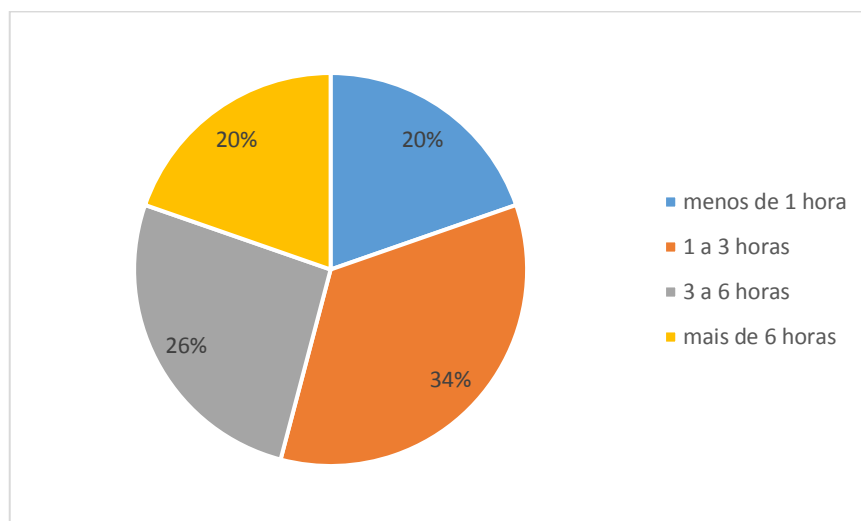
Relativamente à questão sobre há quanto tempo trabalham os/as liderados/as com a equipa, as respostas são consonantes com a anterior questão, pois a maioria trabalha com a equipa há menos de 1 ano (67,2%), seguidos dos que trabalham com a equipa entre há 1 e 2 anos (16,4%).

Gráfico 12: Liderados – Tempo com a Equipa



Aos liderados/as foi ainda questionado relativamente ao total de horas que trabalha por dia, quantas dessas horas, aproximadamente, trabalhavam em interação com os seus colegas de equipa. A maioria respondeu que trabalha entre 1 a 3 horas com a equipa diariamente (34,4%), seguidos dos/as que trabalham entre 3 a 6 horas (26,2%), conforme podemos analisar no gráfico 13.

Gráfico 13: Liderados – Tempo diário de interação com a Equipe



3.3 Análise de confiabilidade das medidas/escalas aplicadas

Foi realizada a análise da confiabilidade das medidas/escalas aplicadas, através do teste de Alfa de Cronbach. Segundo Pestana e Gageiro (2020), este teste permite verificar a consistência interna de um grupo de variáveis (itens), num questionário, ou seja, permitindo perceber a medida em que os itens que o compõem, efetivamente medem o mesmo conceito ou construto. Segundo os mesmos autores, os valores do Alfa de Cronbach variam entre 0 e 1, e a consistência interna pode assim ser analisada como segue: Muito boa: alfa superior a 0,9; Boa: alfa entre 0,8 e 0,90; Razoável: alfa entre 0,7 e 0,8; Fraca: alfa entre 0,6 e 0,7 e Inadmissível: alfa < 0,60, sendo que, assim, a partir de 0,70 se aceita o valor do teste.

Os valores obtidos para as medidas em estudo foram os seguintes:

Tabela 1: Teste de Confiabilidade – Alfa de Cronbach

Medida/Escala	Alfa de Cronbach	Análise de consistência interna
GTL Líderes	0,921	Muito Boa
TLA Líderes	0,849	Boa
GTL Liderados	0,944	Muito Boa
TLA Liderados	0,900	Boa
ESAG Liderados	0,950	Muito Boa

Pelos valores obtidos, as medidas relativas às escalas aplicadas no presente estudo são, assim, confiáveis, apresentando uma boa ou muito boa consistência interna.

3.4 Validação das hipóteses em estudo

Passamos de seguida à apresentação da análise realizada tendo como objetivo a validação ou não validação das hipóteses em estudo.

Para análise da hipótese H1 – *A liderança transformacional é o estilo de liderança mais frequente na gestão de equipas no setor imobiliário*, foram tidos em conta os resultados obtidos pelos inquiridos, na aplicação da escala GTL.

Para testar as outras hipóteses em estudo (H2 a H5), recorreu-se à análise do coeficiente de correlação de Pearson, que é utilizado com variáveis quantitativas e que mede a associação linear entre pares de variáveis, podendo variar entre -1 e +1. Segundo Cohen (1988), -1 quando se trata de uma associação negativa perfeita, e +1, quando se trata de uma associação positiva perfeita. O valor da correlação a considerar é o valor de R^2 , sendo que, quanto mais perto estiver de +1, maior é a correlação de uma variável que é explicada em média pela outra (Pestana e Gageiro, 2020). Os mesmos autores indicam que os valores de correlação encontrados podem ser classificados como segue: < 0,2, muito fraca, entre 0,2 e 0,4 fraca, entre 0,4 e 0,7 moderada, entre 0,7 e 0,9 elevada e entre 0,9 e 1 muito elevada (Pestana e Gageiro, 2020).

Foi também realizada a análise multivariada dos dados, utilizando modelos de regressão linear, uma vez que a regressão é um modelo estatístico utilizado para prever o comportamento das variáveis dependentes (VD) em estudo *Empowerment* (TLA) e Satisfação com a Equipa (ESAG), a partir da variável independente (VI) em estudo Liderança Transformacional (GTL) (Pestana e Gageiro, 2020). Segundo os autores, na utilização do modelo de regressão linear devem ser verificados alguns pressupostos, como a normalidade dos resíduos, homocedasticidade, não existência da multicolinearidade e não existência da autocorrelação. Para verificar a homocedasticidade (variância da variável endógena não se concentrar apenas num intervalo limitado de valores da variável exógena), podemos analisar o gráfico de dispersão. De forma a analisar a multicolinearidade (existência de associação linear entre duas ou mais variáveis exógenas), analisa-se o Variance Inflation Factor (VIF), sendo que quanto mais próximo estiver de 0, menor será a multicolinearidade e para os resíduos não correlacionados, recorre-se ao critério de Durbin-Watson (DW) onde os resultados podem variar de 0 a 4, sendo que valores perto de 2, se encontram na região de aceitação, ou seja indicam que os resíduos não se correlacionam (Pestana e Gageiro, 2020).

Na análise das sub-hipóteses H4a e H4b, foi analisada a média de respostas, e a curva de distribuição obtida, através de representação gráfica das mesmas.

3.4.1 Validação H1 – A liderança transformacional é o estilo de liderança mais frequente na gestão de equipas no setor imobiliário.

Foi realizada a análise dos valores obtidos em média, pelos inquiridos (Líderes e Liderados), na aplicação da medida sobre Liderança Transformacional (GTL).

Tabela 2: Medida da GTL (Liderança Transformacional)

GTL Média Líderes	4,08
GTL Média Liderados	4,19

Assim, em média, os líderes consideram que a liderança transformacional se aplica muito às suas práticas, tendo sido obtida uma medida global de 4,08 para a GTL.

Relativamente à medida da mesma escala aplicada aos Liderados, foi obtida uma medida global de 4,19 para a GTL.

Deste modo, uma vez que a medida aplicada a Líderes e a Liderados, recai no valor 4 (“aplica-se muito”) da escala aplicada, podemos afirmar que a hipótese H1 – *A Liderança transformacional é o estilo de liderança mais frequente na gestão de equipas no setor imobiliário*, foi validada, pelos resultados obtidos.

3.4.2 Validação H2 – A liderança transformacional está positivamente relacionada com o empowerment de equipas no setor imobiliário.

Foi verificada a correlação de Pearson para os valores das duas variáveis GTL e TLA, sendo este um teste que mede a relação estatística entre duas variáveis contínuas, e apresentando um intervalo de valores de +1 a -1.

Os valores encontrados indicam existir uma associação moderada positiva entre GTL e TLA (,539). O valor do nível de significância encontrado é de p-valor=0,000, o que indica a rejeição da hipótese de que o coeficiente de correlação seja igual a 0, ou seja, indicando que existe uma relação positiva entre as variáveis.

Tabela 3: Correlação de Pearson (GTL e TLA – Líderes)

		Valores GTL	Valores TLA
		Líderes	Líderes
Valores Líderes	Correlação de Pearson	1	,539**
	Sig. (2 extremidades)		0,000
	N	39	39
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).			

Foi realizada a regressão linear, para VI – GTL (liderança transformacional) e VD – TLA (*empowerment*), obtendo-se os seguintes resultados:

Tabela 4: Regressão linear (GTL e TLA – Líderes)

Resultado de GTL (VI)-> TLA (VD)
R ² =,200
β=,447
Sig=,000
DW = 1,847
VIF = 1,000

Assim, a liderança transformacional (GTL) tem um impacto positivo e é estatisticamente significativo no *empowerment* (TLA) ($\beta = 0,447$, $p < 0,01$). Observa-se também, que o valor de R² é de 0,200, o que significa que 20% da variância da variável dependente *empowerment* (TLA) é explicada pela liderança transformacional (GTL).

Valida-se assim a H2 – *A liderança transformacional está positivamente relacionada com o empowerment de equipas no setor imobiliário.*

3.4.3 Validação H3 – A liderança transformacional está positivamente relacionada com níveis mais elevados de satisfação no trabalho.

Foi verificada a correlação de Pearson para os valores das duas variáveis GTL e ESAG, em que os valores encontrados indicam existir uma associação elevada positiva entre GTL e ESAG (,737).

O valor do nível de significância encontrado é de p-valor=0,000, o que indica a rejeição da hipótese de que o coeficiente de correlação seja igual a 0, ou seja, indicando que existe uma relação positiva entre as variáveis.

Tabela 5: Correlação de Pearson (ESAG e GTL – Liderados)

		Média ESAG	Média GTL
Correlação de Pearson	Média GTL	,737	1,000
Sig. (1 extremidade)	Média ESAG	.	,000
N	Média ESAG	61	61

Foi realizada a análise de regressão linear entre VI – GTL (liderança transformacional) e VD – ESAG (satisfação), conforme o seguinte:

Tabela 6: Regressão linear (GTL e ESAG – Liderados)

Resultado de GTL (VI) -> ESAG (VD)
R ² = ,543
β = ,737
Sig= ,000
DW = 2,248
VIF = 1,000

Assim, a liderança transformacional (GTL) tem um impacto positivo e é estatisticamente significativo na satisfação (ESAG) ($\beta=0,737$, $p < 0.01$). Observa-se também, que o valor do R² é de 0,543, o que significa que 54% da variância da variável dependente satisfação (ESAG) é explicada pela liderança transformacional (GTL).

Valida-se assim a H3 – *A liderança transformacional está positivamente relacionada com níveis mais elevados de satisfação no trabalho.*

3.4.4 Validação H4 – *As equipas que evidenciam empowerment expressam satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem.*

Foi verificada a correlação de Pearson para os valores das duas variáveis TLA e ESAG, sendo que os valores encontrados indicam existir uma associação moderada positiva entre TLA e ESAG (,537). O valor do nível de significância encontrado é de p-valor=0,000, o que indica a rejeição da hipótese de que o coeficiente de correlação seja igual a 0, ou seja, indicando que existe uma relação positiva entre as variáveis.

Tabela 7: Correlação de Pearson (TLA e ESAG – Liderados)

		Média ESAG	Média TLA
Correlação de Pearson	Média ESAG	1,000	,537
	Média TLA	,537	1,000
Sig. (1 extremidade)	Média ESAG	.	,000
	Média TLA	,000	.
N	Média ESAG	61	61
	Média TLA	61	61

Foi realizada a análise de regressão linear entre VI – TLA (*empowerment*) e VD – ESAG (satisfação), conforme o seguinte:

Tabela 8: Regressão linear (TLA e ESAG – Liderados)

Resultado de TLA (VI) -> ESAG (VD)
R ² = ,288
β= ,537
Sig= ,000
DW = 2,102
VIF = 1,000

Assim, o *empowerment* (TLA) tem um impacto positivo e é estatisticamente significativo na satisfação (ESAG) ($\beta = 0,537$, $p < 0.01$). Observa-se também, que o valor do R² é de 0,288, o que significa que 28% da variância da variável dependente satisfação (ESAG) é explicada pelo *empowerment* (TLA).

Valida-se assim a H4 – *As equipas que evidenciam empowerment expressam satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem.*

3.4.5 Validação H4a – *As equipas que evidenciam maior empowerment expressam maior satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem* e H4b – *As equipas que evidenciam menor empowerment expressam menor satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem.*

Na análise destas sub-hipóteses, e tendo em conta que a hipótese principal H4 foi validada, foi analisada a média de respostas, e a curva de distribuição obtida, através de representação gráfica das mesmas, tal como apresentamos nos gráficos 14 e 15.

Gráfico 14: Distribuição das medidas ESAG e TLA (média)

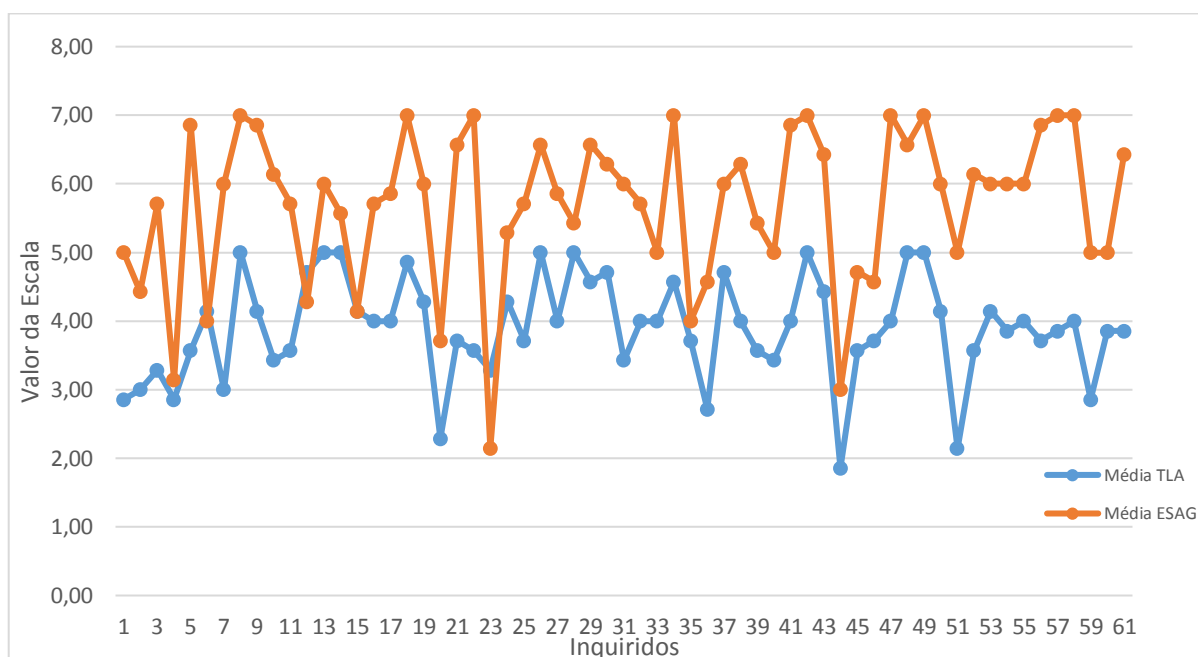
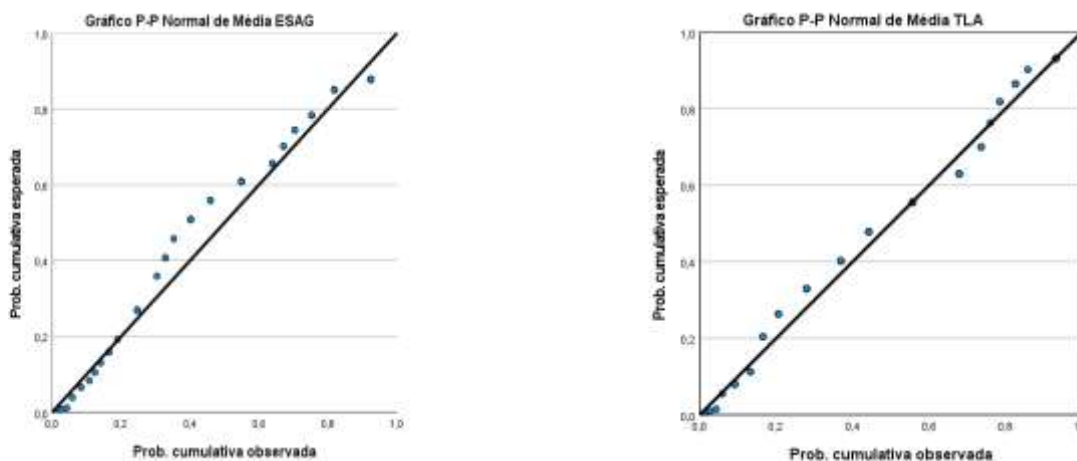


Gráfico 15: Distribuição das medidas ESAG e TLA (scatterplot SPSS)



Face à representação gráfica obtida para as duas medidas, podemos afirmar que quando há maior *empowerment* (TLA) existe maior satisfação com a equipa (ESAG) e quando há menor *empowerment*, existe menor satisfação, pelo que validamos as duas sub-hipóteses em análise.

3.4.6 Validação H5 – O *empowerment* irá mediar uma relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho.

Para testar se a relação entre a liderança transformacional e a satisfação com a equipa de trabalho é mediada pelo *empowerment*, recorreu-se ao teste de mediação.

Deste modo, os procedimentos utilizados devem permitir realizar esta análise e compreender a mediação. Uma variável mediadora será aquela que influencia a relação entre a variável independente e a variável dependente, no nosso caso em estudo, a variável mediadora será a medida de TLA (*empowerment*), a variável independente a medida GTL (Liderança transformacional) e a variável dependente a medida ESAG (satisfação com a equipa de trabalho). Segundo Baron e Kenny (1986) e Marôco (2018), quando introduzimos a variável mediadora no modelo de regressão testado (através de uma regressão linear múltipla), tal irá causar alteração no impacto da variável independente sobre a dependente. Assim, a variável mediadora introduzida, será a variável que afeta a relação entre a variável independente e variável dependente, para maior ou menor relação.

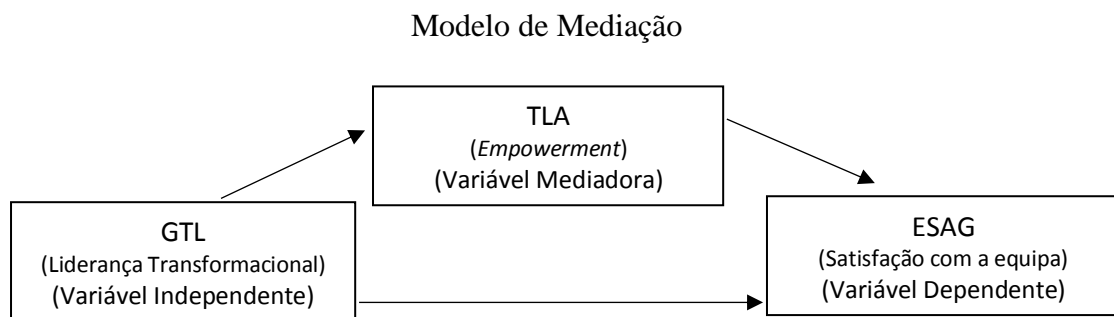


Figura 1: Modelo de Mediação

Foi assim utilizado o modelo de 4 passos, de modo a permitir verificar determinadas condições (Baron e Kenny, 1986; Marôco, 2018), face às variáveis a testar, que apresentamos de seguida:

- 1 - Verificar se a variável independente (liderança transformacional) tem impacto significativo na variável dependente (satisfação);
- 2 – Verificar se a variável independente (liderança transformacional) tem impacto significativo na variável mediadora (*empowerment*);
- 3 – Verificar se a variável mediadora (*empowerment*) tem impacto significativo na variável dependente (satisfação);
- 4 – O último passo do modelo, só será aplicado depois de se confirmarem os 3 passos antecedentes. Neste passo será introduzida no modelo de regressão a variável independente (liderança transformacional) e a variável mediadora (*empowerment*), relacionadas com a predição da variável dependente (satisfação). Segundo os autores já citados, a mediação será forte quando o efeito direto da variável independente na variável dependente, na mediação, é nulo; será parcial quando o efeito é reduzido e não nulo.

Demonstra-se deste modo, as alterações que são provocadas no impacto (para mais ou para menos) da variável independente sobre a dependente, quando a variável mediadora é introduzida na regressão linear múltipla.

Os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 9: Teste de Mediação (regressões lineares GTL, TLA e ESAG – Liderados)

Passo	VI	VD	β	p <0,01 (Sig.)	F	R ²	Análise
1	GTL	ESAG	,737	,000	70,187	,543	Verificado
2	GTL	TLA	,447	,000	14,727	,200	Verificado
3	TLA	ESAG	,537	,000	23,852	,288	Verificado
4	VI	VD	β	p <0,01 (Sig.)	F	R ²	Análise
	GTL	ESAG	,621	,000	42,943	,597	Verificado
	TLA		,259	,000			
DW = 2,166 VIF = 1,250							

Para verificar se a relação entre a liderança transformacional e a satisfação com a equipa de trabalho é mediada pelo *empowerment*, e tendo em conta os resultados obtidos, verificamos que o valor de R² é de ,597, o que significa que 59,7% da variância da variável dependente ESAG (Satisfação) é explicada pela variável mediadora TLA (*empowerment*), pela variável independente GTL (liderança transformacional). Na regressão linear múltipla, observamos que a variável mediadora TLA tem impacto positivo e é estatisticamente significativa sobre a ESAG (satisfação) ($\beta = ,259$, p<0,01) e tem um impacto positivo e é estatisticamente significativa na GTL (liderança transformacional) ($\beta = ,621$, p<0,01).

Verifica-se assim uma mediação parcial, uma vez que reduz o valor do impacto da variável independente na variável dependente (mas, na nossa opinião, de importância, uma vez que o valor não é substancialmente reduzido).

Podemos assim validar a hipótese H5 - *O empowerment irá mediar uma relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho.*

De todo modo, uma vez que vários autores indicam limitações ao método, e sugerem a utilização do Teste de Sobel (Z) (Barron e Kenny, 1986; McKinnon et al, 2007; Marôco, 2018), apesar de os resultados através da regressão indicarem a existência de mediação, foi também aplicado o Teste de Sobel para reforçar a análise. Para se poder indicar que

existe mediação, será necessário que o valor Z do Teste se encontre acima de ± 1.96 , com um nível de significância menor ou igual a 0.05 (McKinnon et al., 2007).

Após introdução dos dados requeridos, os resultados obtidos com o Teste de Sobel confirmam a hipótese de mediação ($Z= 3.09454593$; $p=0.00197114$) e confirmando a validação da H5 - *O empowerment irá mediar uma relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho.*

3.5 Análise de conteúdo das Entrevistas

Apresentamos agora os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas a líderes e liderados.

Tabela 10: Caracterização dos Entrevistados/as

Identificação	Idade	Sexo	Distrito	Tempo na empresa	Tempo com a Equipa	Interação diária com a Equipa	Função
EL_1	50	Feminino	Lisboa	3 anos	3 anos a 4 meses		Diretora
EL_2	44	Masculino	Aveiro	2 anos e 10 meses	2 anos a 4 meses		Diretor
el_1	41	Feminino	Lisboa	1 ano	1 ano	3 a 4 horas	Consultora
el_2	35	Masculino	Aveiro	1 ano	1 ano	No mínimo 0,5 horas	Consultor

Foram realizadas 4 entrevistas, sendo os líderes 1 do sexo feminino, outro do sexo masculino, dos distritos de Lisboa e Aveiro, diretores de agência e com idades de 50 e 44 anos. Os 2 liderados entrevistados, consultores, também eram cada um de sexo diferente, um masculino e outro feminino, idades de 35 e 41 anos, um do distrito de Lisboa e outro do distrito de Aveiro, com o mesmo tempo de antiguidade na empresa.

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada por tema, sendo apresentadas as respetivas grelhas em apêndice.

3.5.1 Tema I - Liderança Transformacional

A análise de conteúdo do tema I – Liderança Transformacional foi realizada tendo por base as duas tipologias de entrevistados, líderes e liderados/as.

Face às unidades de registo analisadas, é possível afirmar que o discurso dos entrevistados/as vai ao encontro das categorias do tema da liderança transformacional.

Quando os líderes respondem sobre si, evidenciam um discurso concordante com a influência idealizada, a liderança inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada. Tal é visível no uso de afirmações ou palavras como as seguintes:

- EL_1 "(...) a minha liderança é (...) companheirismo (...)."

- EL_2 "(...) eu vejo-me como uma pessoa de referência. (...) aquela pessoa em que as pessoas sentem confiança, sabem que a referência sou eu, tenho conhecimentos para a profissão, para ser líder, dar solução, dar solução aos problemas que eles possam vir a ter, (...) uma pessoa em que eles vêm confiança e conhecimento, para poderem crescer ao meu lado. (...)."

- EL_1 "(...) transmito sempre confiança, que podem confiar em mim, (...) verdade sempre acima de tudo (...) Gosto de puxar por elas (...) Tento levar as coisas a bem, porque todas ganhamos com isso, (...) trabalhamos todas para o mesmo fim, e todas temos a ganhar com isso e, (...) temos que fazer bem."

- EL_2 "Enquanto líder (...) sou um bocadinho exigente, (...) naquilo que são os objetivos que nós propomos. Gosto de fazer um acompanhamento muito próximo das pessoas, no sentido de as ajudar, a que elas consigam concretizar os seus objetivos. (...) gosto de ser muito eficiente, (...) porque no mundo dos negócios temos de ser isso mesmo, eficientes, eficazes (...), temos de ser muito perspicazes na obtenção do negócio, muito eficientes na resolução daquilo que é o negócio, (...)."

- EL_1 "Nós fazemos reuniões semanais. (...) individuais com cada uma das consultoras. E é assim que são postos esses objetivos (...)."

- EL_2 "Em termos de comunicação, (...) mudei um bocadinho os modelos de trabalho (...). Eu transmito os objetivos, e fazemos a análise e traçamos um plano e a estratégia, individualmente. Porque cada pessoa tem uma forma diferente de estar, temos de perceber a pessoa que está do outro lado, (...). Todos nós somos diferentes e eu senti que a melhor solução passaria por fazer reuniões individuais. Neste momento fazemos reuniões individuais (...), porque eu acho que a pessoa tem de se sentir comprometida do outro lado, (...) para haver um compromisso da outra parte (...). Qual é a estratégia, qual é o plano que tem e qual é o foco, reuniões individuais envolvendo a pessoa na decisão e na estratégia."

-EL_1 “(...) [relacionamento com a equipa] eu acho que é bom. (...) E..., e nós sabemos porque é que elas ainda lá estão! (...) e porque gostam realmente do ambiente que se vive ali (...).”

- EL_2 “(...) sou muito próximo. (...) tenho essa retenção porque as pessoas vêm em mim (...) o líder da empresa, um amigo, porque estou sempre lá, estou sempre próximo, e estou sempre pronto a ajudar, porque os nossos consultores têm de sentir-se bem para poderem produzir. Eu sou a primeira pessoa a estar do lado deles (...) tento sempre ter um relacionamento (...) profissional, (...) mas muito próximo, sempre presente, sou uma pessoa sempre presente.”

- EL_2 “(...) as pessoas têm de ser envolvidas na resolução dos problemas, porque nós muitas vezes não estamos a ver a dimensão global do problema, (...), podendo os consultores dar a sua opinião (...) e o que pode vir a ser a solução, eu também dou valor a isso e também o faço. É lógico que há decisões que são minhas, mas algumas passam também pela análise em conjunto da equipa.”

- EL_1 “O meu reconhecimento..., (...) os cinquenta por cento de comissão que nós pagamos, eu acho que isso já é uma mais valia para elas. (...)”

- EL_2 “[reconhecimento] logo, as redes sociais são (...) um dos modos (...) do nosso reconhecimento, mas também o dou pessoalmente e alguns deles até monetariamente são reconhecidos (...).”

- EL_1 “[valores] (...) eu pela minha maneira de ser, mostro logo que gosto das coisas claras, bem feitas..., tem que haver clareza, tem que haver, verdade, detesto mentiras, eu isso mostro logo, (...), tudo bem feito, é isto que eu demonstro. (...) Tem de ser o mais transparente possível (...) é isso que lhes faço passar.”

- EL_2 “(...) transmito sempre aquilo que eu sou, neste momento, aquilo que eu fui, e aquilo que eu quero ser. (...) no mundo dos negócios não vale tudo. (...). A empresa tem de ser sempre..., a ética, a confiança que passa para o exterior, responsabilidade que tem, o conhecimento que tem das coisas, tem de passar para fora e a empresa tem de crescer desta forma. Nós não podemos crescer a qualquer custo, e eu digo sempre isto aos meus consultores, nós não vamos crescer a qualquer custo. Nós vamos crescer sustentadamente, por aquilo que fazemos, como somos, como fazemos e pelo relacionamento que muitas vezes criamos. (...). Passa por aquilo que acreditam no que é a empresa. Eu cresci dessa forma..., eu vou conseguir chegar ao topo desta forma, pode demorar mais tempo. Mas

vou lá chegar com certeza, e os meus consultores vêm isso, porque eu fui uma pessoa que passei dificuldades no início, mas nunca abdiquei das minhas ideias e daquilo que eu achava que tinha de ser para crescer no negócio. Neste momento não estou no topo, estou em crescimento, mas acho que é isso que alavanca o meu negócio neste momento.”

- EL_2 “(...) eu vejo que uma grande parte dos consultores se reveem naquilo que eu faço e como faço.”

- EL_2 “[respeito pelo líder e líder inspirador] Sim, a maior parte eu acho que sim (...), sinto que eles se integraram naquilo que é a minha ideia para o negócio, na forma como nós queremos fazer o negócio, tenho muita confiança (...) e que espelham aquilo que eu estou a dizer.”

Já os liderados/as evidenciam no seu discurso, afirmações ou palavras, que igualmente vão ao encontro dessas categorias no âmbito da liderança transformacional. São exemplo:

- el_1 “(...) tem muita paciência, (...) tem a capacidade de liderar e não mandar, fazer com que nós cheguemos aos nossos objetivos, (...) tentar fazer mostrar qual é o objetivo e qual é o fim, mostrar qual é o caminho, mas temos que ser nós a percorrê-lo, fazê-lo por nós.”

- el_1 “Tem uma boa capacidade, de não apontar só os erros (...), mas fazer com que possamos ultrapassar (...) quando as coisas não estão bem, (...), ela tenta, numa reunião, no princípio ela coloca isto é positivo, agora vamos falar das coisas más, e depois de coisas positivas logo a seguir. (...), como quem diz não é tudo mau, não é tudo bom (...).”

- el_1 “[resolução de problemas] (...) nós trabalhamos em equipa, o problema não é só de um, é de todos, e tentamos sempre que todos ajudem. (...)”

- el_1 “[influência do líder no relacionamento da equipa] (...). A influência da líder é uma boa influência, mas também nos diz que (...) podemos partilhar, mas tem de ser tudo claro. A chefia tem isso bem presente, tudo tem de ser bem debatido na equipa, para ninguém ultrapassar ninguém e a liderança tem de ter isso muito presente e saber definir todas essas prioridades.”

- el_1 “[valores] Sim, (...) como líder tenta sempre dar a volta e ver sempre a luz ao fundo do túnel e andar em frente, mas leva a equipa e diz vamos, para a frente é que é bom. E pensar que segunda-feira é sempre um novo dia, uma nova semana e é sempre bom.”

- el_1 “[orgulho e respeito pelo líder] Sim, sim. (...) como eu disse também à [nome da líder], quando eu vim para aqui, vim como intuito de abraçar um novo projeto, fui tão bem recebida e gostei tanto da experiência, que dificilmente consigo virar-vos as costas e ir para outro lado, porque sei que tenho aqui dois braços abertos e todo o problema que eu tenho, sei que tenho pessoas que conseguem responder-me, e criámos uma espécie de amizade e..., antes do trabalho somos pessoas e é isso que temos de preservar, acho eu.”

- el_1 “[liderança inspiracional] Sim, inspira-me, sim. É verdade, sim, muitas vezes consegue dar a volta, ou consegue ver a luz ao fundo do túnel, quando mais ninguém vê. (...) de hoje para amanhã talvez, se tiver uma equipa, aprenda com estas questões e também consiga. (...) o relacionamento tem que ser essencial, toda a gente sabe que (...), há dias e dias.”

- el_2 “(...) Considero-a uma pessoa muito humana, muito virada para as relações interpessoais, (...) ela tem essa vocação, e tem essa atenção aos diferentes tipos de personalidades e consegue moldar-se para poder lidar facilmente com os vários tipos. Em termos de trabalho, é uma pessoa mais flexível do que outros chefes com quem já trabalhei (...) a postura da minha diretora comercial é mais humana e gosto mais por causa disso.”

- el_2 “[relacionamento do líder com equipa] É numa postura de amizade, troca de experiências (...) mas ao mesmo tempo de seriedade e de exigência (...), de alerta, (...) sem ferir suscetibilidades, sem bater de frente com a personalidade no método de trabalho desta ou daquela pessoa, noto que há respeito pelo espaço de cada um. (...) eu acho que aqui é-nos dado espaço para sermos nós a gerir o nosso tempo, o nosso espaço de trabalho, (...).”

- el_2 “[reconhecimento] (...) encoraja com base no elogio. Eu noto que é uma preocupação, (...) sei que tem muita formação e preocupação nesta área dos recursos humanos também, e eu noto que estamos a tirar partido disso. (...) é muito humana.”

- el_2 “[resolução de problemas] Faz sempre de uma forma privada, cuidada e focada na correção do problema e como podemos evitar que se repita noutra situação.”

- el_2 “[relação entre a equipa] Muito bem, muito bem. (...) notei que havia um bom ambiente, e também as reuniões e encontros semanais possibilitam isso, noto que o ambiente é muito bom e há entreajuda.”

- el_2 “[influência do líder no relacionamento] É pelo exemplo. Eu noto que ela acaba por se relacionar connosco da forma como pretende que nós nos relacionemos uns com os outros. (...) de uma relação mais humanizada, mais educada.”

- el_2 “[valores do líder] Acho que sim, porque ela tem muita experiência, já aprendeu com outros casos, (...) e ela aplica o que ensina.”

- el_2 “[orgulho e respeito pelo líder] Sinto, e foi uma das razões que me fez manter neste ramo. Também procurava um ambiente de trabalho em que houvesse mais reconhecimento e uma relação mais próxima se mais humanizada, da parte dos nossos superiores e veio a confirmar-se, sim. Eles insistem muito também para nós criarmos a nossa marca, como consultores, e sinto que há esse apoio e sinto orgulho e há a preocupação em dar-nos força e elogiar-nos.”

- el_2 “[inspiração do líder] Sim, sim. Tem muita experiência, tem muito conhecimento deste ramo e das leis e burocracia, e também de todas as coisas boas que este ramo traz. O que este ramo tem de bom é que nós ajudamos as pessoas, e envolvemo-nos num passo crucial da vida delas e acabamos por sentir essa partilha de felicidade também e acho que é uma das coisas que quem trabalha neste ramo gosta, de ter essa experiência, de ter esse conhecimento, mas também fazer isso com prazer, e noto que existe isso.”

3.5.2 Tema II – *Empowerment*

A análise de conteúdo do tema II– *Empowerment*, foi realizada tendo por base as duas tipologias de entrevistados, líderes e liderados/as.

Na análise de conteúdo efetuada, o discurso dos entrevistados/as vai ao encontro das categorias relacionadas com o tema do *empowerment*. Quer os líderes quer os liderados/as evidenciam um discurso concordante com a autonomia da equipa ao nível dos processos, tempos de trabalho. O único ponto que não é totalmente concordante no discurso de todos os /as entrevistados/as, está relacionado com a fixação de objetivos. Em certos casos os objetivos são fixados pelo/a líder, noutros, os liderados/as têm liberdade de fixar objetivos, mas tal é feito em conjunto com a liderança que os apoia no estabelecer dos mesmos e nas estratégias de prossecução. Tal é visível no uso de afirmações ou palavras como as apresentadas de seguida:

- EL_1 “elas têm quase total liberdade, (...). A gestão é de cada uma (...). A liberdade é delas (...) não têm de estar ali num horário das nove às seis. Só têm de fazer escalas, ir às reuniões e ir às formações (...). E..., tirando isso elas têm todo o tempo livre, (...).”

- EL_2 “(...) dou liberdade na forma como as pessoas podem fazer o seu trabalho. Porque eu acho que não temos todos de fazer o trabalho da mesma forma, cada um tem de se sentir à vontade na forma de fazer o trabalho, da maneira que estiver mais confortável. É lógico que nós temos aqui algumas definições, mas a implementação, a forma como o fazem, ou até se o fazem, a concretização, mas todos eles são ligeiramente diferentes, da forma que se sentem bem, é lógico que, se não der resultados temos de analisar e ver o que está a correr mal, mas eu vejo isto desta forma.”

- EL_2 “(...) Como executam, depende de cada um. Juntamente com o diretor comercial, estabelecem um dia para estar juntos. (...) na prospeção de mercado, (...), ajudam-se mutuamente, (...).”

- EL_1 “[objetivos] Não, não contribuí. (...) Nas reuniões são apresentados objetivos semanais e é cumpri-los.”

- EL_2 “[objetivos] São eles que definem..., dentro de um patamar mínimo, (...) e a partir daí são eles que definem, qual é o objetivo deles, e definimos o plano e estratégia para chegar a esse objetivo, em conjunto. (...), temos de definir bem a estratégia e o plano para chegar lá, eu, diretor comercial e cada um deles, para chegar lá. Assim definimos um a um, reuniões um a um. (...)”

- el_1 “É livre de decidir como realiza o trabalho e de que forma, sim, mas tem sempre que obedecer a determinados parâmetros, que nos são exigidos, não estamos só a responder a esta agência, mas a uma superior, somos livres de fazer o nosso trabalho mas com os parâmetros que temos, a lei que nos impõe.”

- el_1 “É-nos pedido sempre opinião, (...) o que é bom, é um bocadinho de nós que está ali, é-nos pedido o que nós achamos, e acabamos por ter..., acaba por ser o trabalho de equipa. Somos livres, mas temos limitações do que vem de cima (...), porque temos de respeitar orientações da empresa.”

- el_1 “Sim, sim. (...) arrumem como quiserem, somos livres de o fazer, é uma das vantagens deste trabalho.”

- el_1 "(...) os objetivos são impostos desde o início do ano [riso] e nós tentamos sempre chegar aos objetivos, mas é difícil, principalmente nesta altura, (...) porque atingir os objetivos é também uma mais valia a nível pessoal, porque nos sentimos realizados, (...)."

- el_2 "(...) sim, nós somos livres de decidir como realizamos, embora tenhamos alguns pontos que nos são sugeridos para poder chegar aos nossos objetivos, mas como o fazemos, somos livres de decidir, sim."

- el_2 "[métodos] Sim, porque está muito bem documentado. (...) durante o mês temos várias formações, que nos ajudam a decidir como fazer. Se o fazemos de manhã, se o fazemos de tarde, nós é que decidimos (...)."

- el_2 "[objetivos] (...) Foi-me perguntado o que pretendia atingir em 6 meses, ou 1 ano e depois o meu método de trabalho, ou as minhas sugestões, foram definidas de acordo com o que eu pretendia atingir. Claro que foi analisado se era objetivo viável e possível de atingir, mas depois foi definido o que eu precisava de fazer diariamente para chegar até lá."

3.5.3 Tema III – Satisfação com a Equipa

A análise de conteúdo do tema III – Satisfação com a equipa, foi realizada tendo por base as respostas dos liderados/as. Tendo em conta as unidades de registo analisadas, no que diz respeito à análise de conteúdo efetuada, sobre o tema da satisfação com a equipa, o discurso dos entrevistados/as, foi possível identificar um bom nível de satisfação com a equipa, nas diversas componentes (clima, forma de trabalhar, organização do líder, relação líder/membros da equipa, relação entre os membros da equipa, papel que cada um desempenha). Assim, os liderados/as evidenciam no seu discurso um bom nível de satisfação, que podemos verificar nos exemplos seguintes:

- el_1 "É muito bom, estou super-satisfeita (...)."

- el_1 "Posso dizer que tem sido uma mais valia existirem reuniões pessoais e reuniões de equipa. É bom para ultrapassar as dificuldades que temos e debater esses problemas, é uma maneira de trabalhar e de aprendizagem ao mesmo tempo."

- el_1 "[como o líder organiza] Eu acho que é excelente, é bom (...)."

- el_1 "[resultados] Eu sinto-me satisfeita (...). A nível pessoal, eu sinto-me satisfeita, porque todas as semanas eu tenho uma novidade, (...)."

- el_1 "É muito bom, estou supersatisfeita, como eu já disse."

- el1 “O meu grau de satisfação é muito bom. A nível da chefia, ela vive isto (...).”
- el_2 “Gosto muito do clima que é vivido, da forma como é encarado o trabalho diário, é uma postura livre. (...) em termos de clima de trabalho acho que é muito bom e saudável.”
- el_2 “Como já referi anteriormente estou satisfeito e há entreaajuda.”
- el_2 “[organização do líder] Acho que está a funcionar bem. Temos um método de trabalho que funciona. (...) estamos sempre em contacto (...) temos reuniões semanais com ela, cada um de nós, acho que está bem organizado... (...) [líder] acompanha o trabalho diário e as pessoas que têm entrado de novo, (...) sim, que ela organiza bem estas questões.”
- el_2 “[resultados] Atualmente..., esta época também não é exemplo, hum..., mas neste ano que passou, (...) está dentro do que é expetável para a conjuntura atual.”
- el_2 “[papel de cada membro na equipa] Noto que cada um está bem repartido e cada um se direciona para o foco de negócio que se sinta mais à vontade, (...) pois temos essa flexibilidade (...).”

4 Discussão

O estudo realizado pretendeu analisar de que modo a liderança transformacional estaria relacionada com o *empowerment* de equipas e a satisfação com a equipa, sendo que para tal, foi aplicado a líderes e membros de equipas do setor imobiliário.

Através das metodologias aplicadas, foi possível validar as hipóteses em estudo.

Assim, pela análise da escala de medida aplicada a Líderes e a Liderados, validou-se a hipótese H1 – *A Liderança transformacional é o estilo de liderança mais frequente na gestão de equipas no setor imobiliário*. Os valores das respostas quer de líderes, quer de liderados/as, suportam esta validação.

Assim, afirmamos que, no âmbito do presente estudo, o estilo de liderança transformacional, foi tido como a liderança mais frequente.

Verificou-se igualmente que a liderança transformacional tem um impacto positivo no *empowerment* das equipas e foi validada a hipótese H2 – *A liderança transformacional está positivamente relacionada com o empowerment de equipas no setor imobiliário*.

De facto, face às respostas obtidas e à análise de dados efetuada, encontramos dados que vão ao encontro da revisão de literatura realizada, sendo que o líder transformacional e o seu estilo de liderança possibilitam um maior *empowerment*, ou autonomia grupal, das equipas.

Contatou-se também a validação da hipótese H4 – *As equipas que evidenciam empowerment expressam satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem*, bem como das sub-hipóteses H4a – *As equipas que evidenciam maior empowerment expressam maior satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem*, e H4b – *As equipas que evidenciam menor empowerment expressam menor satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem*.

Através dos dados obtidos foi possível verificar que quando há maior *empowerment*, existe maior satisfação com a equipa e quando há menor *empowerment*, existe menor satisfação, pelo que as duas sub-hipóteses em análise foram validadas.

A hipótese H5 - *O empowerment irá mediar uma relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho* foi validada, tendo sido encontrados valores condizentes com uma mediação parcial, mas, na nossa opinião, de importância, e que validam a hipótese em estudo.

As entrevistas conduzidas, permitiram, pela sua análise, obter a corroboração, no geral, dos dados que suportam as hipóteses validadas, sendo de realçar que o discurso dos entrevistados/as vai ao encontro das categorias do tema da liderança transformacional.

Quando os líderes respondem sobre si, evidenciam um discurso concordante com a influência idealizada, a liderança inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada.

Relativamente ao *empowerment*, quer os líderes quer os liderados/as evidenciam um discurso concordante com a autonomia da equipa ao nível dos processos, tempos de trabalho.

O único ponto que não surge como totalmente concordante no discurso de todos os /as entrevistados/as, está relacionado com a fixação de objetivos, pois como já mencionado, estes podem ser em determinados casos fixados pelo/a líder, e noutros, os liderados/as podem ter liberdade de os fixar, sendo que tal é feito em conjunto com a liderança que os apoia no estabelecer dos objetivos e nas estratégias da sua prossecução.

No que diz respeito ao tema da satisfação com a equipa, foi possível identificar um bom nível de satisfação com a equipa, nas diversas componentes (clima, forma de trabalhar, organização do líder, relação líder/membros da equipa, relação entre os membros da equipa, papel que cada um desempenha), coincidente com os resultados obtidos nos inquéritos conduzidos.

No global, consideramos assim, que o objetivo da pesquisa realizada foi atingido com sucesso, e que se encontraram evidências, no âmbito do estudo, de que a liderança transformacional é o estilo de liderança mais frequente na gestão de equipas no setor imobiliário, no estudo realizado.

De igual modo, a liderança transformacional está positivamente relacionada com o *empowerment* de equipas no setor imobiliário e também positivamente relacionada com níveis mais elevados de satisfação no trabalho.

No estudo realizado, as equipas que evidenciam *empowerment* expressam satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem e o *empowerment* das equipas atua como mediador da relação entre a liderança transformacional e a satisfação com as equipas.

Conseguimos assim, ir ao encontro do suporte que apresentámos inicialmente na revisão de literatura, sendo que retomamos, em particular, a noção de Bass (1990), em que o líder transformacional tem poder e influência, inspira os liderados, é individualmente atencioso, podendo agir como mentor para com aqueles que necessitam de ajuda para se desenvolverem e potencia o estímulo intelectual dos liderados que estejam dispostos e disponíveis para novas maneiras de olhar os problemas.

4.1 Limitações e sugestões para pesquisa futura

O presente estudo teve como base a amostra que já descrevemos, sendo que os seus resultados não são passíveis de ser generalizados para todo o setor imobiliário português, uma vez que os resultados ora apresentados, quando feita uma análise a outras redes de agências imobiliárias, poderão apresentar resultados diferentes.

Ainda assim, consideramos que foi possível apresentar um panorama do setor, face à liderança e equipas, uma vez que também não foram encontrados estudos ao nível do território português sobre a temática da liderança neste setor de atividade.

Será com certeza interessante uma aplicação semelhante a outras amostras, que impliquem participantes de outras redes de agências do setor.

Do mesmo modo, o estudo centrou-se em três variáveis principais, face às hipóteses em validação: liderança transformacional, *empowerment* e satisfação com a equipa.

Essas variáveis não foram, na nossa análise, alvo de interligação com as variáveis sociodemográficas (sexo, idade, habilitações literárias, distrito, antiguidade na empresa, tempo de trabalho com a equipa, etc.), que só foram apresentadas como caracterizadoras da amostra de participantes no estudo. Deste modo, consideramos que poderá ser interessante ser explorada a análise entre as variáveis que abordámos e as variáveis sociodemográficas.

CONCLUSÃO

O presente estudo pretendeu compreender e descrever as características principais de equipas, no setor imobiliário, nomeadamente sobre liderança, *empowerment* de equipas e satisfação dos membros com a equipa.

Consideramos que os objetivos foram cumpridos, e que foi possível contribuir para o estudo da liderança e, em particular, para a liderança no setor imobiliário português.

Foi igualmente possível contribuir para a noção de que a liderança é o suporte das equipas, e que equipas com *empowerment* ou autonomia grupal, constituem uma mais valia para o setor, marcado por alta rotação de pessoal e pouca retenção de talento.

É nossa convicção que a gestão de equipas pressupõe aproximação entre líder e liderados, de modo a que todos se sintam igualmente estimulados ao trabalho - o líder conduzirá os/as seus/suas colaboradores/as, sendo a sua inspiração, o seu exemplo, através da efetiva aplicação dos seus valores, da sua ética, aplicando aquilo em que acredita, mostrando “o caminho a seguir” e acompanhando a equipa na concretização e atingimento dos objetivos, motivando cada um dos seus elementos, com atenção individualizada, mostrando que estão no caminho certo ou apoiando nessa direção, e, não somenos, delegando, ou seja, atribuindo *empowerment*.

Cada vez mais, neste setor, como noutros, é igualmente importante garantir a satisfação dos membros com as suas equipas de trabalho, num esforço que é conjunto para um clima colaborativo na organização, em que os elementos da equipa são incentivados a inovar, prosseguir os objetivos em prol dos resultados, apoiados pela liderança, com oportunidades de reconhecimento e contributo para o propósito do negócio.

O setor imobiliário, está em permanente adaptação face à envolvente do negócio, bem como enfrenta, por parte da liderança, estratégias e decisões para atingir resultados e sustentabilidade. Um dos grandes desafios da liderança ao nível das equipas, passa, assim, por motivar, envolver, satisfazer os colaboradores/as, de modo a que contribuam para que os objetivos de vendas sejam atingidos, dos quais dependerão as suas remunerações e o lucro das empresas deste setor.

Os resultados agora obtidos, também poderão nortear a formação que é disponibilizada aos profissionais deste setor, tanto ao nível de formação da liderança como de liderados, que possibilite a existência de equipas com maior *empowerment*, tendo sido já apresentados os seus benefícios na melhoria de processos e desempenho, da qualidade do trabalho, aumento da produtividade e maior satisfação do cliente – fatores de sucesso e de importância para o setor que foi abordado.

Do mesmo modo, e de acordo com os dados obtidos, um maior envolvimento dos liderados nos objetivos fixados poderá ser concretizado, tanto ao nível individual, como ao nível dos objetivos de equipa e de empresa, uma vez que todos deverão ser considerados em consonância com o propósito da empresa e o contributo que se pretende que cada um dos elementos da equipa seja capaz de concretizar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*.
- Anderson, H. J., Buckley, M. R., Baur, J. E., & Griffith, J. A. (2016). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: the emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76(3), 98–105.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.
- Avolio, B.J., Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, *The Leadership Quarterly*. 16(3):315-338.
- Baird, K., Wang, H. (2010). Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, 39 (5), 574-599.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. 4ª edição. Lisboa: Edições 70.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp. 1173-1182.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

- Batistič, S., Černe, M., & Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 86–103.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Byza, O.A.U., Dörr, S.L., Schuh, S.C., Maier, G.W. (2017). When Leaders and Followers Match: The Impact of Objective Value Congruence, Value Extremity, and Empowerment on Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*.
- Carless, S. Wearing, L. & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power analysis for the behavioral* .2ª edição. San Diego, CA: Academic Press.
- Cordery, J. (2004). Another case of the Emperor's new clothes?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 481–484.
- Costa, R. (2012). *Equipas de Alto Rendimento – Saber Liderar Equipas de Trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Dimas, I., Alves, M., Lourenço, P., Rebelo, T. (2016). *Equipas de Trabalho – Instrumentos de Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dimas, I.D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. (Dissertação de Doutoramento). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Druskat, V.U., & Wheeler, J.V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46, 435–457.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708–739.

- Gang Wang, In-Sue Oh, Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Gao, R. (Chuang R., Murphy, W. H., & Anderson, R. E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110, 237–245.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Goleman, D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*, (DEC).
- Guiomar, A.S.B. (2010). *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transaccional e laissez-faire e o comprometimento organizacional (Tese de Mestrado)*, ISPA – Instituto Universitário, Lisboa.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Hansbrough, T. K., & Schyns, B. (2018). The Appeal of Transformational Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 19–32.
- Hechanova-Alampay, R., & Beehr, T.A. (2001). Empowerment, span of control, and safety performance in work teams after workforce reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 275–282.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, 5-16.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.
- Hurduzeu, R.-E. (2015). The Impact of Leadership on Organizational Performance. *SEA: Practical Application of Science*, (7 (1/2015)), 289-294.

- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.
- Katou, A. A. (2015). Transformational leadership and organizational performance: Three serially mediating mechanisms. *Employee Relations*, 37 (3), 329-353.
- Langfred, C. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513–529.
- Lee, C. (2012). *Transformational Leadership in the New Age of Real Estate*. USA: Institute of Real Estate Management.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., & Kauffeld, S. (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1017–1033.
- McKinnon, D., Fairchild, A. e Fritz, M. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58: 593-614
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. 7ª edição. Pêro Pinheiro: Ed. ReportNumber.
- Marques, T., Reis, N., & Gomes, J. F. S. (2018). Responsible Leadership Research: A Bibliometric Review. *BAR - Brazilian Administration Review*, 15(1), 1–25.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past 2 decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231–1281.
- Maynard, M. T. Mathieu, J. E., Gilson, L. L., O'Boyle, E. H., & Cigularov, K. P. (2012). Drivers and outcomes of team psychological empowerment: A meta-analytic review and model test. *Organizational Psychology Review*.
- Medeiros, L. de S., & Leone, N. M. de C. P. G. (2017). Práticas de liderança na gestão imobiliária. *REGE - Revista de Gestão*, 24(3), 210–223.

- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faiña, J. A. (2019). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*.
- Morais, A. M., & Neves, I. P. (2007). Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista. *Revista Portuguesa de Educação*, 20 (2), 75-104.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412-432.
- Pestana, M. H., e Gageiro, J. N. (2020). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. 6ª edição, 2ª impressão. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Rapp, T. L., Gilson, L. L., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. (2016). Leading empowered teams: An examination of the role of external team leaders and team coaches. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 109–123.
- Ribeiro, M. F. (2018). Empowerment as a Factor of Competitiveness. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 21(2), 62–66.
- Sahoo, C.K., Das, S. (2011). Employee Empowerment: A Strategy towards Workplace Commitment, *European Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 11, 46 – 54.
- Seibert, S.E., Wang, G., & Courtright, S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981–1003.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tal, D., & Gordon, A. (2016). Leadership of the present, current theories of multiple involvements: a bibliometric analysis. *SCIENTOMETRICS*, 107(1), 259–269.
- To, M. L., Tse, H. H. M., & Ashkanasy, N. M. (2015). A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 543–556.
- Van Beveren, P.Q.F. (2015). *Liderança Transformacional e autonomia grupal: Adaptação de Instrumentos de Medida* (Tese de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.

- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16.
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49-61.
- Wellins, R.S., Wilson, R., Katz, A.J., Laughlin, P., Day, C.R., Jr., & Price, D. (1990). Self-directed teams: A study of current practice. Pittsburgh: DDI.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27 (1), 40-56.
- Zhang, C., Leng, M., Xu, S. (2019). Can a Leader's Positive Evaluation Improve Occupational Satisfaction of Employees? —Based on the Empirical Investigation of a Real Estate Enterprise G Province Branch, *International Business Research*, Vol.12, No. 11, 57 – 65.

APÊNDICES

1. Questionário Líderes (Diretores/as de agência)

O presente questionário insere-se num estudo para elaboração de dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Coimbra Business School – ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O estudo incide sobre a liderança e as equipas de trabalho em contexto organizacional, no setor imobiliário.

As questões que se seguem têm como objetivo conhecer a forma como avalia a liderança e a sua equipa de trabalho, em função de um conjunto de critérios.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais, utilizadas apenas para fins estatísticos e a sua publicação será sempre no âmbito do estudo.

Responda sempre de acordo com aquilo que pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder.

Certifique-se que respondeu a todas as questões.

Por motivos de proteção de dados, tem a possibilidade de negar a participação neste estudo, fechando a presente página de navegação.

Contactos:

Investigadora: Helena Cravino helena.cravino@gmail.com

Orientador: Professor Doutor Luís Pedro Serra Ramos lramos@iscac.pt

Muito obrigada pela colaboração!

Ao responder a este questionário concorda com os objetivos do estudo e com a recolha de informação para este fim.

Declaro que aceito participar: ____ Sim

Dados demográficos (para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Há quantos meses ou anos trabalha nesta empresa/organização? ____ meses ou ____ anos

Há quantos meses ou anos trabalha com esta equipa? ____ meses ou ____ anos.

Função desempenhada: _____

Zona Geográfica: Distrito _____ Concelho _____

Grupo A

Escala Global Transformational Leadership, de Carless et al, (2000), traduzida por Dimas et al (2016), adaptada para resposta pelos líderes. (GTL)

Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas aos seus comportamentos enquanto líder. Para cada afirmação, pedimos que assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

Enquanto líder eu...	1	2	3	4	5
1.comunico uma visão clara e positiva do futuro.					
2.trato os meus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.					
3.encorajo e distribuo reconhecimento aos meus colaboradores.					
4.promovo a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.					

5. estímulo os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiono as ideias feitas.					
6. sou claro acerca dos seus valores e pratico o que defendo.					
7. incuto orgulho e respeito nos outros e inspiro-os por ser altamente competente.					

Grupo B

Escala Team Level Autonomy (TLA), de Langfred (2005), na sua versão portuguesa, adaptada por van Beveren (2015), adaptada para resposta pelos líderes. (Autonomia Grupal)

São, em seguida, apresentadas algumas afirmações relativas ao grupo/equipa de trabalho que lidera.

Neste sentido, diga, por favor, em que medida cada uma delas se aplica à equipa que lidera.

Assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

	1	2	3	4	5
1. A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho.					
2. A equipa é livre para escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho.					
3. A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho.					
4. A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas.					
5. A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa.					
6. A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa.					
7. A equipa tem poder para decidir os seus objetivos.					

2. Questionário Liderados/as (Consultores/as)

O presente questionário insere-se num estudo para elaboração de dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Coimbra Business School – ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O estudo incide sobre a liderança e as equipas de trabalho em contexto organizacional, no setor imobiliário.

As questões que se seguem têm como objetivo conhecer a forma como avalia a liderança e a sua equipa de trabalho, em função de um conjunto de critérios.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais, utilizadas apenas para fins estatísticos e a sua publicação será sempre no âmbito do estudo.

Responda sempre de acordo com aquilo que pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu corretamente o modo como deverá responder.

Certifique-se que respondeu a todas as questões.

Por motivos de proteção de dados, tem a possibilidade de negar a participação neste estudo, fechando a presente página de navegação.

Contactos:

Investigadora: Helena Cravino helena.cravino@gmail.com

Orientador: Professor Doutor Luís Pedro Serra Ramos lrasmus@iscac.pt

Muito obrigada pela colaboração!

Ao responder a este questionário concorda com os objetivos do estudo e com a recolha de informação para este fim.

Declaro que aceito participar: ____ Sim

Dados demográficos (para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ Sexo: M F

Habilitações literárias: _____

Há quantos meses ou anos trabalha nesta empresa/organização? ____ meses ou ____ anos

Há quantos meses ou anos trabalha nesta equipa? ____ meses ou ____ anos.

Do total de horas que trabalha por dia, quantas dessas horas, aproximadamente, trabalha em interação com os seus colegas de equipa? _____

Função desempenhada: _____

Zona Geográfica: Distrito _____ Concelho _____

Grupo A

Escala Global Transformational Leadership, de Carless et al, (2000), traduzida por Dimas et al (2016). (GTL)

Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu líder. Para cada afirmação, pedimos que assinala com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

O meu líder...

	1	2	3	4	5
1.comunica uma visão clara e positiva do futuro.					
2.trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.					

3.encoraja e distribui reconhecimento aos seus colaboradores.					
4.promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.					
5.estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.					
6.é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.					
7.incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.					

Grupo B

Escala Team Level Autonomy (TLA), de Langfred (2005), na sua versão portuguesa, adaptada por van Beveren (2015).

(Autonomia Grupal)

São, em seguida, apresentadas algumas afirmações relativas ao seu grupo/equipa de trabalho.

Neste sentido, diga, por favor, em que medida cada uma delas se aplica à equipa onde trabalha.

Assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1 Quase não se aplica	2 Aplica-se pouco	3 Aplica-se moderadamente	4 Aplica-se muito	5 Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--

	1	2	3	4	5
1. A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho.					
2. A equipa é livre para escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho.					
3. A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho.					
4. A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas.					
5. A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa.					
6. A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa.					
7. A equipa tem poder para decidir os seus objetivos.					

Grupo C

Escala de Satisfação Grupal (ESAG), de Dimas (2007).

Indique o seu grau de satisfação ou de insatisfação com cada um dos seguintes aspetos, relativos à sua equipa de trabalho (assinale com uma X a sua resposta):

Totalmente insatisfeito 1	Bastante insatisfeito 2	Moderadamente insatisfeito 3	Nem satisfeito nem insatisfeito 4	Moderadamente satisfeito 5	Bastante satisfeito 6	Totalmente satisfeito 7
-------------------------------------	-----------------------------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

	1	2	3	4	5	6	7
1. Clima existente na equipa de trabalho.							
2. Forma de trabalhar da equipa.							
3.Forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa.							
4.Resultados alcançados pela equipa de trabalho.							
5. Relações entre os membros da equipa e o líder.							
6. Relações entre os membros da equipa de trabalho.							
7. Papel que cada membro desempenha na equipa.							

3. Guião de Entrevista – Líderes

Dados demográficos

Q1 – Qual é a sua idade?

Q2 – Quais são as suas habilitações literárias?

Q3 – Há quantos meses ou anos trabalha nesta empresa/organização?

Q4 – Há quantos meses ou anos trabalha com esta equipa?

Q5 – Que função desempenha na empresa?

[Dados a registar pela entrevistadora: Sexo: M F Distrito: _____]

Grupo A – Questões Liderança Transformacional

[Com base na Escala Global Transformational Leadership, de Carless et al, (2000), traduzida por Dimas et al (2016), adaptada para resposta pelos líderes. (GTL)]

QA1 – Como se vê enquanto líder da equipa?

QA2 – Quais são as suas principais características como líder?

QA3 – De que forma comunica a visão e objetivos da empresa aos seus colaboradores?

QA4 – Como caracteriza o seu relacionamento com os diversos colaboradores da empresa?

QA5 – Quando surgem problemas ou dificuldades, os seus colaboradores são envolvidos na resolução? De que forma?

QA6 – Como caracteriza o relacionamento entre os elementos da equipa?

QA7 – De que forma demonstra o reconhecimento aos seus colaboradores?

QA8 – Como são transmitidos aos seus colaboradores os valores em que acredita?

QA9 – Na sua opinião, sente que é visto pelos seus colaboradores como um exemplo a seguir?

QA10 – Na sua opinião, sente que os seus colaboradores o respeitam e se sentem inspirados por si, pelas suas competências e enquanto líder? De que forma?

Grupo B – Questões Empowerment da Equipa

[Com base na Escala Team Level Autonomy (TLA), de Langfred (2005), na sua versão portuguesa, adaptada por van Beveren (2015), adaptada para resposta pelos líderes. (Autonomia Grupal)]

QB1 – De que modo é que a equipa realiza o seu trabalho? Na sua opinião, que nível de liberdade tem a equipa para decidir como realizar o trabalho?

QB2 – De que modo é que a equipa contribui para os métodos a utilizar e o modo de conduzir o trabalho?

QB3 – De que modo é que a equipa contribui para a calendarização do trabalho e quando realizar tarefas?

QB4 – Relativamente aos objetivos da equipa, de que modo são decididos e como é que a equipa contribui para a sua definição?

4. Guião de Entrevista – Liderados

Dados demográficos

Q1 – Qual é a sua idade?

Q2 – Quais são as suas habilitações literárias?

Q3 – Há quantos meses ou anos trabalha nesta empresa/organização?

Q4 – Há quantos meses ou anos trabalha na sua atual equipa?

Q5 – Do total de horas que trabalha por dia, quantas dessas horas, aproximadamente, trabalha em interação com os/as seus colegas de equipa?

Q6 – Que função desempenha na empresa?

[Dados a registar pela entrevistadora: Sexo: M F Distrito: _____]

Grupo A – Questões Liderança Transformacional [Com base na Escala Global Transformational Leadership, de Carless et al, (2000), traduzida por Dimas et al (2016). (GTL)]

QA1 – Como caracteriza o seu líder?

QA2 – Como é que o líder se relaciona com os elementos da equipa?

QA3 – Na sua opinião, de que forma é que o líder encoraja e reconhece os colaboradores?

QA4 – Na sua opinião, quando existe algum problema, de que forma é que o líder envolve a equipa na sua resolução?

QA5 – Como é que os elementos da equipa se relacionam entre si?

QA6 – Qual a influência do líder nesse tipo de relacionamento?

QA7 – Na sua opinião, o líder transmite os valores e pratica o que defende?

QA8 – Como caracteriza o orgulho e respeito que tem pelo seu líder?

QA9 – Sente que o seu líder o/a inspira devido à competência que tem?

Grupo B – Questões Empowerment da Equipa [Com base na Escala Team Level Autonomy (TLA), de Langfred (2005), na sua versão portuguesa, adaptada por van Beveren (2015).(Autonomia Grupal)]

QB1 – Na sua opinião a equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho? De que forma?

QB2 – A equipa pode escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho e como conduzir o processo de trabalho? De que forma?

QB3 – A equipa tem liberdade para decidir quando realizar as diversas tarefas e tem controlo na calendarização do trabalho e sequência de tarefas da equipa? De que forma?

QB4 - A equipa tem poder para decidir os seus objetivos? De que forma?

Grupo C – Questões Satisfação da Equipa [Com base na Escala de Satisfação Grupal (ESAG), de Dimas (2007).]

QC1 – Como caracteriza o clima existente na equipa de trabalho e a sua satisfação relativamente a esse item?

QC2 – Como caracteriza a forma de trabalhar da equipa e a sua satisfação relativamente a esse item?

QC3 – Como caracteriza a forma como o líder organiza e coordena as atividades da equipa e qual a sua satisfação relativamente a este aspeto?

QC4 – Como caracteriza a sua satisfação face aos resultados alcançados pela equipa de trabalho?

QC5 – Como caracteriza as relações entre os membros da equipa e o líder e qual a sua satisfação relativamente a este aspeto?

QC6 – Como caracteriza as relações entre os membros da equipa de trabalho e qual a sua satisfação relativamente a este aspeto?

QC7 – Como caracteriza a sua satisfação face ao papel que cada membro desempenha na equipa?

5. Análise de dados através do SPSS

Testes H2 – A liderança transformacional está positivamente relacionada com o empowerment de equipas no setor imobiliário.

Estatística Descritiva			
	Média	Erro Desvio	N
Média TLA	3,896955503512882	,740073147488356	61
Média GTL	4,189695550351288	,857032259323234	61

Correlações			
		Média TLA	Média GTL
Correlação de Pearson	Média TLA	1,000	,447
	Média GTL	,447	1,000
Sig. (1 extremidade)	Média TLA	.	,000
	Média GTL	,000	.
N	Média TLA	61	61
	Média GTL	61	61

Variáveis Inseridas/Removidas ^a			
Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Média GTL ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: Média TLA

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin - Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança a F	df 1	df 2	Sig. Mudança a F	
1	,447 ^a	,200	,186	,667630168843694	,200	14,727	1	59	,000	1,847

a. Preditores: (Constante), Média GTL

b. Variável Dependente: Média TLA

ANOVA ^a					
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Sig.
1	Regressão	6,564	1	6,564	14,727 ^b
	Resíduo	26,298	59	,446	
	Total	32,862	60		

a. Variável Dependente: Média TLA

b. Preditores: (Constante), Média GTL

Modelo	Coeficientes ^a											Estatísticas de colinearidade		
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Tolerância	VIF	
	B	Erro	Beta				Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte			
1 (Constante)	2,280	,430			5,303	,000	1,420	3,140						
Média GTL	,386	,101	,447		3,838	,000	,185	,587	,447	,447	,447	1,000	1,000	

a. Variável Dependente: Média TLA

Correlações de coeficiente ^a			
Modelo	Média GTL		
1	Correlações	Média GTL	1,000
	Covariâncias	Média GTL	,010

a. Variável Dependente: Média TLA

Diagnóstico de colinearidade ^a					
Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância (Constante)	
				Média GTL	
1	1	1,980	1,000	,01	,01
	2	,020	9,959	,99	,99

a. Variável Dependente: Média TLA

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,831313371658325	4,209688663482666	3,896955503512884	,330767373424631	61
Resíduo	-1,846291303634643	1,231391549110413	-,000000000000002	,662043207284153	61
Erro previsto	-3,222	,945	,000	1,000	61
Erro Resíduo	-2,765	1,844	,000	,992	61

a. Variável Dependente: Média TLA

Teste H3 – A liderança transformacional está positivamente relacionada com níveis mais elevados de satisfação no trabalho.

Estatística Descritiva			
	Média	Erro Desvio	N
Média ESAG	5,690866510538641	1,122794233021662	61
Média GTL	4,189695550351288	,857032259323234	61

Correlações			
	Média ESAG	Média GTL	
Correlação de Pearson	Média ESAG	1,000	,737
	Média GTL	,737	1,000
Sig. (1 extremidade)	Média ESAG	.	,000
	Média GTL	,000	.
N	Média ESAG	61	61
	Média GTL	61	61

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Média GTL ^b	.	Inserir

- a. Variável Dependente: Média ESAG
 b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin - Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança a F	df 1	df 2	Sig. Mudança a F	
1	,737 _a	,543	,536	,765183856928015	,543	70,187	1	59	,000	2,248

- a. Preditores: (Constante), Média GTL
 b. Variável Dependente: Média ESAG

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	41,095	1	41,095	70,187	,000 ^b
	Resíduo	34,545	59	,586		
	Total	75,640	60			

- a. Variável Dependente: Média ESAG
 b. Preditores: (Constante), Média GTL

Coefficientes^a

Modelo	B	Erro Erro	Coefficientes não padronizados	Coefficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade		
							Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
1 (Constante)	1,645	,493			3,338	,001	,659	2,631						
Média GTL	,966	,115		,737	8,378	,000	,735	1,196	,737	,737	,737	1,000	1,000	

- a. Variável Dependente: Média ESAG

Correlações de coeficiente^a

Modelo	Média GTL		
1	Correlações	Média GTL	1,000
	Covariâncias	Média GTL	,013

- a. Variável Dependente: Média ESAG

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Média GTL
1	1	1,980	1,000	,01	,01
	2	,020	9,959	,99	,99

- a. Variável Dependente: Média ESAG

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	3,024570465087891	6,473341941833496	5,690866510538641	,827598328731120	61
Resíduo	-2,123270988464355	1,837478637695313	,000000000000000	,758780532162086	61
Erro previsto	-3,222	,945	,000	1,000	61
Erro Resíduo	-2,775	2,401	,000	,992	61

a. Variável Dependente: Média ESAG

Teste H4 – As equipas que evidenciam empowerment expressam satisfação dos seus membros com a equipa à qual pertencem.

Estatística Descritiva

	Média	Erro Desvio	N
Média ESAG	5,690866510538641	1,122794233021662	61
Média TLA	3,896955503512882	,740073147488356	61

Correlações

	Média ESAG	Média TLA
Correlação de Pearson	Média ESAG 1,000	Média TLA ,537
	Média TLA ,537	Média ESAG 1,000
Sig. (1 extremidade)	Média ESAG .	Média TLA ,000
	Média TLA ,000	Média ESAG .
N	Média ESAG 61	Média TLA 61
	Média TLA 61	Média ESAG 61

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Média TLA ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: Média ESAG

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Sig. Mudança F	Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2		
1	,537 ^a	,288	,276	,955486797164903	,288	23,852	1	59	,000	2,102

a. Preditores: (Constante), Média TLA

b. Variável Dependente: Média ESAG

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	21,776	1	21,776	23,852	,000 ^b
	Resíduo	53,864	59	,913		
	Total	75,640	60			

a. Variável Dependente: Média ESAG

b. Preditores: (Constante), Média TLA

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro	Beta	t		Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	2,519	,661		3,811	,000	1,196	3,841					
Média TLA	,814	,167	,537	4,884	,000	,481	1,148	,537	,537	,537	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Média ESAG

Modelo	Correlações de coeficiente ^a		
	Correlações	Média TLA	Média TLA
1			1,000
	Covariâncias	Média TLA	,028

a. Variável Dependente: Média ESAG

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Média TLA
1	1	1,983	1,000	,01	,01
	2	,017	10,712	,99	,99

a. Variável Dependente: Média ESAG

Número do caso	Diagnóstico entre casos ^a			
	Erro Resíduo	Média ESAG	Valor previsto	Resíduo
23	-3,193	2,142857142857143	5,193303489620146	-3,050446346763002

a. Variável Dependente: Média ESAG

	Estatísticas de resíduos ^a				
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	4,030416965484619	6,588767528533936	5,690866510538639	,602434882076792	61
Resíduo	-3,050446271896362	1,574119210243225	,000000000000000	,947490951177813	61
Erro Valor previsto	-2,756	1,490	,000	1,000	61
Erro Resíduo	-3,193	1,647	,000	,992	61

a. Variável Dependente: Média ESAG

Teste H5 – O empowerment irá mediar uma relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho.

	Estatística Descritiva		
	Média	Erro Desvio	N
Média ESAG	5,690866510538641	1,122794233021662	61
Média GTL	4,189695550351288	,857032259323234	61
Média TLA	3,896955503512882	,740073147488356	61

Correlações				
		Média ESAG	Média GTL	Média TLA
Correlação de Pearson	Média ESAG	1,000	,737	,537
	Média GTL	,737	1,000	,447
	Média TLA	,537	,447	1,000
Sig. (1 extremidade)	Média ESAG	.	,000	,000
	Média GTL	,000	.	,000
	Média TLA	,000	,000	.
N	Média ESAG	61	61	61
	Média GTL	61	61	61
	Média TLA	61	61	61

Variáveis Inseridas/Removidas ^a			
Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Média TLA, Média GTL ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: Média ESAG

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Durbin - Watson	
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df 1	df 2		Sig. Mudança F
1	,773 ^a	,597	,583	,725046818335754	,597	42,943	2	58	,000	2,166

a. Preditores: (Constante), Média TLA, Média GTL

b. Variável Dependente: Média ESAG

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	45,150	2	22,575	42,943	,000 ^b
	Resíduo	30,490	58	,526		
	Total	75,640	60			

a. Variável Dependente: Média ESAG

b. Preditores: (Constante), Média TLA, Média GTL

Coeficientes ^a														
Modelo	Coeficientes não padronizados	Erro Erro	Coeficientes padronizados	Beta	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade		
							Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
1 (Constante)	,750	,567			1,322	,192	-,386	1,886						
Média GTL	,814	,122	,621	6,668	,000	,570	1,059	,737	,659	,556	,800	1,250		
Média TLA	,393	,141	,259	2,777	,007	,110	,676	,537	,343	,232	,800	1,250		

a. Variável Dependente: Média ESAG

Correlações de coeficiente^a

Modelo		Média TLA	Média GTL
1	Correlações	Média TLA	1,000
		Média GTL	-,447
	Covariâncias	Média TLA	,020
		Média GTL	-,008

a. Variável Dependente: Média ESAG

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	Média GTL	Média TLA
1	1	2,962	1,000	,00	,00	,00
	2	,021	11,818	,16	,99	,27
	3	,017	13,099	,84	,01	,73

a. Variável Dependente: Média ESAG

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	3,09080696105 9571	6,783665657043457	5,6908665105386 44	,867465905508962	61
Resíduo	- 2,10685229301 4526	1,848985671997070	,000000000000000 0	,712860289598301	61
Erro Valor previsto	-2,997	1,260	,000	1,000	61
Erro Resíduo	-2,906	2,550	,000	,983	61

a. Variável Dependente: Média ESAG

Teste de Sobel

O Teste de Sobel foi realizado através de software gratuito e com acesso através da internet em <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, consultado em 09.01.2021, conforme *printscreen* abaixo:

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 2.280	Sobel test: 3.09454593	1.85594918	0.00197114
b 2.519	Aroian test: 3.05888307	1.8775873	0.00222164
s _a 0.430	Goodman test: 3.13148596	1.8340558	0.00173924
s _b 0.661	Reset all	Calculate	

6. Grelhas de Análise de Conteúdo das Entrevistas

Tema I - Liderança Transformacional (Tipologia de entrevistados: Líderes e liderados/as)

Categorias	Unidades de registo	
	(Líderes)	(Liderados/as)
<p>-Influência idealizada</p> <p>-Liderança inspiracional</p> <p>-Estimulação intelectual</p> <p>-Consideração individualizada</p>	<p>E1_L "(...) a minha liderança é (...) companheirismo (...)."</p> <p>EL_2 "(...) eu vejo-me como uma pessoa de referência. (...) aquela pessoa em que as pessoas sentem confiança, sabem que a referência sou eu, tenho conhecimentos para a profissão, para ser líder, dar solução, dar solução aos problemas que eles possam vir a ter, (...) uma pessoa em que eles vêm confiança e conhecimento, para poderem crescer ao meu lado. (...) a retenção, na minha empresa, (...) é bastante boa comparada com aquilo que é a média nacional, na rede [nome]. Porque as próprias pessoas vêm (...) em termos de conhecimento daquilo que é a nossa área de trabalho e vêm uma pessoa que os ajuda (...)"</p> <p>EL_1" (...) transmito sempre confiança, que podem confiar em mim, (...) verdade sempre acima de tudo (...) Gosto de puxar por elas(...) Tento levar as coisas a bem, porque todas ganhamos com isso, (...) trabalhamos todas para o mesmo fim, e todas temos a ganhar com isso e, (...) temos que fazer bem."</p> <p>EL_2 "Enquanto líder (...) sou um bocadinho exigente, (...) naquilo que são os objetivos que nós propomos. Gosto de fazer um acompanhamento muito próximo das pessoas, no sentido de as ajudar, a que elas consigam concretizar os seus objetivos. (...) gosto de ser muito eficiente, (...) porque no mundo dos negócios temos de ser isso mesmo, eficientes, eficazes (...), temos de ser muito perspicazes na obtenção do negócio, muito eficientes na resolução daquilo que é o negócio, (...)."</p> <p>EL_1 "Nós fazemos reuniões semanais. E individuais. Semanais, em grupo e depois individuais com cada uma das consultoras. E é assim que são postos esses objetivos, falando com elas, primeiro em grupo, para se falar do que</p>	<p>el_1 "(...) tem muita paciência, (...) tem a capacidade de liderar e não mandar, fazer com que nós cheguemos aos nossos objetivos, (...) tentar fazer mostrar qual é o objetivo e qual é o fim, mostrar qual é o caminho, mas temos que ser nós a percorrê-lo, fazê-lo por nós.";</p> <p>el_1 "(...) saber mostrar qual é o caminho a percorrer, saber quais os nossos próximos passos, como devemos tentar fazer, quais são os nossos objetivos. (...) e é para isso que eu tenho que lutar."</p> <p>el_1"Tem uma boa capacidade, de não apontar só os erros (...), mas fazer com que possamos ultrapassar (...) quando as coisas não estão bem, (...), ela tenta, numa reunião, no princípio ela coloca isto é positivo, agora vamos falar das coisas más, e depois de coisas positivas logo a seguir. (...), como quem diz não é tudo mau, não é tudo bom (...)."</p> <p>el_1"[resolução de problemas] (...) nós trabalhamos em equipa, o problema não é só de um, é de todos, e tentamos sempre que todos ajudem. (...)"</p> <p>el_1"[relacionamento na equipa] (...) sempre estiveram dispostos a isso, a ajudar-me (...), e eu espero poder fazer isso por outra pessoa que venha para a equipa, passar o testemunho e poder também ajudar, eu acredito que é assim que deve ser."</p> <p>el_1"[influência do líder no relacionamento da equipa] Digamos, que somos todos amigos, mas cada um trabalha para si (...), mas não é passando por cima de ninguém, podemos partilhar, para ser para todos (...). A influência da líder é uma boa influência, mas também nos diz que (...) podemos partilhar mas tem que ser tudo claro. A chefia tem isso bem presente, tudo tem de ser bem</p>

	<p>foi feito (...). E do que ainda se tem de fazer(...).”</p> <p>EL_2 “Em termos de comunicação, (...) mudei um bocadinho os modelos de trabalho (...). Eu transmito os objetivos, e fazemos a análise e traçamos um plano e a estratégia, individualmente. Porque cada pessoa tem uma forma diferente de estar, temos de perceber a pessoa que está do outro lado, (...). Todos nós somos diferentes e eu senti que a melhor solução passaria por fazer reuniões individuais. Neste momento fazemos reuniões individuais (...), porque eu acho que a pessoa tem de se sentir comprometida do outro lado, (...) para haver um compromisso da outra parte,(...). Qual é a estratégia, qual é o plano que tem e qual é o foco, reuniões individuais envolvendo a pessoa na decisão e na estratégia.”</p> <p>EL_1 “(...) [relacionamento com a equipa] eu acho que é bom. (...) E..., e nós sabemos porque é que elas ainda lá estão! (...) e porque gostam realmente do ambiente que se vive ali (...).”</p> <p>EL_2 “(...) sou muito próximo. (...) tenho essa retenção porque as pessoas vêm em mim (...) o líder da empresa, um amigo, porque estou sempre lá, estou sempre próximo, e estou sempre pronto a ajudar, porque os nossos consultores têm de sentir-se bem para poderem produzir. Eu sou a primeira pessoa a estar do lado deles (...) tento sempre ter um relacionamento (...) profissional, (...) mas muito próximo, sempre presente, sou uma pessoa sempre presente.”</p> <p>EL_1 “[resolução de problemas] Depende dos problemas, se tiverem a ver com o trabalho deles, claro que sim. Mas se não tiverem, não. Mas com o trabalho deles, claro, têm que ser chamados à atenção, tem que se ver como se resolve o problema, tem que se fazer com que não volte a acontecer (...).”</p> <p>EL_2 “(...) as pessoas têm de ser envolvidas na resolução dos problemas, porque nós muitas vezes não estamos a ver a dimensão global do problema, (...), podendo os consultores dar a sua opinião (...) e o que pode vir a ser a solução, eu também dou valor a isso e</p>	<p>debatido na equipa, para ninguém ultrapassar ninguém e a liderança tem que ter isso muito presente e saber definir todas essas prioridades.”</p> <p>el_1 “[valores] Sim, (...) como líder tenta sempre dar a volta e ver sempre a luz ao fundo do túnel e andar em frente, mas leva a equipa e diz vamos, para a frente é que é bom. E pensar que segunda-feira é sempre um novo dia, uma nova semana e é sempre bom.”</p> <p>el_1 “[orgulho e respeito pelo líder] Sim, sim. (...) como eu disse também à [nome da líder], quando eu vim para aqui, vim como intuito de abraçar um novo projeto, fui tão bem recebida e gostei tanto da experiência, que dificilmente consigo virar-vos as costas e ir para outro lado, porque sei que tenho aqui dois braços abertos e todo o problema que eu tenho, sei que tenho pessoas que conseguem responder-me, e criámos uma espécie de amizade e..., antes do trabalho somos pessoas e é isso que temos de preservar, acho eu.”</p> <p>el_1 “[liderança inspiracional] Sim, inspira-me, sim. É verdade, sim, muitas vezes consegue dar a volta, ou consegue ver a luz ao fundo do túnel, quando mais ninguém vê. (...) de hoje para amanhã talvez, se tiver uma equipa, aprenda com estas questões e também consiga. (...) o relacionamento tem que ser essencial, toda a gente sabe que (...), há dias e dias.”</p> <p>el_2 “(...) Considero-a uma pessoa muito humana, muito virada para as relações interpessoais, (...) ela tem essa vocação, e tem essa atenção aos diferentes tipos de personalidades e consegue moldar-se para poder lidar facilmente com os vários tipos. Em termos de trabalho, é uma pessoa mais flexível do que outros chefes com quem já trabalhei (...) a postura da minha diretora comercial é mais humana e gosto mais por causa disso.”</p> <p>el_2 “[relacionamento do líder com equipa] É numa postura de amizade, troca de experiências (...) mas ao mesmo tempo de seriedade e de exigência (...), de alerta, (...) sem</p>
--	--	---

	<p>também o faço. É lógico que há decisões que são minhas, mas algumas passam também pela análise em conjunto da equipa.”</p> <p>EL_1 “O meu reconhecimento..., (...) os cinquenta por cento de comissão que nós pagamos, eu acho que isso já é uma mais valia para elas. (...)”</p> <p>EL_2 “[reconhecimento] logo, as redes sociais são(...) um dos modos (...)do nosso reconhecimento, mas também o dou pessoalmente e alguns deles até monetariamente são reconhecidos (...)”</p> <p>EL_1 “[valores] (...) eu pela minha maneira de ser, mostro logo que gosto das coisas claras, bem feitas..., tem que haver clareza, tem que haver, verdade, detesto mentiras, eu isso mostro logo, (...), tudo bem feito, é isto que eu demonstro. (...) Tem de ser o mais transparente possível (...) é isso que lhes faço passar.”</p> <p>EL_2 “(...) transmito sempre aquilo que eu sou, neste momento, aquilo que eu fui, e aquilo que eu quero ser. (...) no mundo dos negócios não vale tudo. (...). A empresa tem de ser sempre..., a ética, a confiança que passa para o exterior, responsabilidade que tem, o conhecimento que tem das coisas, tem de passar para fora e a empresa tem de crescer desta forma. Nós não podemos crescer a qualquer custo, e eu digo sempre isto aos meus consultores, nós não vamos crescer a qualquer custo. Nós vamos crescer sustentadamente, por aquilo que fazemos, como somos, como fazemos e pelo relacionamento que muitas vezes criamos. (...). Passa por aquilo que acreditam no que é a empresa. Eu cresci dessa forma..., eu vou conseguir chegar ao topo desta forma, pode demorar mais tempo. Mas vou lá chegar com certeza, e os meus consultores vêm isso, porque eu fui uma pessoa que passei dificuldades no início, mas nunca abdiquei das minhas ideias e daquilo que eu achava que tinha de ser para crescer no negócio. Neste momento não estou no topo, estou em crescimento, mas acho que é isso que alavanca o meu negócio neste momento.”</p>	<p>ferir suscetibilidades, sem bater de frente com a personalidade no método de trabalho desta ou daquela pessoa, noto que há respeito pelo espaço de cada um. (...) eu acho que aqui é-nos dado espaço para sermos nós a gerir o nosso tempo, o nosso espaço de trabalho, mas claro, pedem-nos resultados na mesma e pedem-nos os objetivos na mesma.”</p> <p>el_2 “[reconhecimento] (...) encoraja com base no elogio. Eu noto que é uma preocupação, (...) sei que tem muita formação e preocupação nesta área dos recursos humanos também, e eu noto que estamos a tirar partido disso. (...) é muito humana.”</p> <p>el_2 “[resolução de problemas] Faz sempre de uma forma privada, cuidada e focada na correção do problema e como podemos evitar que se repita noutra situação.”</p> <p>el_2 “[relação entre a equipa] Muito bem, muito bem. (...) notei que havia um bom ambiente, e também as reuniões e encontros semanais possibilitam isso, noto que o ambiente é muito bom e há entreajuda.”</p> <p>el_2 “[influência do líder no relacionamento] É pelo exemplo. Eu noto que ela acaba por se relacionar connosco da forma como pretende que nós nos relacionemos uns com os outros. (...) de uma relação mais humanizada, mas educada.”</p> <p>el_2 “[valores do líder] Acho que sim, porque ela tem muita experiência, já aprendeu com outros casos, (...) e ela aplica o que ensina.”</p> <p>El_2 “[orgulho e respeito pelo líder] Sinto, e foi uma das razões que me fez manter neste ramo. Também procurava um ambiente de trabalho em que houvesse mais reconhecimento e uma relação mais próxima se mais humanizada, da parte dos nossos superiores e veio a confirmar-se, sim. Eles insistem muito também para nós criarmos a nossa marca, como consultores, e sinto que há esse apoio e sinto orgulho e há a preocupação em dar-nos força e elogiar-nos.”</p> <p>el_2 “[inspiração do líder] Sim, sim. Tem muita experiência, tem muito</p>
--	---	---

	<p>EL_1 “[exemplo a seguir] Se eu não sou, devia ser! (...) mostro tudo o que sou, o que gosto e o que não gosto, de maneira que elas já sabem com o que contam, e se não aproveitam fazem mal não aproveitar.”</p> <p>EL_2 “(...) eu vejo que uma grande parte dos consultores reveem-se naquilo que eu faço e como faço.”</p> <p>EL_1 “[respeito pelo líder e líder inspirador] (...) a que está desde junho, julho, falo muito com ela e tento puxar por ela, e tento falar, ela confia em mim (...), e eu oiço, porque ela precisa de falar. (...) acho que ela nos vê como bons exemplos (...).”</p> <p>EL_2 “[respeito pelo líder e líder inspirador] Sim, a maior parte eu acho que sim (...), sinto que eles se integraram naquilo que é a minha ideia para o negócio, na forma como nós queremos fazer o negócio, tenho muita confiança (...) e que espelham aquilo que eu estou a dizer.”</p>	<p>conhecimento deste ramo e das leis e burocracia, e também de todas as coisas boas que este ramo traz. O que este ramo tem de bom é que nós ajudamos as pessoas, e envolvemo-nos num passo crucial da vida delas e acabamos por sentir essa partilha de felicidade também e acho que é uma das coisas que quem trabalha neste ramo gosta, de ter essa experiência, de ter esse conhecimento, mas também fazer isso com prazer, e noto que existe isso.”</p>
--	---	---

Tema II – Empowerment (Tipologia de entrevistados: Líderes e liderados/as)

Categorias	Unidades de registo	
	(Líderes)	(Liderados/as)
<p>- Autonomia da equipa face ao processo de trabalho (processo, métodos, decisão de como realizar o trabalho)</p> <p>- Autonomia face a tempos de trabalho e calendarização (quando realizar as tarefas, calendarização do trabalho, sequência de tarefas)</p> <p>- Autonomia de decisão dos objetivos a atingir</p>	<p>EL_1 “elas têm quase total liberdade, (...). A gestão é de cada uma (...). A liberdade é delas (...) não têm de estar ali num horário das nove às seis. Só têm que fazer escalas, ir às reuniões e ir às formações (...). E..., tirando isso elas têm todo o tempo livre, (...).”</p> <p>EL_2 “(...) dou liberdade na forma como as pessoas podem fazer o seu trabalho. Porque eu acho que não temos todos de fazer o trabalho da mesma forma, cada um tem de se sentir à vontade na forma de fazer o trabalho, da maneira que estiver mais confortável. É lógico que nós temos aqui algumas definições, mas a implementação, a forma como o fazem, ou até se o fazem, a concretização, mas todos eles são ligeiramente diferentes, da forma que se sentem bem, é lógico que,</p>	<p>el_1 “É livre de decidir como realiza o trabalho e de que forma, sim, mas tem sempre que obedecer a determinados parâmetros, que nos são exigidos, não estamos só a responder a esta agência, mas a uma superior, somos livres de fazer o nosso trabalho, mas com os parâmetros que temos, a lei que nos impõe.”</p> <p>el_1 “É-nos pedido sempre opinião, (...) o que é bom, é um bocadinho de nós que está ali, é-nos pedido o que nós achamos, e acabamos por ter..., acaba por ser o trabalho de equipa. Somos livres, mas temos limitações do que vem de cima (...), porque temos de respeitar orientações da empresa.”</p> <p>el_1 “Sim, sim. A [líder] colocou um calendário e disse (...) arrumem como quiserem, somos livres de o fazer, é uma das vantagens deste trabalho.”</p> <p>el_1 “(...) os objetivos são impostos desde o início do ano [riso] e nós tentamos sempre chegar aos objetivos, mas é difícil, principalmente nesta</p>

	<p>se não der resultados temos de analisar e ver o que está a correr mal, mas eu vejo isto desta forma.”</p> <p>EL_1 “São elas que fazem as marcações do calendário delas, fazem essa gestão, (...)”</p> <p>EL_2 “Existe sempre uma calendarização semanal e o trabalho que cada um tem de fazer. (...) Como executam, depende de cada um. Juntamente com o diretor comercial, estabelecem um dia para estar juntos. (...) na prospeção de mercado, (...), ajudam-se mutuamente, (...), mas existe uma calendarização semanal, do que é que cada um deve fazer durante a semana.”</p> <p>EL_1 “Como eu já disse, elas fazem as marcações das tarefas, dos clientes, (...) e também não têm horas fixas.”</p> <p>EL_1 “[objetivos] Não, não contribuí. (...) Nas reuniões são apresentados objetivos semanais e é cumpri-los.”</p> <p>EL_2 “São eles que definem..., dentro de um patamar mínimo, (...) e a partir daí são eles que definem, qual é o objetivo deles, e definimos o plano e estratégia para chegar a esse objetivo, em conjunto. (...), temos de definir bem a estratégia e o plano para chegar lá, eu, diretor comercial e cada um deles, para chegar lá. Assim definimos um a um, reuniões um a um. As reuniões da semana servem para falar do que tivemos de bom, menos bom, para estarmos em grupo.”</p>	<p>altura, (...) porque atingir os objetivos é também uma mais valia a nível pessoal, porque nos sentimos realizados, (...)”</p> <p>el_2“(...) sim, nós somos livres de decidir como realizamos, embora tenhamos alguns pontos que nos são sugeridos para poder chegar aos nossos objetivos, mas como o fazemos, somos livres de decidir, sim.”</p> <p>el_2 “[métodos] Sim, porque está muito bem documentado. Temos um CRM e durante o mês temos várias formações, que nos ajudam a decidir como fazer. Se o fazemos de manhã, se o fazemos de tarde, nós é que decidimos (...)”</p> <p>el_2 “[objetivos] Olhe, da minha experiência, acho que sim, porque os meus objetivos foram decididos com a diretora comercial, em reunião. Foi-me perguntado o que pretendia atingir em 6 meses, ou 1 ano e depois o meu método de trabalho, ou as minhas sugestões, foram definidas de acordo com o que eu pretendia atingir. Claro que foi analisado se era objetivo viável e possível de atingir, mas depois foi definido o que eu precisava de fazer diariamente para chegar até lá.”</p>
--	---	--

Tema III – Satisfação com a Equipa (Tipologia de entrevistados: Liderados/as)

Categorias	Unidades de registo
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação com o clima existente na equipa - Satisfação com a forma de trabalhar da equipa - Satisfação com a forma como o líder organiza e coordena a equipa 	<p>el_1”É muito bom, estou super-satisfeita (...)”</p> <p>el_1”Posso dizer que tem sido uma mais valia existirem reuniões pessoais e reuniões de equipa. É bom para ultrapassar as dificuldades que temos e debater esses problemas, é uma maneira de trabalhar e de aprendizagem ao mesmo tempo.”</p>

<ul style="list-style-type: none">- Satisfação com os resultados alcançados pela equipa- Satisfação com a relação entre membros da equipa e líder- Satisfação com as relações entre os membros da equipa- Satisfação com o papel que cada membro desempenha na equipa	<p>el_1 “[como o líder organiza] Eu acho que é excelente, é bom (...).”</p> <p>el_1 “[resultados] Eu sinto-me satisfeita (...). A nível pessoal, eu sinto-me satisfeita, porque todas as semanas eu tenho uma novidade, (...). A nível de empresa, eu sei que está aquém dos objetivos (...), mas até ao fim do ano havemos de lá chegar, temos de ter pensamento positivo.”</p> <p>el_1 “É muito bom, estou supersatisfeita, como eu já disse.”</p> <p>el_1 “O meu grau de satisfação é muito bom. A nível da chefia, ela vive isto (...).”</p> <p>el_2 “Gosto muito do clima que é vivido, da forma como é encarado o trabalho diário, é uma postura livre. (...) em termos de clima de trabalho acho que é muito bom e saudável.”</p> <p>el_2 “Como já referi anteriormente estou satisfeito e há entreajuda.”</p> <p>el_2 “[organização do líder] Acho que está a funcionar bem. Temos um método de trabalho que funciona. (...) estamos sempre em contacto (...) temos reuniões semanais com ela, cada um de nós, acho que está bem organizado... (...) [líder] acompanha o trabalho diário e as pessoas que têm entrado de novo, (...) sim, que ela organiza bem estas questões.”</p> <p>el_2 “[resultados] Atualmente..., esta época também não é exemplo, hum..., mas neste ano que passou, temos ainda várias soluções em carteira, mas não posso dizer que..., está dentro do que é expetável para a conjuntura atual.”</p> <p>el_2 “[papel de cada membro na equipa] Noto que cada um está bem repartido e cada um se direciona para o foco de negócio que se sinta mais à vontade, (...) pois temos essa flexibilidade (...).”</p>
--	--