



## Universidades Lusíada

Santos, Rui Manuel Varela Matono Boino, 1993-

### **Estilos e resultados de liderança numa autarquia**

<http://hdl.handle.net/11067/3853>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2018-06-21
<b>Resumo</b>	<p>Tendo em consideração a fulcral importância da liderança para o sucesso organizacional, a presente dissertação tem como principal objetivo analisar as perceções dos líderes e dos liderados de uma autarquia, constituída por sete departamentos. A amostra em estudo comporta 167 participantes. Trata-se de um estudo transversal de design correlacional uma vez que correlaciona os estilos de liderança percebidos (transformacional, transaccional e laissez-faire) com os resultados de liderança percecio...</p> <p>Considering the central importance of leadership for organizational success, the main objective of this dissertation is to analyze the perceptions of leaders and subordinates of an autarchy, made up of seven departments. The study sample includes 167 participants. It is a cross-sectional, correlational design study that correlates perceived leadership styles (transformational, transactional, and laissez-faire) with perceived leadership outcomes (extra effort, efficacy, and satisfaction). For thi...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Liderança, Liderança - Avaliação
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-21T12:19:08Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**

**Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

## **Estilos e resultados de liderança numa autarquia**

**Realizado por:**

Rui Manuel Varela Matono Boino Santos

**Orientado por:**

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

### **Constituição do Júri:**

Presidente:

Prof. Doutor Mário Caldeira Dias

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Arguente:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Dissertação aprovada em: 21 de Junho de 2018

Lisboa

2018



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A**

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Estilos e resultados de liderança numa autarquia

Rui Manuel Varela Matono Boino Santos

Lisboa

Fevereiro 2018



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A**

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Estilos e resultados de liderança numa autarquia**

**Rui Manuel Varela Matono Boino Santos**

Lisboa

Fevereiro 2018

Rui Manuel Varela Matono Boino Santos

## Estilos e resultados de liderança numa autarquia

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Lisboa

Fevereiro 2018

## Ficha Técnica

**Autor** Rui Manuel Varela Matono Boino Santos  
**Orientadora** Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves  
**Título** Estilos e resultados de liderança numa autarquia  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2018

### Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

SANTOS, Rui Manuel Varela Matono Boino, 1993-

Estilos e resultados de liderança numa autarquia / Rui Manuel Varela Matono Boino Santos ; orientado por Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves. - Lisboa : [s.n.], 2018. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - ESTEVES, Maria Teresa Fortunato Pereira, 1962-

LCSH

1. Liderança
2. Liderança - Avaliação
3. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
4. Teses - Portugal - Lisboa

1. Leadership

2. Leadership - Evaluation

3. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

4. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD57.7.S26 2018

## **AGRADECIMENTOS**

Tendo em consideração que para caminhar e chegar ao destino final com sucesso é necessário combustível, energia e dedicação. Quero agradecer a todas as pessoas que contribuíram para a prossecução de todo o meu percurso académico e, nomeadamente, para a realização do presente trabalho.

Começo por agradecer á Professora Doutora Teresa Pereira Esteves pela orientação prestada e pela ajuda que me deu ao longo deste trabalhoso ano.

Agradeço aos professores que, desde a licenciatura, contribuíram para a melhoria constante das minhas capacidades, pela exigência que sempre me colocaram, e também pelas competências pessoais e desenvolvimento que me transmitiram nas diversas disciplinas que lecionaram.

Por fim, quero agradecer aos meus familiares próximos que sempre me ajudaram e incentivaram a conquistar e a concretizar os meus objetivos.

# APRESENTAÇÃO

## Estilos e resultados de liderança numa autarquia

Rui Manuel Varela Matono Boino Santos

Tendo em consideração a fulcral importância da liderança para o sucesso organizacional, a presente dissertação tem como principal objetivo analisar as perceções dos líderes e dos liderados de uma autarquia, constituída por sete departamentos. A amostra em estudo comporta 167 participantes. Trata-se de um estudo transversal de design correlacional uma vez que correlaciona os estilos de liderança percecionados (transformacional, transaccional e *laissez-faire*) com os resultados de liderança percecionados (esforço-extra, eficácia e satisfação). Para o efeito, são recolhidos dados quantitativos através de uma adaptação do *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, originalmente concebido pelos autores Bass e Avolio (2004) e analisados através do modelo teórico produzido pelos mesmos autores do questionário. A análise dos dados quantitativos é complementada pela recolha e análise de dados qualitativos, mediante uma entrevista efetuada aos líderes. Após proceder a análise dos dados conclui-se que, a perceção dos líderes e dos liderados não é convergente relativamente à perceção do estilo de liderança predominante, visto que os líderes percecionam predominantemente o estilo de liderança transformacional e os liderados percecionam predominantemente o estilo de liderança transaccional. Conclui-se também que, o composto de Liderança segue o ideal proposto na literatura pelos autores do MLQ, segundo a perspetiva dos líderes, no entanto, o mesmo não se verifica mediante a perspetiva dos liderados. Verifica-se ainda que, existe uma associação positiva significativa entre os estilos de liderança transformacional, transaccional, liderança *laissez-faire* e os resultados de eficácia, esforço-extra e satisfação. E por último, verifica-se que o estilo de liderança que causa maior impacto positivo nos resultados de liderança (eficácia, esforço-extra e satisfação) é a liderança transformacional.

**Palavras-Chave:** Liderança, Transformacional, Transaccional, Eficácia, Esforço-Extra, Satisfação

# PRESENTATION

## Styles and results of leadership in autarchy

Rui Manuel Varela Matono Boino Santos

Considering the central importance of leadership for organizational success, the main objective of this dissertation is to analyze the perceptions of leaders and subordinates of an autarchy, made up of seven departments. The study sample includes 167 participants. It is a cross-sectional, correlational design study that correlates perceived leadership styles (transformational, transactional, and laissez-faire) with perceived leadership outcomes (extra effort, efficacy, and satisfaction). For this purpose, quantitative data are collected through an adaptation of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), originally conceived by the authors Bass and Avolio (2004) and analyzed through the theoretical model produced by the same authors of the questionnaire. The analysis of the quantitative data is complemented by the collection and analysis of qualitative data through an interview with the leaders. After analyzing the data, it is concluded that the perception of leaders and subordinates is not convergent in relation to the perception of the predominant style of leadership, the leaders predominantly perceive the style of transformational leadership and the subordinates perceive predominantly the style of leadership transactional. It is also concluded that, the Leadership mix follows the ideal proposed in the literature by the authors of the MLQ, according to the perspective of the leaders but the same one does not happen from the perspective of the subordinates. It is also verified that, there is a significant positive association between transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and the results of effectiveness, extra effort and satisfaction. And finally, the leadership style that has the greatest positive impact on leadership outcomes (effectiveness, extra effort and satisfaction) is transformational Leadership.

**Keywords:** Leadership, Transformational, Transactional, Efficacy, Effort-Extra, Satisfaction

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1</b> - Componentes da definição de liderança segundo Northouse.....	5
<b>Ilustração 2</b> – Gestão e Liderança como Dois Processos Separados.....	6
<b>Ilustração 3</b> - Diferenças entre o Gestor e o Líder.....	7
<b>Ilustração 4</b> - Diferenças entre o Líder Tradicional e o Líder Contemporâneo.....	8
<b>Ilustração 5</b> – Estilos de liderança adequados aos níveis de maturidade.....	14
<b>Ilustração 6</b> – Teoria de Hersey e Blanchard. ....	16
<b>Ilustração 7</b> - Estilos de liderança e respetivas componentes. ....	20
<b>Ilustração 8</b> - Estrutura Funcional da Organização .....	23
<b>Ilustração 9</b> - Resultados de Liderança e respetivas componentes associadas.....	27
<b>Ilustração 10</b> - Distribuição dos valores médios dos estilos de liderança segundo a percepção dos líderes.....	34
<b>Ilustração 11</b> - Distribuição dos valores médios dos estilos de liderança segundo a percepção dos liderados.....	34
<b>Ilustração 12</b> - Perceções dos estilos de liderança transformacional em função da faixa etária dos liderados. ....	39
<b>Ilustração 13</b> - Perceções dos estilos de liderança transaccional em função da faixa etária dos liderados. ....	39
<b>Ilustração 14</b> - Perceções dos estilos de liderança <i>laissez-faire</i> em função da faixa etária dos liderados. ....	40
<b>Ilustração 15</b> – Liderança transformacional em função da faixa etária.....	41
<b>Ilustração 16</b> – Liderança transaccional em função da faixa etária. ....	41
<b>Ilustração 17</b> – Liderança <i>laissez-faire</i> em função da faixa etária. ....	41
<b>Ilustração 18</b> – Liderança transformacional em função das habilitações académicas dos liderados.....	42
<b>Ilustração 19</b> – Liderança transaccional em função das habilitações académicas.....	42
<b>Ilustração 20</b> – Liderança <i>laissez-faire</i> em função das habilitações académicas.....	43
<b>Ilustração 21</b> – Estrutura do guião das entrevistas.....	43
<b>Ilustração 22</b> – Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 1.....	43
<b>Ilustração 23</b> – Análise de conteúdo da questão 1. ....	44
<b>Ilustração 24</b> – Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 2.....	45
<b>Ilustração 25</b> – Análise de conteúdo da questão 2. ....	45
<b>Ilustração 26</b> – Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 3.....	46
<b>Ilustração 27</b> – Análise de conteúdo da questão 3. ....	46
<b>Ilustração 28</b> – Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 4.....	47

<b>Ilustração 29</b> – Análise de conteúdo da questão 4.....	47
<b>Ilustração 30</b> – Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 5.....	48
<b>Ilustração 31</b> – Análise de conteúdo da questão 4.....	48

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Distribuição de Liderados por cada líder.....	23
<b>Tabela 2</b> - Distribuição das frequências dos líderes por género.....	24
<b>Tabela 3</b> - Distribuição das frequências dos líderes por faixa etária.....	24
<b>Tabela 4</b> - Distribuição das frequências dos líderes por habilitações académicas.....	24
<b>Tabela 5</b> - Distribuição dos liderados por género.....	24
<b>Tabela 6</b> – Distribuição das frequências dos liderados por habilitações académicas....	24
<b>Tabela 7</b> – Distribuição das frequências dos liderados por faixa etária.....	25
<b>Tabela 8</b> – Escala do MLQ.....	28
<b>Tabela 9</b> – Estrutura do MLQ.....	29
<b>Tabela 10</b> - Resultados do Alfa de Cronbach de todas as dimensões do questionário MLQ.....	29
<b>Tabela 11</b> – Estrutura da entrevista aos líderes.....	30
<b>Tabela 12</b> - Estilos de liderança segundo a perceção dos líderes.....	33
<b>Tabela 13</b> - Estilos de liderança segundo a perceção dos liderados.....	34
<b>Tabela 14</b> - Matriz da correlação de Pearson entre os estilos de liderança e os resultados de liderança.....	35
<b>Tabela 15</b> – Sumarização do Modelo – Variância do esforço-extra em função dos estilos de liderança.....	36
<b>Tabela 16</b> -Regressão linear entre os estilos de liderança e a variável dependente esforço-extra.....	36
<b>Tabela 17</b> – Sumarização do Modelo – Variância da eficácia em função dos estilos de liderança. ....	37
<b>Tabela 18</b> -Regressão linear entre os estilos de liderança e a variável dependente esforço-extra. ....	37
<b>Tabela 19</b> – Sumarização do Modelo – Variância da satisfação em função dos estilos de liderança. ....	37
<b>Tabela 20</b> -Regressão linear entre os estilos de liderança e a variável dependente satisfação. ....	37
<b>Tabela 21</b> - Perceção do estilo de liderança transformacional em função da faixa etária dos liderados. ....	39
<b>Tabela 22</b> - Perceção do estilo de liderança transaccional em função da faixa etária dos liderados. ....	39
<b>Tabela 23</b> - Perceção do estilo de liderança <i>laissez-faire</i> em função da faixa etária dos liderados. ....	40
<b>Tabela 24</b> - Perceção do estilo de liderança transformacional em função das habilitações académicas dos liderados.....	41

**Tabela 25** - Percepção do estilo de liderança transacional em função das habilitações académicas dos liderados. ....41

**Tabela 26** - Percepção do estilo de liderança *laissez-faire* em função das habilitações académicas dos liderados. ....45

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	1
1.1. Justificação do tema.....	1
1.2. Delimitação do estudo.....	1
1.3. Objectivos da investigação .....	2
1.4. Questões de investigação .....	2
1.5. Estrutura da dissertação.....	3
2. Conceitos de liderança.....	4
2.1. Introdução.....	4
2.2. Definição de liderança.....	4
2.3. Distinção entre gestão e liderança.....	6
2.4. Distinção entre gestores e líderes.....	6
2.5. Liderança tradicional e liderança contemporânea.....	7
2.6 Síntese.....	9
3. Abordagens e teorias de liderança.....	10
3.1. Introdução.....	10
3.2. Abordagem dos traços de personalidade.....	10
3.3. Abordagem comportamental.....	11
3.3.1. Estudos da ohio estate university.....	11
3.3.2. Estudos da universiy of michigan.....	12
3.3.3. Grelha de blake e mouton.....	12
3.4. Abordagem da liderança situacional.....	13
3.4.1 Teoria da contigência de Fiedler.....	13
3.4.2 Teoria da liderança situacional de Hersey & Blanchard.....	14
3.5. Abordagem dos estilos de liderança.....	15
3.5.1 Teoria da liderança transaccional.....	16
3.5.2 Teoria da liderança transformacional.....	17
3.6 Síntese.....	17
4. Modelo de Bass e Avolio.....	19
4.1. Introdução.....	19
4.2. Modelo de Bass e Avolio.....	19
5. Enquadramento metodológico.....	22
5.1. Introdução.....	22

5.2. Caracterização da organização.....	22
5.3. Participantes.....	23
5.3.1. Líderes.....	24
5.3.2. Liderados.....	24
5.4. Delineamento do estudo.....	25
5.5. Procedimentos.....	26
5.6. Instrumentos de recolha de dados.....	26
5.6.1. <i>Multifactor leadership questionnaire</i> (MLQ).....	27
5.6.1.1. Fiabilidade do MLQ.....	29
5.6.2. Entrevista.....	30
5.7. Objetivos da investigação.....	31
5.8. Questões de investigação.....	31
5.9. Hipóteses.....	31
6. Análise de resultados.....	33
6.1. Introdução.....	33
6.2. Análise dos resultados tendentes à verificação da 1ª hipótese.....	33
6.3. Análise dos resultados tendentes à verificação da 2ª hipótese.....	35
6.4. Análise dos resultados tendentes à verificação da 3ª hipótese.....	36
6.4.1. Regressão linear entre os estilos de liderança e a variável esforço-extra.....	36
6.4.2. Regressão linear entre os estilos de liderança e a variável eficácia.....	37
6.4.3. Regressão linear entre os estilos de liderança e a variável satisfação.....	37
6.5. Estatísticas descritivas e comparativas.....	38
6.5.1. Comparação das perceções dos estilos de liderança em função da faixa etária dos liderados.....	38
6.5.2. Comparação das perceções dos estilos de liderança em função das habilitações académicas dos liderados.....	41
6.6 Resultados das entrevistas.....	43
7. Discussão de resultados.....	50
7.1. Introdução.....	50
7.2. Discussão dos resultados tendentes à verificação da 1ª hipótese.....	50
7.3. Discussão dos resultados tendentes à verificação da 2ª hipótese.....	51
7.4. Discussão dos resultados tendentes à verificação da 3ª hipótese.....	52
8. Conclusões e Recomendações.....	54

8.1. Introdução.....	54
8.2. Respostas às questões de investigação.....	54
8.3. Conclusões.....	55
8.4. Limitações.....	57
8.5. Sugestões e recomendações .....	57
8.6. Reflexões finais.....	58
Referências.....	59
Apêndices.....	65
Lista de apêndices.....	66
Apêndice A.....	67
Apêndice B.....	72
Anexos.....	74
Lista de Anexos.....	75
Anexo A.....	76

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Atualmente, a sociedade está a recuperar de uma fase de fragilidade económica e financeira demarcada pela crise da globalização. Segundo Matijascic et al., (2009), Pereira (2010), Oreiro (2011) a crise económica internacional manifestou-se inicialmente na esfera financeira, em finais de 2007 e princípio de 2008. Segundo Matijascic et al (2009), no período de crise quase 20% das empresas não sobreviveram. Dadas as dificuldades que as instituições financeiras foram expostas, as empresas sobreviventes depararam-se com fortes limitações e restrições no acesso ao crédito e um agravamento das condições de financiamento (Vieira 2013). Com o decorrer do agravamento da situação, surgiu um pessimismo global e conseqüentemente uma instabilidade generalizada que comprometeu veemente o sucesso organizacional global. Inclusivamente, as instituições governamentais foram obrigadas a intervir, apoiando financeiramente os diversos sectores económicos, de forma a manter a estabilidade e promover o crescimento económico e social dos diferentes povos (Pisany-Ferry & Santos, 2009).

De forma a colmatar as necessidades e depressões adjacentes aos contextos de crise, torna-se premente criar e aplicar estratégias organizacionais adequadas que permitam controlar e/ou reverter as situações de fragilidade económica, financeira e social. E, tal como referem Spielmann e Ross (2009), as oportunidades suscitadas fazem com que só as empresas mais preparadas consigam fazer bons progressos, desenvolvendo cada vez mais vantagens sobre os seus concorrentes. Neste âmbito, importa referir que, segundo Bennis (1999) a qualidade da liderança tem impacto nos liderados e concomitantemente nos resultados da organização. Segundo o autor a liderança é um dos denominadores comuns de maior relevância em empresas bem-sucedidas. Neste âmbito considera-se pertinente explorar o tema da liderança nas organizações e, como tal, este é o tema central do presente trabalho.

## 1.2. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A presente investigação integra-se no âmbito da gestão de recursos humanos, mais concretamente no que concerne à temática do comportamento organizacional e pretende identificar, analisar e relacionar os estilos de liderança e os resultados de liderança numa organização pública. A instituição em questão é uma autarquia alentejana e a análise incide numa amostra composta por 167 participantes.

Trata-se de um estudo transversal de design correlacional e pretende contribuir para a compreensão do fenómeno da liderança nas organizações. O estudo comporta uma análise quantitativa, mediante a recolha de dados através de um inquérito e uma análise qualitativa, mediante a recolha de dados através de uma entrevista. O estudo tem por base o modelo teórico concebido pelos autores Bass e Avolio (2004) e pretende analisar e discutir os resultados obtidos com base na literatura existente sobre o tema.

### 1.3. OBJECTIVOS

O **objetivo geral** é analisar os estilos de liderança das chefias e averiguar as suas relações com os resultados de liderança segundo a percepção dos líderes e dos liderados da autarquia.

Os **objetivos específicos** são:

- Examinar a percepção dos líderes relativamente ao seu tipo de liderança predominante;
- Averiguar se existe convergência entre líderes e liderados relativamente à percepção do estilo de liderança predominante;
- Verificar se existem associações entre os estilos de liderança e os resultados de liderança (eficácia, esforço-extra e satisfação).
- Identificar o estilo de liderança com maior impacto positivo nos resultados de liderança (eficácia, esforço-extra e satisfação).
- Comparar as percepções dos estilos de liderança em função das habilitações académicas dos liderados.
- Comparar as percepções dos estilos de liderança em função da idade dos liderados.

### 1.4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Por forma a esclarecer os pontos fulcrais deste trabalho estabelecem-se as seguintes questões de investigação:

- O *composto* de liderança segue o ideal proposto na literatura pelos autores do *Multifactor Leadership Questionnaire*?
- A percepção dos líderes e dos liderados é convergente relativamente ao estilo de Liderança predominante?
- Os resultados eficácia, esforço-extra e satisfação são influenciados pelos estilos de liderança?
- Qual o estilo de liderança com maior impacto positivo nos resultados de liderança?

## **1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Inicialmente, o primeiro capítulo comporta a justificação do tema, a delimitação do estudo, os objetivos de investigação, as perguntas de investigação que levaram à elaboração das hipóteses da presente investigação e a estrutura da dissertação. O segundo capítulo apresenta a definição dos conceitos de liderança e outros conceitos adjacentes que se consideram pertinentes para a exploração do tema. Posteriormente, o terceiro capítulo comporta uma breve exposição sobre as principais abordagens, teorias e modelos de liderança. Identifica as principais lacunas, necessidades e contributos para a evolução do estudo científico sobre liderança. No quarto capítulo é apresentado o modelo de Bass e Avolio (2004), que serve de base teórica para a recolha, análise, fundamentação e discussão dos dados e dos resultados obtidos e também para elaboração do guião da entrevista. Posteriormente no quinto capítulo é apresentada a metodologia, nomeadamente o delineamento do estudo, os procedimentos utilizados na investigação, os instrumentos utilizados na recolha de dados, as hipóteses, a caracterização da organização e dos participantes. No sexto capítulo são apresentados os resultados da obtidos mediante a análise quantitativa e quantitativa dos dados. No sétimo capítulo é efetuada a discussão dos resultados obtidos no estudo tendo por base literatura existente sobre o tema e realizada a verificação das hipóteses de investigação. Por fim, o oitavo capítulo fundamenta e expõe as conclusões do estudo com base na literatura, e apresenta as respostas às questões de investigação, identifica os principais contributos e limitações do estudo, assim como as sugestões e recomendações para eventuais investigações sobre liderança.

## **2. CONCEITOS DE LIDERANÇA**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

O presente capítulo constitui parte do enquadramento teórico da presente investigação, define o conceito de liderança mediante as perspetivas de vários autores e posteriormente refere e distingue alguns conceitos adjacentes que se revelam pertinentes para a exploração do tema, nomeadamente a diferença entre liderança e gestão, a distinção entre um líder e um gestor e as diferenças entre líderes tradicionais e líderes contemporâneos.

### **2.2. DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA**

Para a compreensão do conceito de liderança existem várias abordagens, contudo, não há consenso quanto à sua definição (Jesuíno, 2005). A liderança, como campo teórico e empírico de pesquisa, tem-se desenvolvido de forma diversificada mediante diversas conceções e preferências metodológicas adotadas pelos investigadores, impossibilitando a existência de uma definição universal, sendo que as suas definições poderão ter por base distintas abordagens e controversos fundamentos epistemológicos (Hunt et al., 1988).

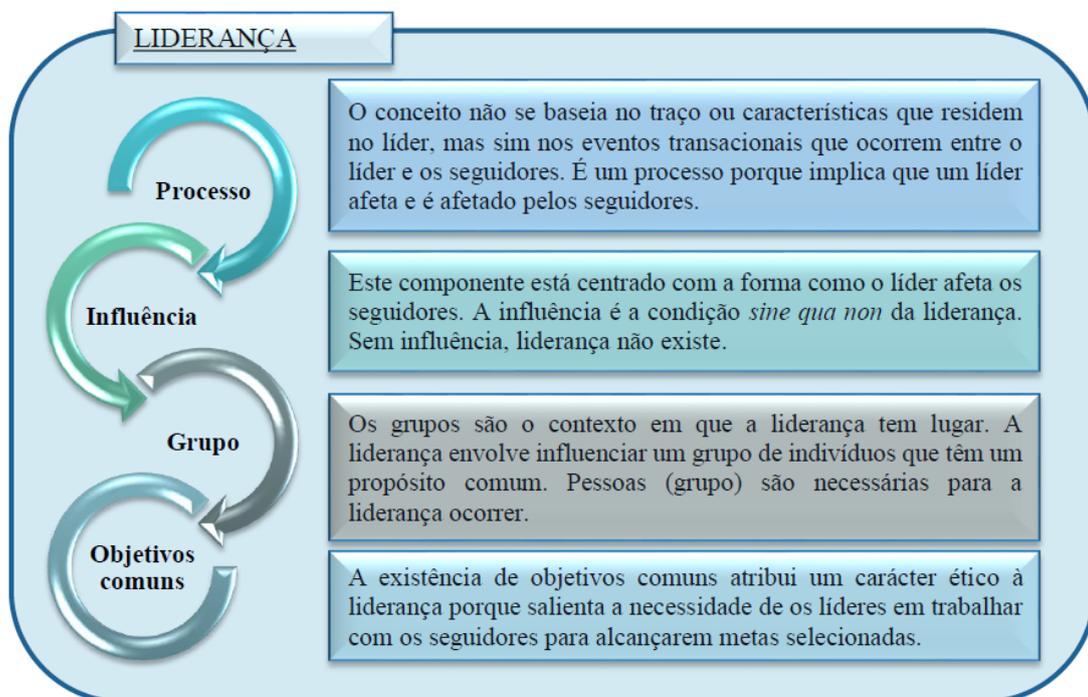
Stogdill (1974) conclui, após sistemáticas revisões de literatura que existem quase tantas definições de liderança como de pessoas que tentaram defini-la. Entre múltiplas definições e conceções, a definição correta de liderança depende do aspeto específico da liderança de interesse para o indivíduo (Bass, 2008). No mesmo sentido, Fiorelli (2001) complementa que a falta de consenso sobre o tema e o carácter evolutivo das ideias sugerem que a liderança relaciona-se com algo situacional, dinâmico e profundamente ligado à natureza humana. Congruentemente, (Yukl, 1989; Aubert, 1991 e Van Fleet, 1992) indicam que a referida prolixidade está relacionada com as diferentes tónicas de análise do constructo ao privilegiarem de forma segmentada diferentes componentes da liderança, incluindo os comportamentos do líder, as funções e ou tarefas desempenhadas, os aspetos relacionados ao poder e à influência e ou os fatores situacionais, tornando a sua articulação heterogénea e complexa. Contudo, no âmbito da presente investigação são apresentadas algumas das definições mais relevantes.

Northouse (2004), considera que liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos de forma a alcançar um objetivo comum. Numa perspetiva convergente, Weathersby (1999), indica que a visão de um objetivo comum permite alinhar os interesses individuais com os interesses da organização.

No mesmo sentido, House et al., citado em Pereira, 2006, p. 17, a *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE), considera que a liderança é a capacidade através da qual um sujeito influencia, motiva e habilita os outros sujeitos a contribuírem para o aumento da eficácia e sucesso das organizações. Carapeto e Fonseca (2006, citados em Matos, 2011) acrescentam ainda que, tal competência poderá ser aprendida e desenvolvida.

Segundo Kotter (1997) o líder é o principal agente da mudança, com a sua ação pautada por três dimensões fundamentais: o estabelecimento da direção estratégica da empresa, a comunicação das metas aos recursos humanos e a motivação para que as mesmas sejam cumpridas. Goleman (2001) acrescenta que a liderança é um estado emocional, no qual a ação é comandada através da emoção. O modo como o líder administra a sua inteligência emocional influencia a forma como este líder auxilia o grupo a cumprir metas no trabalho.

No entanto, tal como referido anteriormente, não há consenso quanto à definição de liderança, visto que, para a compreensão do fenómeno existem varias perspetivas, e, como tal, uma panóplia de abordagens para conceber e investigar o fenómeno da liderança, nomeadamente a abordagem dos traços de personalidade, a abordagem comportamental, a abordagem situacional, entre outras (Jesuino, 2005).



**Ilustração 1** - Componentes da definição de liderança segundo Northouse.

Fonte: Correia, adaptado de Northouse, 2013, pp. 5-6)

### 2.3. DISTINÇÃO ENTRE GESTÃO E LIDERANÇA

Bennis (citado em Faria, 2008) considera que existe uma diferença muito significativa entre liderar e gerir. Congruentemente, Kotter (1997), defende a existência de diferenças entre liderança e gestão, quando afirma que num ambiente estático, os protagonistas são os gestores, já num ambiente em mudança, o mais importante é a liderança. O autor considera também que a gestão é um conjunto de processos que garantem o funcionamento da empresa, ao passo que a liderança é um processo de criação ou de adaptação que permite posicionar a empresa de forma competitiva e usufruir de novas oportunidades. Peter Drucker (2000) refere ainda que, gerir é fazer as coisas bem, liderar é fazer as coisas certas. Segundo Carapeto e Fonseca (2007) gerir é uma atuação rígida no quadro de sistemas e processos formais, ao passo que liderança é a coragem de inovar e capacidade de entusiasmar os outros para projetos partilhados.

	Gestão	Liderança
<b>Que devemos fazer?</b>	<b>Planear e Orçamentar</b> – Estabelecer passos detalhados para atingir os resultados necessários; alocar os recursos necessários para que isso aconteça.	<b>Estabelecer a direção</b> – Através de uma visão do futuro; desenvolver estratégias para produzir as mudanças necessárias ao alcance dessa visão.
<b>Como encorajamos os nossos colaboradores a produzir os resultados necessários?</b>	<b>Organizar e gerir o pessoal</b> – estabelecer estruturas para cumprir as exigências planeadas; delegar responsabilidades e dar autoridade para executar o plano, dando as políticas e os procedimentos; monitorizar a implementação.	<b>Alinhar as pessoas comunicando</b> – através de palavras e ações incentivar todos cuja cooperação possa ser necessária; influenciar a criação de equipas e coligações que compreendam a visão e aceitem a validade das estratégias utilizadas.
<b>Tornar Realidade</b>	<b>Controlar e Resolver Problemas</b> – monitorizar detalhadamente resultados face ao planeado com algum pormenor; identificar os desvios; planear e organizar de forma a resolver esses problemas.	<b>Motivar e Inspirar</b> – incentivar as pessoas a ultrapassar os grandes obstáculos à mudança; satisfação das necessidades humanas básicas, mas não realizadas.
<b>Resultados</b>	<b>Produz um determinado nível de previsibilidade e ordem</b> – tem o potencial de produzir, consistentemente, resultados-chave esperados pelas partes interessadas.	<b>Produz mudanças</b> – por vezes até a um nível drástico, tem o potencial de produzir mudanças extremamente úteis; apoiam o desenvolvimento da organização.

Ilustração 2 – Gestão e Liderança como Dois Processos Separados.

Fonte: Hooper e Porter (2013, p. 72).

### 2.4. DISTINÇÃO ENTRE GESTORES E LIDERES

Adjacente à pertinência da distinção dicotómica entre liderança e gestão, configura-se igualmente relevante distinguir líderes e gestores. Zaleznik (1989) considera que os gestores seguem processos burocráticos e racionais e utilizam estruturas formais para controlar e influenciar os comportamentos. Por sua vez, o autor considera que os líderes fornecem uma visão para o futuro e fazem uso das emoções e do carisma para inspirar

e para alterar o sistema de valores e crenças dos seguidores, enfatizando a convicção moral na sua missão. Firmino (2007 p. 11) afirma que o gestor tem como função central gerir questões diárias, definir métodos e aplicar planos, enquanto que o líder é um estratega com orientação para questões de médio e longo prazo, guia e dá orientações ao mais alto nível na organização. Kotter (2001, p. 85) afirma ainda que a liderança e a administração são dois sistemas distintos e complementares de ação. Cada um tem a sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para o sucesso de um ambiente empresarial crescentemente complexo e volátil.

O Gestor	O Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É original
Mantém	Desenvolve
Centra-se nos sistemas	Centra-se nas pessoas
Baseia-se no controlo	Inspira confiança
Visão de curto alcance	Visão de longo alcance
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e porque
Desperta para a base	Desperta para o horizonte
Imita	Origina
Aceita o <i>status quo</i>	Desafio o <i>status quo</i>
Obedece às ordens sem questionar	Obedece quando deve, mas pensa
Faz as coisas corretamente	Faz as coisas certas
Recebe formação	Aprende
Os Gestores operam dentro da cultura	Os Líderes criam cultura

**Ilustração 3** - Diferenças entre o Gestor e o Líder

Fonte: Hooper e Porter (2013, p. 72).

## 2.5. LIDERANÇA TRADICIONAL E LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA

De acordo com Galbraith e Lawler (1995), tradicionalmente, aquando da revolução industrial, a maioria das estruturas organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos foi elaborada e desenvolvida de forma a atuar num ambiente estável. Predominava um ambiente de natureza previsível, favorecendo uma visão conservadora da realidade, para manter o *status quo* e enfatizar padrões e normas rígidas, sendo imposto aos empregados o trabalho árduo e a obediência ao líder. Como tal, tradicionalmente, apenas o líder detinha o poder crítico e decisivo sobre a organização, os liderados limitavam-se a atingir os objetivos solicitados pelo líder, agindo de forma confiável e previsível.

Contudo, com o decorrer do tempo e com a evolução das organizações surgiu uma alteração do paradigma. Pinchot (1996) considera que os líderes do passado, não estão preparados para liderar com a complexidade da mudança do paradigma contemporâneo, a anterior mentalidade de autoridade e controlo seria incapaz de colmatar e responder aos desafios das atuais e das futuras gerações organizacionais de forma sustentável. Congruentemente, Drucker (1999) considera ainda que, a atualidade sugere novas práticas e requer a aplicação de criatividade e flexibilidade nos negócios. Como tal, é premente atualizar os modelos de liderança nas organizações contemporâneas, atribuindo aos líderes o papel determinante de desenvolver as pessoas de forma a que estas adquiram talentos e conhecimentos para enfrentar a complexidade das mudanças.

Líder Tradicional	Líder Contemporâneo
Tomava todas as decisões importantes. Resolvia problemas pela equipa; agia como um especialista.	Compartilha as responsabilidades com os membros da equipa. Ajuda a equipa a solucionar problemas.
Controlava o fluxo de trabalho; era responsável pelos resultados do grupo de trabalho.	Promove a auto-gestão e a responsabilidade.
Dava as respostas; exercia o papel de especialista.	Faz as perguntas certas; permite que os subordinados diretos sejam especialistas.
Estabelecia regras.	Promove no grupo a partilha da visão e de valores.
Valorizava a unanimidade / conformidade.	Valoriza diversas perspetivas.
Atuava na resolução de conflitos de modo a evita-los.	Vê os conflitos como uma oportunidade de sinergia e de tomada de decisão enriquecida.
Tendia a ser reativo; resistia a mudanças.	É proactivo e inicia mudanças. Aceita a mudança como necessária para a sobrevivência da organização.
Focava a sua atuação nas tarefas, produtos e habilidades técnicas.	Foca a sua atuação nos processos e nas pessoas.
Utilizava o raciocínio linear e analítico.	Utiliza o pensamento não linear e holístico.
Pretendia atingir especialização funcional.	Propicia a especialização funcional e cultural de forma transversal.
Preocupava-se exclusivamente com a sua restrita área de responsabilidade e de atuação.	Preocupa-se com toda a organização e tende a ser um bom parceiro.
Era competitivo.	É competitivo, mas, procura estabelecer parceria com rivais, vendedores e clientes.
Focava-se em operações locais.	Raciocina numa escala superior e global.
Considerava as pessoas como recursos substituíveis.	Considera as pessoas como peça fundamentais numa organização e difíceis de serem substituídas.
Priorizava as necessidades da organização às necessidades dos colaboradores.	Trabalha no sentido de obter o equilíbrio entre as necessidades da organização e as necessidades das pessoas.
Evitava riscos.	Não evita os riscos.
Utilizava processos de raciocínio funcional e de curto prazo.	Utiliza um processo de raciocínio sistemático e de longo prazo.

**Ilustração 4** - Diferenças entre o Líder Tradicional e o Líder Contemporâneo

Fonte: Adaptado, (Byham, Smith e Paese, 2003).

## 2.6. SÍNTESE

Através da revisão de literatura do presente capítulo é possível verificar que existem diversas definições de liderança, contudo, nenhuma delas está totalmente correta visto que a definição do conceito depende da perspetiva do autor e como tal poderá ser alvo de distintas e controversas definições. Verifica-se também que existem diferenças significativas entre liderança e gestão e, concomitantemente, diferenças entre líderes e gestores. As diferenças são notórias no que diz respeito à conduta e ao “*modus operandi*” de cada função. Contudo, de forma a atingir o sucesso organizacional é essencial utilizar e conciliar de forma flexível as características de ambos os perfis. Destaca-se ainda que, embora as funções e características dos líderes e dos gestores sejam distintas, ambos os perfis são bastante importantes nas organizações. Por último, evidencia-se uma profunda alteração de paradigma entre a liderança do passado e a liderança contemporânea, originada pelas alterações das estruturas e das necessidades organizacionais. Verifica-se que os líderes do passado não estão aptos para liderar as organizações contemporâneas com métodos e estratégias tradicionais, como tal, destaca-se a necessidade de existir uma constante adaptação da liderança e dos líderes face ao contexto e à época em que se inserem, possibilitando uma atualização compaginável com evolução das sociedades e das organizações.

### **3. ABORDAGENS E TEORIAS DE LIDERANÇA**

#### **3.1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo comporta parte do enquadramento teórico da presente investigação. Refere algumas das principais abordagens, teorias e modelos de liderança mediante a evolução cronológica do pensamento científico sobre o tema. Identifica conceitos, lacunas e necessidades que contribuíram para a evolução dos estudos sobre liderança e apresenta também algumas justificações que motivaram a evolução teórica e a criação de teorias posteriores.

#### **3.2. ABORDAGEM DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE**

As investigações e os modelos explicativos sobre liderança permitem-nos observar diferentes orientações e influências, considera-se atualmente a existência de diversas abordagens teóricas com determinados pressupostos e premissas que as tornam distintas. A abordagem dos traços de personalidade é considerada uma das teorias pioneiras no estudo da liderança emergente dos estudos efetuados por Galton's (1869), e defende que a liderança é uma habilidade de indivíduos com características excecionais (Zaccaro, 2007).

De acordo com a abordagem dos traços de personalidade considera-se que certas características de personalidade distinguem líderes de não-líderes. Esta teoria baseou-se na suposição de que certos traços individuais, como autoconfiança, perceção, inteligência, impulso e domínio, originam um líder apto para mudar o curso da história e / ou proteger a sua comunidade ou a organização da instabilidade e da decadência (Stogdill 1948; Mann, 1959; Lord et al., 1986). Neste sentido, segundo Robbins e Couter (1998), surgiram diversas tentativas de identificar traços de personalidade que estavam associados de forma constante com a liderança bem-sucedida. Seis traços que diferenciam os líderes dos não – líderes incluem a disposição, o desejo de liderar, a honestidade e integridade, a autoconfiança, a inteligência e o conhecimento relacionado ao trabalho (Robbins & Couter, 1998). Porém, segundo Bennis e Nanus (1988) de acordo com esta abordagem, o poder era centrado num número limitado de pessoas, cuja herança e destino os tinham tornado líderes, o que inviabilizava a formação de novos líderes que não possuíssem traços inatos considerados essenciais para a liderança eficaz. Contudo, Stogdill (1948, p. 64) após efetuar uma detalhada revisão de literatura verificou que a liderança não é exclusivamente uma questão de status passivo, ou a mera posse de alguma combinação de traços. E, tal como refere Jesuíno (1996), a conjugação de traços não seria um preditor adequado da eficácia dos líderes.

Face ao exposto, a contestação da teoria dos traços de personalidade baseou-se no facto de que um líder detentor de determinados traços poderia ser eficaz numa situação, mas noutro contexto ineficaz, assim como dois líderes com traços distintos poderiam apresentar desempenhos idênticos (Stodgill, 1948, cit. por Marques & Cunha, 1996).

Pelo exposto, depreende-se que a teoria dos traços de personalidade embora apresente limitações constituiu um dos pontos fulcrais do início do estudo da liderança e uma das primeiras teorias a despertar o interesse da comunidade científica relativamente ao tema, propiciando novas investigações e novas perspetivas de análise, nomeadamente o surgimento da abordagem comportamental.

### **3.3. ABORDAGEM COMPORTAMENTAL**

Perante as limitações da teoria dos traços de personalidade emerge, entre outras, a abordagem comportamental. Esta abordagem defende que os comportamentos podem ser aprendidos, e, portanto, as pessoas poderiam ser modeladas a nível comportamental na procura de um ponto de equilíbrio de liderança apropriada, atingindo-se assim o patamar de uma liderança eficaz através de uma formação específica e adequada (Jesuíno, 2005).

Para o efeito, procedeu-se à tentativa de descrição do comportamento ideal de liderança, com o intuito de identificar e diferenciar líderes eficazes e líderes não eficazes utilizando indicadores comportamentais. No seguimento teórico da abordagem comportamental surgiram, diversas investigações e distintas perspetivas que se propuseram identificar comportamentos específicos de liderança.

#### **3.3.1. Estudos da *Ohio State University***

Em 1945, os estudos de liderança da *Ohio State University* começaram a explorar dimensões descritivas do comportamento de liderança em diversos contextos organizacionais e desenvolveram um questionário descritivo dos comportamentos de liderança, o questionário “LBDQ”. Cujas aplicações em investigações subseqüentes constitui, segundo Marques e Cunha (1996) a base de muitos questionários desenvolvidos posteriormente. De acordo com Stodgill e Coons (1957), estes trabalhos verificaram duas dimensões comportamentais distintas com um carácter independente, uma dimensão comportamental que está relacionada com a importância das relações

dos líderes com os membros de um grupo (*consideration*) e outra dimensão comportamental relaciona-se com a definição das tarefas e das funções do grupo (*initiating structure*). A dimensão *consideration* é composta por todos os comportamentos dos líderes que dizem respeito à sua relação com os subordinados, como por exemplo os sentimentos de amizade, confiança e respeito mútuo. A dimensão *initiating structure*, incorpora todos os comportamentos dos líderes de orientação dos grupos para as tarefas, como por exemplo a definição de métodos a utilizar e os canais de comunicação.

### **3.3.2. Estudos da University of Michigan**

Contemporaneamente às investigações de liderança realizadas pela *Ohio State University* surgem os estudos de liderança realizados pela *University of Michigan's Survey Research Center* com o mesmo propósito, identificar os comportamentos característicos de liderança eficaz. De acordo com Melo (2001), as conclusões do estudo da Universidade de Michigan estão em estreita sintonia com as pesquisas da Universidade Estadual de Ohio, pois identificam igualmente comportamentos de líderes orientados para as tarefas e comportamentos de liderança orientados para o relacionamento, ou para ambos. Os líderes orientados para tarefas definem os papéis dos seguidores, fornecem instruções definidas, criam padrões organizacionais e estabelecem canais de comunicação formais (Bass, 2008; Hersey & Blanchard, 1979; 1996; 1980; 1981)). Em contraste, os líderes orientados para relações preocupam-se com os outros, tentam reduzir os conflitos emocionais, procuram relações harmoniosas e regulam a participação igualitária (Bass, 2008; Hersey & Blanchard, 1979; 1996; 1980; 1981; Shin, Heath, & Lee, 2011). Desta forma, os resultados dos estudos realizados nas universidades de Michigan e Ohio induziram os investigadores a propor uma visão bidimensional do estilo de liderança.

#### **3.3.2.1. Grelha de Blake e Mouton**

No seguimento da perspetiva da *University of Michigan*, surge a grelha do modelo de Blake e Mouton. O modelo procede à sub-categorização, identificação e caracterização de subtipos de comportamentos de liderança eficaz, relacionando o grau em que ambas as dimensões se conjugam. Contudo, segundo Blake e Mouton (1978), não existe necessariamente um comportamento de liderança “correto”, o líder pode maximizar os métodos e pode utilizá-los de acordo com as necessidades. A grelha de Blake e Mouton caracteriza-se pela análise polarizada entre comportamentos de liderança orientados

para as tarefas e comportamentos de liderança orientados para os relacionamentos, ou seja, na dicotomia entre estrutura de iniciação e estrutura de consideração. Neste âmbito, o líder seria mais eficaz quanto maior fosse a presença de comportamentos em ambas as dimensões. Contudo, segundo Melo (2001) a evolução dos estudos mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que isolar traços ou comportamentos e que deveriam ser consideradas as condições situacionais. Neste sentido, pesquisas posteriores sobre liderança passaram a ter novo enfoque, os fatores situacionais.

### **3.4. ABORDAGEM DA LIDERANÇA SITUACIONAL**

Esta abordagem surgiu em prol da necessidade de colmatar lacunas existentes em abordagens anteriores, nomeadamente, definir com maior precisão os efeitos da liderança e explicar a variância encontrada através dos estudos empíricos relativamente à eficácia do líder. No seguimento teórico, Malos (2012) argumenta que de acordo com a abordagem situacional, o sucesso da liderança depende de múltiplas variáveis, nomeadamente, o estilo de liderança, os subordinados e as variáveis situacionais. Um bom exemplo demonstrativo desta abordagem são os estudos efetuados pelo projeto GLOBE, cujo o principal propósito abrange a análise cultural da liderança em 62 países e verificou que a liderança é culturalmente contingente, isto é, as características de liderança eficaz variam substancialmente entre culturas. O que inviabiliza a existência um estilo de liderança universalmente efetivo. Ou seja, congruentemente com Hersey e Blanchard (1988), verifica que o comportamento de liderança eficaz está relacionado com o contexto e com a uma situação específica.

#### **3.4.1. Teoria de contingência de Fiedler**

A teoria de contingência de Fiedler foi uma das primeiras a tentar reconciliar os resultados inconsistentes relativamente aos traços e comportamentos de liderança. Fiedler (1967) considera que não existe um estilo de liderança que possa ser considerado como o mais eficaz, uma vez que a eficácia da liderança depende da interação do estilo de liderança com características da situação, fator esse que denominou "favorabilidade situacional". Congruentemente, segundo Robbins (2005), Fiedler definiu, através da sua teoria de contingência, três principais fatores que determinam se uma dada situação é favorável ou desfavorável para o líder: A primeira dimensão representa o grau de confiança, credibilidade e respeito dos membros para com o líder, a segunda, se as tarefas são estruturadas ou não e, a terceira, o grau de

influência do líder quanto à tomada de decisões. Desta forma, Fiedler (1967), categorizou as referidas situações de maior ou menor grau de favorabilidade e concluiu que em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com elevada orientação para as tarefas, será mais eficaz. Porém, nas situações intermédias (nem muito favoráveis nem muito desfavoráveis), o líder orientado para as pessoas será o mais eficaz.

### 3.4.2. Teoria da Liderança Situacional de Hersey & Blanchard

O modelo da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1977) foi publicado pela primeira vez no *Training and Development Journal* como o Ciclo de Vida da Liderança. Segundo Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de liderança orientado para as tarefas) e a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de liderança orientado para o relacionamento) e o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. Ou seja, segundo Alves (2011), a teoria situacional de Hersey e Blanchard baseia-se na noção de que o estilo de liderança mais eficaz varia em função da maturidade dos subordinados e as características da situação. Neste sentido, os autores da teoria consideram que um líder eficaz consegue identificar e diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos seus subordinados, adotando de seguida o estilo de liderança mais adequado (Cunha & Rego, 2003). Desta forma, os autores, Hersey e Blanchard, (1986) consideram que maturidade baixa (M1) requer o estilo “determinar” (E1), maturidade entre baixa e moderada (M2) requer o estilo “persuadir” (E2), maturidade entre moderada e alta (M3) requer o estilo “compartilhar” (E3) e maturidade alta (M4) requer o estilo “delegar” (E4).

NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO APROPRIADO
M1 <i>Maturidade baixa</i> Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras	E1 <i>Determinar</i> Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo
M2 <i>Maturidade entre baixa e moderada</i> Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si	E2 <i>Persuadir</i> Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto
M3 <i>Maturidade entre moderada e alta</i> Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras	E3 <i>Compartilhar</i> Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa
M4 <i>Maturidade alta</i> Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)	E4 <i>Delegar</i> Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa

**Ilustração 5** – Estilos de liderança adequados aos níveis de maturidade dos liderados.

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 189).

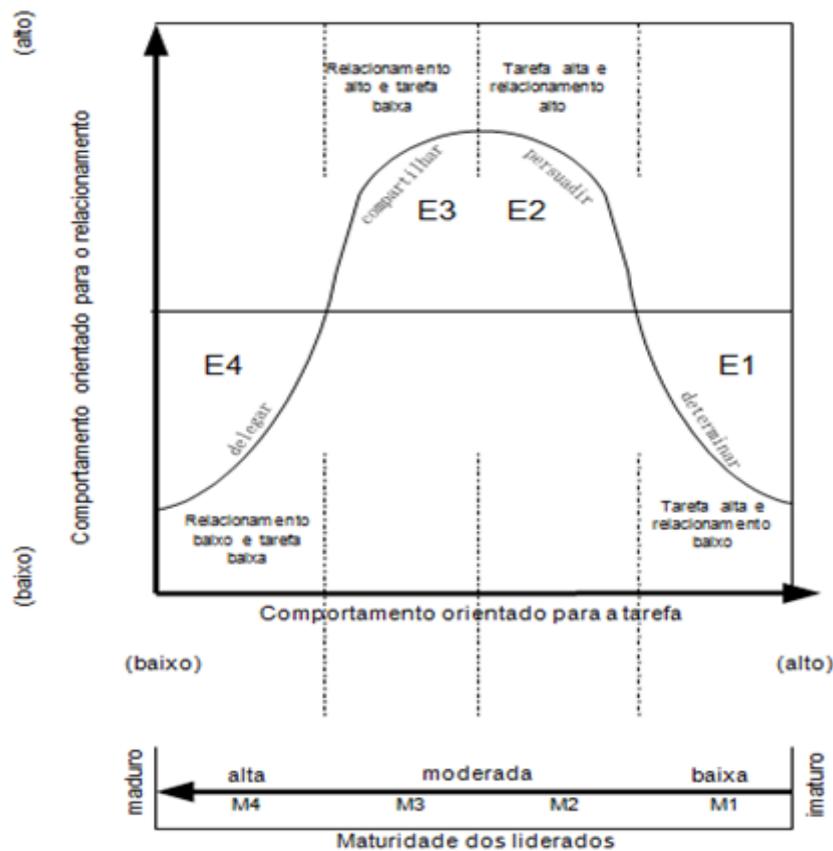


Ilustração 6 – Teoria de Hersey e Blanchard

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 191)

### 3.5. ABORDAGEM DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Com o decorrer da evolução teórica e da expansão do conhecimento sobre liderança surge, entre outras, a abordagem dos estilos de liderança, e, com especial relevância para o presente estudo, emergem três estilos de liderança, a liderança transformacional, a liderança transacional e a liderança *laissez-faire*.

Sumariamente, segundo Bass (1999), a liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados. Na liderança transformacional os líderes são vistos como indivíduos pró-ativos: empenham-se em otimizar o desenvolvimento e a inovação dos subordinados, do grupo e da organização; não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, induzem os liderados a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos. Os líderes *laissez-faire*, são considerados não-líderes que abdicam completamente do papel da liderança e recusam-se a tomar decisões (Bass, 1990).

Segundo, Bass & Avolio (1993) os líderes transformacionais utilizam processos de influência de ordem superior quando comparados com os líderes transacionais. Contudo, os autores supracitados afirmam que a liderança transacional é um pré-requisito essencial à liderança eficaz e que os melhores líderes aprendem a exibir tanto a liderança transacional quanto a transformacional em vários graus. Ou seja, os líderes transformacionais não substituem o processo transacional, mas aumentam os seus efeitos. (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Paterson, Fuller, Hester, & Stringer, 1995).

Relativamente à liderança *laissez-faire*, o líder não se impõe aos liderados, evita e não aceita as responsabilidades fica ausente quando necessário, não auxilia no desenvolvimento da equipe, não dá *feedback*, adia a tomada de decisão dando total liberdade ao grupo para resolver problemas. (Bass, 1997; Benevides, 2010). Congruentemente, Bass e Avolio (1999) acrescentam ainda que o estilo *laissez-faire* é simplesmente a negação da liderança, traduzindo uma ineficácia dos resultados obtidos.

Posteriormente, estes três conceitos de liderança foram operacionalizados e integrados no modelo de Bass e Avolio (2004) e servem de base para a construção do *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*.

### **3.5.1. TEORIA DA LIDERANÇA TRANSACIONAL**

Segundo Rosinha (2009), a liderança transacional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. Ou seja, as necessidades e desejos dos subordinados são satisfeitas e reconhecidas se os subordinados desenvolverem o esforço necessário para realizar a tarefa. Os líderes transacionais conduzem os seus subordinados na direção dos objetivos estabelecidos através do esclarecimento dos papéis e da exigência das tarefas (Robbins, 2002). Segundo Bass (1999), este tipo de liderança fornece energia e orienta as pessoas para a realização das tarefas atribuídas. Esta teoria é caracterizada pelo reforço contingente positivo ou negativo. Na sua forma construtiva, o líder trabalha com os seus elementos estabelecendo acordos para a realização das tarefas com base na negociação e entendimento mútuo, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado (Bass & Avolio, 1997). Na sua forma corretiva, monitoriza o desempenho dos subordinados e propõe ações corretivas quando necessário (Bass & Riggio, 2006).

### 3.5.2. TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A influência dos líderes através do processo transformacional tem por objetivo mudar a forma como os subordinados se percebem, enfatizando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca (Bass & Avolio, 2004). Congruentemente, Bass (1999) afirma que a liderança transformacional, através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os subordinados ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade, bem como as necessidades de realização, de auto- atualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade. A liderança transformacional aponta para elevados níveis de identificação e compromisso com os objetivos do líder e da organização (Bass & Avolio, 2000).

Segundo Bass e Avolio (2004), os líderes transformacionais tornam-se fonte de inspiração através do seu compromisso, da sua perseverança para com a missão da organização, assumindo riscos, para conseguir alcançar os seus objetivos, questionando até as estratégias bem-sucedidas de forma a melhorá-las ao longo do tempo (Bass e Avolio, 2004). Os líderes transformacionais são proactivos: procuram otimizar o desenvolvimento individual, organizacional, de grupo e a inovação. Eles possibilitam os liderados a atingirem altos níveis de potencial assim como altos níveis de standards morais e éticos. (Avolio e Bass, 2004). O novo paradigma da liderança transformacional tem grande relevância para organizações que têm por base o voluntariado, onde as recompensas são mais baseadas no reconhecimento pessoal e no compromisso para com valores e ideais (Bass e Avolio, 2004). Os líderes transformacionais são visionários, que enfrentam de forma original os problemas. São pessoas que podem retirar e reforçar as suas energias, que são donos do seu próprio destino e que têm uma gama de talentos que os fazem atravessar com sucesso tempos pouco favoráveis e de adversidade (Bass, 1985).

### 3.6. SÍNTESE

O presente capítulo retrata de forma breve e resumida algumas das principais teorias de liderança. De acordo com o exposto verifica-se que existiu e continua a existir uma constante busca pela identificação de um modelo ideal para descrever e analisar a liderança. Ao longo do tempo os investigadores depararam-se com diversas dificuldades para sustentar as suas teorias. Contudo, na constante busca pela atualização do conceito de liderança, do melhor “*modus operandi*” e do perfil de liderança mais eficaz, varias respostas foram obtidas, contudo nenhuma delas tenha atingiu uma conclusão

irredutível. Verifica-se que não existe o melhor estilo de liderança para todos as circunstâncias. A subjetividade das respostas deve-se a vários fatores, nomeadamente, ao estilo de liderança a adotar, ao contexto, ao líder específico, aos liderados, às tarefas específicas, aos relacionamentos existentes, às organizações, entre outros. Este capítulo, contribui para o enquadramento teórico do trabalho e serve de ponto de referência para o estudo. É de salientar que cada abordagem originou diversas teorias, contudo, no âmbito do presente trabalho destaca-se com especial ênfase, uma abordagem de referência na atualidade que reúne as perspetivas de diversos autores, a abordagem dos estilos de liderança, nomeadamente no que concerne ao estilo de liderança transformacional, ao estilo de liderança transacional e ao estilo de liderança *laissez-faire*, que serão detalhadamente apresentados no capítulo seguinte de acordo com o modelo de Bass e Avolio (2004).

## 4. MODELO DE BASS E AVOLIO

### 4.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentado o modelo de Bass e Avolio (2004) e as suas respetivas dimensões, componentes e assunções. Este modelo serve de base teórica para a recolha, análise, interpretação, discussão e fundamentação dos dados e dos resultados obtidos no âmbito da presente investigação.

### 4.2. MODELO DE BASS E AVOLIO

Este modelo teórico foi escolhido para integrar o presente trabalho pelo facto de ser bastante credível, amplamente aceite pela comunidade científica e também pelo fato de ser o ponto de partida para a construção do *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, utilizado na parte empírica do presente trabalho.

Segundo Rosinha (2009), Bernard Bass e Bruce Avolio refinaram e expandiram anteriores modelos teóricos, nomeadamente as investigações realizadas por Bass (1985); Bycio, Hackett & Allen (1995) e Howell & Avolio, 1993). Este modelo assume predominantemente três estilos de liderança; o estilo de liderança transformacional, o estilo de liderança transaccional e o estilo de liderança *laissez-faire*.

Congruentemente com posteriores estudos de Liderança efetuados por Rosinha (2009), nomeadamente no âmbito da Teoria de “Banda Larga” de Liderança (TBLL), o modelo incide numa abordagem *full range* (alcance pleno) de liderança, uma vez que pressupõe um contínuo de estilos de liderança, que variam entre a liderança *laissez-faire*, considerada a menos eficaz até à liderança transformacional, a mais eficaz (Andrews, Richard, Robinson, Celano & Hallaron, 2012).

O modelo de Bass e Avolio (2004), pressupõe que qualquer líder manifeste em parte cada uma das nove componentes de liderança, formando um composto/estilo de liderança. Desta forma, quanto maior for a predominância das componentes de uma determinada dimensão maior será a manifestação do estilo de liderança correspondente.

Neste âmbito, Avolio (1999), refere que o perfil/ composto de liderança ótimo é caracteriza-se por baixas frequências de comportamentos *laissez-faire*, uma maior utilização de comportamentos transaccionais e uma maioria comportamentos do estilo transformacional.

Em seguida, apresentam-se na ilustração 7 as nove componentes de liderança e os três respetivos estilos de liderança subjacentes ao modelo de Bass e Avolio (2004).

Estilos de Liderança	Componentes
<b>Liderança Transformacional</b>	1. Influência Idealizada - atributos (IIA)
	2. Influência Idealizada -comportamentos (IIC)
	3. Motivação Inspiradora (MI)
	4. Estimulação Intelectual (EI)
	5. Consideração Individualizada (CI)
<b>Liderança Transaccional</b>	6. Reforço Contingente (RC)
	7. Gestão por Exceção – ativa (GEA)
<b>Liderança <i>Laissez-Faire</i></b>	8. Gestão por Exceção – passiva (GEP)
	9. Ausência de Liderança (AL)

Ilustração 7 - Estilos de liderança e respetivas componentes.

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (2004)

No que concerne à liderança transformacional, apresentam-se e descrevem-se, em seguida, as componentes associadas:

Liderança transformacional – “É o processo pelo qual uma pessoa se envolve com os outros e cria uma ligação que aumenta o nível de motivação e moral, tanto do líder como do seguidor.” (Northouse, 2013, p. 186)

1. Influência idealizada - Atributos (IIA): Baseia-se na perceção que os subordinados têm da forma como é utilizado o poder, da confiança e dos ideais transcendentais do líder. É a componente emocional da liderança, onde há um apelo emocional à alteração dos interesses individuais pelos interesses do grupo. (Rosinha, 2009, pp. 68-70)
2. Influência idealizada - comportamentos (IIC): Refere-se aos comportamentos específicos que refletem os valores, sentido de missão e orientações éticas e morais do líder. Os riscos são compartilhados com os subordinados e a conduta é consistente com os princípios éticos e valores. (Rosinha, 2009, pp. 68-70)
3. Motivação inspiracional (MI): Refere-se aos líderes que encorajam a “olhar para o futuro” de forma otimista, suscitando o compromisso para com os objetivos. Comportam-se de modo a motivar os que o cercam, fornecendo significado ao trabalho e desafio, estimulando o espírito individual e coletivo. Cultivado o “espírito de equipa.” (Rosinha, 2009, pp. 68-70)
4. Estimulação intelectual (EI): Refere-se aos que estimulam a inovação e a criatividade, questionando os dados e o *status quo*. Incluem os subordinados no processo de tomada de decisão, reformulando os problemas através da partilha de diferentes perspetivas. (Rosinha, 2009, pp. 68-70)

5. Consideração individualizada (CI): Fornece apoio sócio emocional aos seguidores ao mesmo tempo que os desenvolvem e capacitam. Este resultado é conseguido através de ações de aconselhamento, mantendo um contato frequente e facilitando a auto atualização dos subordinados. São reconhecidas as diferenças individuais e as necessidades de cada elemento. A delegação poderá ser a forma utilizada para desenvolver os subordinados. (Rosinha, 2009, pp. 68-70)

No que concerne à liderança transacional, apresentam-se e descrevem-se, em seguida, as componentes associadas:

Liderança transacional – É aquela que enfatiza as trocas que ocorrem entre os líderes e seus seguidores, para que se atinjam os objetivos definidos.” (Northouse, 2013, p. 186)

6. Recompensa contingente (RC): É baseada em trocas económicas e emocionais, através da recompensa e do elogio imediato após os resultados esperados serem alcançados. É uma transação construtiva e razoavelmente efetiva na motivação dos seguidores, mas em menor grau do que a transformacional.” (Rosinha, 2009, pp. 68-70)
7. Gestão pela exceção ativa (GEA): Baseia-se numa transação negativa, porque a líder especifica o desempenho-padrão e pune o que não se ajusta ao previamente estabelecido. É similar à recompensa contingente em termos dos produtos esperados, mas neste caso implica uma monitorização dos desvios, dos erros e empreender ações corretivas logo que ocorram.” (Rosinha, 2009, pp. 68-70)

No que concerne à liderança *laissez-faire*, apresentam-se e descrevem-se, em seguida, as componentes associadas:

8. Liderança *laissez-faire* – Corresponde à ausência de liderança, este líder abdica da responsabilidade, atrasa as decisões, não dá feedback, e faz pouco esforço para ajudar os seus seguidores a satisfazerem as suas necessidades.” (Northouse, 2013, p. 186)
9. Gestão pela exceção passiva (GEP): Similar à anterior, mas com uma componente reativa. Os líderes esperam que os desvios aconteçam e só depois intervêm. (Rosinha, 2009, pp. 68-70)

## **5. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

### **5.1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo é apresentada e caracterizada a organização onde foi recolhida a amostra, os participantes que contribuíram para a realização deste estudo, o delineamento do estudo, o procedimento metodológico e são referidas as hipóteses subjacentes à investigação. Posteriormente, é apresentado e descrito o questionário utilizado na recolha dos dados e a respetiva análise da consistência interna do instrumento.

### **5.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A organização em estudo é uma Autarquia do Alentejo, trata-se, portanto de uma organização governamental. As Autarquias Locais são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas. (Lei Constitucional n.º 1/2004). A organização é constituída por um conjunto de departamentos e serviços da administração municipal, cujo principal propósito é a realização de atividades destinadas à satisfação das necessidades comuns da população local. A organização apresenta predominantemente uma estrutura organizacional do tipo funcional. Sendo que este tipo de estrutura organizacional, caracteriza-se, segundo Costa, Fell & Souza (2012), por agrupar funções comuns ou atividades semelhantes de forma a alcançar-se uma unidade organizacional. Deste modo, neste tipo de estrutura todos os indivíduos que executam funções semelhantes ficam reunidos e trabalham num grupo restrito de atividades, repetindo continuamente uma variedade limitada de atividades e tornando-se especialistas nas mesmas. Cada departamento comporta um coordenador que lidera um conjunto de colaboradores e que os direciona de acordo com a estratégia organizacional e com a missão da organização de forma a maximizar a eficiência e a eficácia da organização e dos respetivos colaboradores pertencentes à sua divisão/departamento.

Um dos fatores que contribuiu para a escolha desta instituição, foi o facto de se tratar de uma organização com órgãos e serviços públicos diversificados que realizam o seu trabalho em prol da comunidade, exigindo como tal, boas competências técnicas e sociais por parte dos colaboradores. Outro fator de eleição desta amostra consiste no facto de ser uma organização com bastantes anos de experiência na atividade desenvolvida e de ter demonstrado interesse face à temática e disponibilidade para cooperar na recolha dos dados.



Ilustração 8 - Estrutura Funcional da Organização

### 5.3. PARTICIPANTES

A amostra em estudo é constituída por 167 funcionários, pertencente a uma população de 265 funcionários de uma autarquia local. Do total de participantes distinguem-se sete líderes, um de cada departamento, respetivamente, na Presidência, o Líder HU, na divisão Administrativa e Financeira o Líder AD, no departamento de Recursos Humanos o Líder MA, na divisão de Gestão Urbanística o Líder PE, na divisão Projetos Municipais o Líder MI, na divisão de Obras, o Líder JU e na divisão de Ação Social, Educação e Desporto o Líder MJ. Por conseguinte o Líder HU coordena diretamente sete funcionários pertencentes à sua divisão, O Líder AD coordena diretamente 31 funcionários da sua divisão, o Líder MA coordena cinco funcionários pertencentes ao departamento, o Líder PE coordenada diretamente seis funcionários pertencentes à sua divisão, o Líder MI coordena 36 funcionários pertencentes à divisão, o Líder JU coordena 46 funcionários pertencentes à sua divisão e o Líder MJ coordena 29 funcionários pertencentes à sua divisão. É de salientar que recorreu-se ao método de amostragem por conveniência, segundo Sarmiento (2013), ocorre quando a amostra é constituída por indivíduos que voluntariamente se disponibilizam para a integrar a amostra.

Tabela 1 – Distribuição de Liderados por cada líder.

Líder	Nº de liderados	Percentagem de liderados (%)
HU	7	4,4%
AD	31	19,4%
MA	5	3,1%
PE	6	3,8%
MI	36	22,5%
JU	46	28,8%
MJ	29	18,1%

### 5.3.1. LÍDERES

A organização comporta sete coordenadores, correspondendo um líder por cada sector/departamento.

**Tabela 2** - Distribuição das frequências dos líderes por género.

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	4	57,1%
Feminino	3	42,9%

De acordo com a distribuição das frequências dos líderes, verifica-se que o género masculino é o género predominante (57,1%).

**Tabela 3** - Distribuição das frequências dos líderes por faixa etária.

Faixa Etária	Frequência	Percentagem
Entre 36 e 55 anos	3	42,9%
Entre 56 e 65 anos	4	57,1%

De acordo com a distribuição das frequências dos líderes verifica-se que os líderes apresentam maior frequência de idades na faixa entre os 56 e os 65 anos e com menor frequência no grupo de idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos.

### 5.3.2. LIDERADOS

A amostra dos liderados é constituída por 160 indivíduos. A seguinte tabela apresenta a distribuição dos liderados por género.

**Tabela 5** - Distribuição dos liderados por género.

Género	Percentagem	Frequência
Masculino	83	51,9%
Feminino	77	48,1%

De acordo com a distribuição das frequências dos liderados por género verifica-se que predomina o género masculino (52%).

**Tabela 6** – Distribuição das frequências dos liderados por habilitações académicas.

Habilitações	Frequência	Percentagem
Ensino Básico	45	28,1%
Ensino Secundário	64	40,0%
Ensino Superior	51	31,9%

De acordo com a distribuição das frequências dos liderados por habilitações académicas verifica-se que as habilitações académicas predominantes correspondem ao ensino secundário e com menor frequência os liderados com habilitações académicas correspondentes ao ensino básico.

Tabela 7 – Distribuição das frequências dos liderados por faixa etária.

Faixa Etária	Frequência	Percentagem
Entre 18 e 35 anos	45	28,1%
Entre 36 e 55 anos	50	31,3%
Entre 56 e 65 anos	65	40,6%

Em relação à distribuição por escalões etários, os participantes indicaram com exatidão a sua idade, tendo sido criadas, *à-posteriori*, três classes etárias, que resultaram da análise da distribuição dos valores. Relativamente à distribuição das frequências dos liderados por faixa etária verifica-se que a faixa etária predominante se situa entre os 56 e 65 anos. E a faixa etária com menor frequência situa-se entre os 18 e 35 anos.

#### 5.4. DELINEAMENTO DO ESTUDO

Os principais objetivos da investigação incidem sobre as relações existentes entre os estilos de liderança transformacional, transacional, *laissez-faire* e os resultados de liderança gerados, nomeadamente no que diz respeito ao esforço-extra, à eficácia e à satisfação. Como tal, trata-se de um estudo transversal de design correlacional. Segundo Pestana e Gageiro (2005), o plano correlacional é caracterizado pelo facto de o investigador não manipular qualquer variável e de todas as variáveis serem recolhidas no mesmo momento. Congruentemente, Sarmiento (2013) refere que, o estudo correlacional relaciona os efeitos das variáveis entre si, aprecia as interações e diferencia os grupos com as mesmas características. Para o efeito, tendo por base teórica o modelo de Bass e Avolio (2004), a investigação segue uma abordagem quantitativa no sentido em que recolhe e operacionaliza a informação através de um inquérito com duas versões, uma versão destinada à recolha de dados relativamente às perceções de liderança dos líderes e outra versão destinada à recolha dos dados relativamente às perceções de liderança dos liderados. O estudo segue também uma abordagem qualitativa, mediante a recolha de dados através uma entrevista efetuada exclusivamente aos líderes. Ambas as versões do inquérito são constituídas por uma adaptação do questionário *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), versões traduzidas por Conceição (2015), cujos autores são Bass e Avolio (2004) e têm o

propósito de analisar as variáveis de forma objetiva através de uma escala numérica. A entrevista foi efetuada com o propósito de explorar as auto-perceções de liderança dos líderes com maior detalhe, permitindo uma análise qualitativa das informações recolhidas, complementando os dados quantitativos obtidos através do inquérito. Posteriormente são obtidos e discutidos os resultados de forma a verificar as hipóteses preconizadas e responder às questões de investigação, apresentando-se em seguida as respetivas conclusões do estudo.

## **5.5. PROCEDIMENTOS**

Inicialmente foi definido o tema, os objetivos, as questões e as hipóteses de investigação. Subsequentemente foi escolhida a organização, as técnicas e os instrumentos utilizados na investigação. Simultaneamente foram desenvolvidas diversas pesquisas de revisão da literatura e foi recolhida informação teórica sobre o tema. Posteriormente, foram formulados dois pedidos, um para a aplicação do inquérito e outro para a realização das entrevistas. Mediante autorização foi aplicado o inquérito a todos os participantes e efetuadas as entrevistas aos líderes. Os questionários foram entregues e recolhidos pessoalmente após o seu preenchimento. No início das entrevistas foi efetuado um preâmbulo introdutório de esclarecimento aos entrevistados relativamente à presente investigação. Além das principais indicações do procedimento de recolha de dados, foi também realizada uma breve exposição sobre o estudo e todos os participantes foram informados da confidencialidade dos dados recolhidos e que os mesmos serviam exclusivamente para fins académicos. A análise estatística dos dados recolhidos foi executada com recurso ao *software* SPSS 24. Posteriormente, após a análise quantitativa e a análise de conteúdo das entrevistas, foram discutidos os resultados obtidos com o intuito de verificar as hipóteses de estudo previamente delineadas. Numa fase posterior, foram referidas as conclusões e os contributos da investigação. E, por fim, são referidas as limitações do estudo, as recomendações e sugestões para futuros trabalhos no mesmo âmbito.

## **5.6. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**

A recolha de dados tem o intuito de obter informações quantitativas e informações qualitativas detalhadas sobre as variáveis em estudo. Para o efeito, os dados da investigação foram recolhidos através de um inquérito, constituído pelo questionário *Multifactor Leadership Questionnaire* e através das entrevistas realizadas exclusivamente aos líderes, permitindo a operacionalização e a análise das variáveis em estudo.

### 5.6.1. MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ)

O inquérito utilizado na recolha de dados da presente investigação é composto pelo questionário *Multifactor Leadership Questionnaire*, concebido e desenvolvido originalmente por Bass e Avolio (2004), de acordo com Castanheira e Costa (2007, p. 144-145), este questionário baseia-se na avaliação dos comportamentos do líder através das perceções dos seus diversos seguidores. O questionário é constituído por 45 itens e foi construído com base no modelo teórico de Bass e Avolio (2004) anteriormente apresentado e descrito no quarto capítulo. No entanto, ao construir o MLQ, os autores integraram além das nove componentes adjacentes à percepção dos três estilos de liderança, três dimensões distintas com o propósito de avaliar a percepção dos resultados de liderança, nomeadamente a dimensão esforço-extra, a dimensão eficácia e a dimensão satisfação, permitindo a análise direta da relação entre o composto dos estilos de liderança e os respetivos resultados de liderança percebidos. Como tal, o principal propósito do questionário reside na análise da relação entre a percepção de duas variáveis distintas: os estilos de Liderança (Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*) e os resultados da Liderança (Eficácia, Esforço-extra e Satisfação).

Ilustração 9 - Resultados de Liderança e respetivas componentes associadas.

<b>Efeitos/ Resultados da Liderança</b>	Esforço Extra (EE)
	Eficácia (E)
	Satisfação (S)

Bass e Avolio (cit. in Santos, 2015), caracterizam os conceitos associados aos resultados da liderança da seguinte forma:

- **Satisfação:** Grau de satisfação que o estilo de liderança do líder gera na sua equipa, se gera um ambiente de trabalho agradável e se este é percebido como sendo adequado.
- **Eficácia:** Grau de eficácia do líder ao ir de encontro às necessidades de cada elemento da equipa e em representar a equipa perante pessoas com níveis de autoridade superiores.
- **Esforço Extra:** Capacidade que o líder possui em fazer com que outras pessoas façam mais do que seria esperado, a superarem as suas próprias expectativas.

O *Multifactor Leadership Questionnaire* inclui duas versões concebidas originalmente pelos autores Bass e Avolio (2004), no âmbito do presente trabalho foram utilizadas ambas as versões traduzidas para português e utilizadas por Conceição (2015). A versão denominada por MLQ “Self” é destinada aos líderes e procede à recolha de informações relativamente às suas auto-perceções de liderança. A versão do MLQ “Outros”, é destinada aos liderados e procede à recolha de informações relativamente às perceções de liderança que estes possuem acerca dos seus líderes.

A versão MLQ “Self” é constituída por duas partes, na primeira parte os líderes auto-avaliam-se, de acordo com as perceções dos seus comportamentos de liderança, nomeadamente no que diz respeito às três dimensões referentes ao estilo de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*); na segunda parte os líderes auto-avaliam-se, relativamente aos resultados que derivam do seu composto de liderança, nomeadamente o esforço-extra, a eficácia e a satisfação.

Na versão MLQ “Outros” o questionário segue a mesma lógica e é igualmente constituído por duas partes, contudo, visto que é destinado aos liderados, integra na primeira parte a avaliação dos comportamentos de liderança dos seus líderes mediante a perceção das três dimensões e das respetivas componentes associadas ao composto de liderança. Na segunda parte os liderados avaliam os seus líderes em relação aos resultados que derivam da sua liderança, nomeadamente no que diz respeito ao esforço-extra, à eficácia e à satisfação.

Aos participantes, foi ainda solicitado, numa fase prévia ao preenchimento do questionário que respondessem a quatro questões relativamente aos seus dados sociodemográficos, nomeadamente a caracterização do género, da faixa etária, das habilitações académicas e o nome do departamento que integram.

As respostas aos itens foram atribuídas mediante uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, consoante o grau de concordância com as afirmações, que varia entre 0 (nunca) e 4 (sempre).

**Tabela 8** – Escala do MLQ.

Nunca	0
Raramente	1
Algumas Vezes	2
Frequentemente	3
Sempre	4

Tabela 9 – Estrutura do MLQ.

Dimensões do MLQ	Componentes	Itens
<b>Liderança Transformacional</b>	1. Influência Idealizada atributos (IIA)	10-18-21-25
	2. Influência Idealizada comportamentos (IIC)	6-14-23-34
	3. Motivação Inspiradora (MI)	9-13-26-36
	4. Estimulação Intelectual (EI)	2-8-30-32
	5. Consideração Individualizada (CI)	15-19-29-31
<b>Liderança Transacional</b>	6. Reforço Contingente (RC)	1-11-16-25
	7. Gestão por Exceção – ativa (GEA)	4-22-24-27
<b>Liderança <i>Laissez-Faire</i></b>	8. Gestão por Exceção – passiva (GEP)	3-12-17-20
	9. Ausência de Liderança (AL)	5-7-28-33
<b>Resultados de Liderança</b>	Esforço-Extra (EE)	39-42-44
	Eficácia (E)	37-40-43-45
	Satisfação (S)	38-41

### 5.6.1.1. Fiabilidade do MLQ

Para verificar a fiabilidade das sub-escalas do *Multifactor Leadership Questionnaire* utilizado no estudo, recorreu-se ao método da análise da consistência interna através do Alfa de Cronbach. A consistência interna dos fatores é definida por Pestana e Gageiro (2005) como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Os valores obtidos são apresentados na seguinte tabela 10.

Tabela 10 - Resultados do Alfa de Cronbach de todas as dimensões do questionário MLQ.

Dimensões do MLQ	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Liderança Transformacional	0,84	20
Liderança Transacional	0,72	8
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	0,85	8
Esforço-Extra	0,75	3
Eficácia	0,74	4
Satisfação	0,62	2

Kline (2000) afirma que coeficientes de alfa de Cronbach superiores a 0.70 sugerem uma adequada consistência interna.

Através dos resultados obtidos conclui-se que a fiabilidade dos itens correspondentes às sub-escalas de liderança transformacional (0.84), liderança transacional (0.72) e liderança *laissez-faire* (0.85) apresentam valores de coeficientes de alfa de Cronbach superiores a 0.70, indicando consistência interna adequada. Relativamente aos itens correspondentes à dimensão resultados de liderança também apresentam resultados de fiabilidade satisfatórios, nomeadamente os itens correspondentes às sub-escalas, esforço-extra (0.75) e eficácia (0.74). Contudo, relativamente à sub-escala de satisfação (0.62), apresenta valores baixos, uma fraca consistência interna dos itens.

### 5.6.2. ENTREVISTA

A conceção e realização da entrevista tem o objetivo primordial de averiguar se as perceções dos líderes vão ao encontro das respostas obtidas no inquérito e complementar a recolha e a análise dos dados quantitativos.

Os objetivos específicos da entrevista são:

- Averiguar o estilo de liderança predominantemente percecionado pelos líderes.
- Averiguar a relação entre os estilos de liderança e os resultados de liderança percecionados pelos líderes.

Para o efeito, a construção do guião da entrevista e a análise dos dados qualitativos têm por base o modelo de Bass e Avolio (2004), referido anteriormente no capítulo 4.

Tabela 11 – Estrutura das entrevistas aos líderes.

Variáveis (Dimensões)	Definição / conteúdo	Questões
<b>Estilos de Liderança</b>	Perceção dos estilos de liderança.	1. Quais são os principais objetivos da sua liderança?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformacional</li> <li>• Transacional</li> <li>• <i>Laissez-Faire</i></li> </ul>	2. Como se caracteriza como líder? Em que baseia a sua afirmação?
		3. Considera-se um líder participativo e atento às necessidades dos seus colaboradores? Porquê?
<b>Resultados de liderança</b>	Perceção dos resultados de liderança.	4. Qual o principal contributo da sua liderança para os seus colaboradores?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estra-esforço</li> <li>• Eficácia</li> <li>• Satisfação</li> </ul>	5. Mediante a sua perceção, qual é o principal resultado que os colaboradores consideram que pretende atingir através da sua liderança?

## 5.7. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O **objetivo geral** é analisar os estilos de liderança das chefias e averiguar as suas relações com os resultados de liderança segundo a percepção dos líderes e dos liderados da autarquia.

Os **objetivos específicos** são:

- Examinar a percepção dos líderes relativamente ao seu tipo de Liderança predominante;
- Averiguar se existe convergência entre líderes e liderados relativamente à percepção do estilo de liderança predominante;
- Verificar se existem associações entre os estilos de liderança e os resultados de liderança (eficácia, esforço-extra e satisfação).
- Identificar o estilo de liderança com maior impacto positivo nos resultados de liderança (eficácia, esforço-extra e satisfação).
- Comparar as percepções dos estilos de liderança em função das habilitações académicas dos liderados.
- Comparar as percepções dos estilos de liderança em função da idade dos liderados.

## 5.8. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Por forma a esclarecer os pontos fulcrais deste trabalho estabelecem-se as seguintes questões de investigação:

- O *composto* de liderança segue o ideal proposto na literatura pelos autores do *Multifactor Leadership Questionnaire*?
- A percepção dos líderes e dos liderados é convergente relativamente ao estilo de Liderança predominante?
- Os resultados eficácia, esforço-extra e satisfação são influenciados pelos estilos de liderança?
- Qual o estilo de liderança com maior impacto positivo nos resultados de liderança?

## 5.9. HIPÓTESES

No âmbito do estudo e de forma a responder às questões de investigação consideram-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1** – O *composto* de Liderança segue o perfil ótimo de liderança proposto na literatura pelos autores do *MLQ*.

**Hipótese 2** – Existe uma associação entre o estilo de liderança (Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*) e os resultados (eficácia, esforço-extra e satisfação).

**Hipótese 3** - O estilo de Liderança que causa maior impacto positivo nos resultados (eficácia, esforço-extra e satisfação) é a Liderança Transformacional.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 6.1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta na primeira parte os resultados obtidos através da análise quantitativa. Neste âmbito são referidos os procedimentos estatísticos utilizados no tratamento dos dados recolhidos através do questionário e os resultados obtidos com recurso ao software SPSS 24. Numa segunda parte do capítulo são apresentados os resultados qualitativos obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas aos líderes. Para o efeito são apresentados os resultados destinados à verificação das hipóteses e posteriormente são referidas algumas estatísticas comparativas complementares que se consideram pertinentes para o estudo.

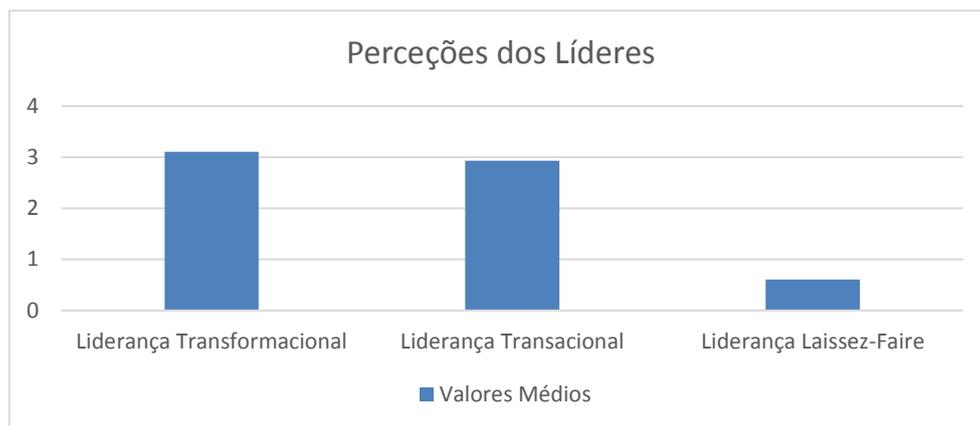
### 6.2. VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DA 1ª HIPÓTESE

Relativamente à primeira hipótese, pretende-se analisar se o composto de liderança segue a distribuição ideal de acordo com o modelo de Bass e Avolio (2004). Como tal, optou-se por uma análise descritiva das dimensões dos estilos de liderança, para o efeito foi considerada a operacionalização dos constructos em três variáveis compósitas constituídas pelas componentes associadas a cada estilo de liderança, segundo o modelo preconizado pelos autores Bass e Avolio (2004). Assim, através das estatísticas descritivas, foi possível analisar os valores médios das variáveis em questão, proceder à comparação dos valores médios das três variáveis, verificar as perceções dos líderes e dos liderados e compará-las. Em seguida são apresentados os resultados das perceções dos estilos de liderança dos líderes.

Tabela 12 - Estilos de liderança segundo a perceção dos líderes.

Estilos de Liderança	M	DP
Liderança Transformacional	3,107	,4877
Liderança Transacional	2,929	,5345
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	,607	,3915

Nota: M=Média; DP= Desvio-padrão



**Ilustração 10** - Distribuição dos valores médios dos estilos de liderança segundo a percepção dos líderes.

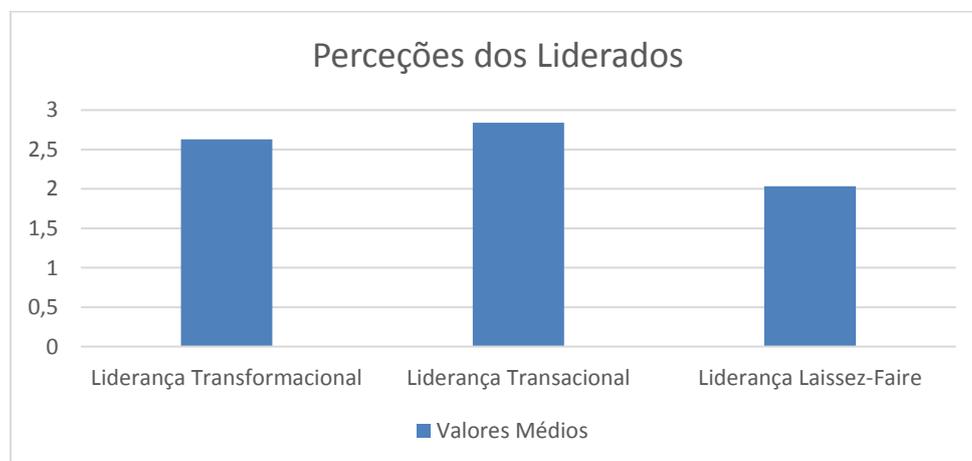
Verifica-se que, segundo a percepção dos líderes, a dimensão liderança transformacional apresenta os valores médios mais elevados ( $M=3.11$ ;  $DP=0.49$ ), em seguida surge a liderança transacional ( $M=2.93$ ;  $DP=0.53$ ) e por último, com os valores médios mais baixos a dimensão liderança *Laissez-faire* ( $M=0.61$ ;  $DP=0.39$ ).

Em seguida são apresentados os resultados das percepções dos estilos de liderança dos liderados.

**Tabela 13** - Estilos de liderança segundo a percepção dos liderados.

Estilos de Liderança	M	DP
Liderança Transformacional	2,841	,5035
Liderança Transacional	2,630	,4367
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	2,034	,8422

**Nota:** M=Média; DP= Desvio-padrão



**Ilustração 11** - Distribuição dos valores médios dos estilos de liderança segundo a percepção dos liderados

Segundo a perceção dos liderados, a dimensão liderança transaccional apresenta os valores médios mais elevados ( $M=2.85$ ;  $DP=0.50$ ), em seguida a dimensão liderança transformacional ( $M=2.63$ ;  $DP=0.44$ ) e por fim, com os valores médios mais baixos surge a dimensão liderança *Laissez-faire* ( $MD=2.03$ ;  $DP=0.84$ ).

### 6.3. VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DA 2ª HIPÓTESE

Relativamente à verificação da segunda hipótese, pretende-se averiguar se existe uma associação entre os estilos de liderança e os resultados de liderança. Como tal, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson para determinar a correlação entre as variáveis pertencentes aos estilos de liderança (transformacional, transaccional e *Laissez-faire*) e as variáveis pertencentes aos resultados de liderança (esforço-extra, eficácia e satisfação). Desta forma obteve-se a seguinte matriz de correlações:

Tabela 14 - Matriz da correlação de Pearson entre os estilos de liderança e os resultados de liderança

	1	2	3	4	5	6
<b>Liderança Transformacional (1)</b>	1	-	-	-	-	-
<b>Liderança Transaccional (2)</b>	,091	1	-	-	-	-
<b>Liderança <i>Laissez-Faire</i> (3)</b>	-,090	-,337**	1	-	-	-
<b>Esforço-Extra (4)</b>	,528**	,269**	-,283**	1	-	-
<b>Eficácia (5)</b>	,473**	,306**	-,394**	,504**	1	-
<b>Satisfação (6)</b>	,405**	,207**	-,228**	,469**	,428**	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral); \*\* $p < 0.01$

Da análise da matriz de correlações de Pearson verifica-se que existem evidências estatísticas que suportam a hipótese da associação entre os estilos de liderança e os resultados de liderança.

Os coeficientes de correlação de Pearson revelam que a dimensão liderança transformacional está significativamente correlacionada com o esforço-extra ( $r = 0.53$ ;  $p < 0.01$ ); com a eficácia ( $r = 0.47$ ;  $p < 0.01$ ) e com a satisfação ( $r = 0.41$ ;  $p < 0.01$ ).

Os coeficientes de correlação de Pearson revelam que a dimensão liderança transaccional está significativamente correlacionada com o esforço-extra ( $r = 0.27$ ;  $p < 0.01$ ); com a eficácia ( $r = 0.31$ ;  $p < 0.01$ ) e com a satisfação ( $r = 0.21$ ;  $p < 0.01$ ).

Os coeficientes de correlação de Pearson revelam que a dimensão *liderança laissez-faire* está inversamente correlacionada com o esforço-extra ( $r = -0.28$ ;  $p < 0.01$ ); com a eficácia ( $r = -0.39$ ;  $p < 0.01$ ) e com a satisfação ( $r = -0.23$ ;  $p < 0.01$ ).

#### 6.4. VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DA 3ª HIPÓTESE

Relativamente à verificação da terceira hipótese, pretende-se averiguar qual dos estilos de liderança (transformacional; transacional; *Laissez-faire*) tem maior impacte nos resultados de liderança (esforço-extra; eficácia e satisfação). Como tal, para o efeito, recorreu-se à regressão linear entre as variáveis independentes (estilos de liderança) e as variáveis dependentes (resultados de liderança) que nos fornece os coeficientes  $\beta$  (valor da contribuição relativa de cada variável independente para a predição da variável dependente). Contudo é de realçar que a utilização da regressão pressupõe a verificação de alguns pressupostos, entre eles distribuição normal das variáveis e existência de uma relação linear. Os pressupostos verificam-se, tal como é apresentado no anexo B do presente trabalho.

##### 6.4.1 Regressão linear entre os estilos de liderança e a variável esforço-extra.

Tabela 15 – Sumarização do Modelo – Variância do esforço-extra em função dos estilos de liderança.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,598 <sup>a</sup>	,357	,345	,4817
a. Preditores: (Constante), Dim. <i>Laissez-Faire</i> , Dim. Transformacional, Dim. Transacional				

Conforme é possível apurar na tabela, o modelo explica 34,5% da variância do esforço extra, ou seja, os Estilos de Liderança explicam 34,5% do esforço extra.

Tabela 16 -Regressão linear entre os estilos de liderança e a variável dependente esforço-extra.

Modelo	Coefficientes padronizados Beta	t	Sig.
Liderança Transformacional	,496	7,856	,000
Liderança Transacional	,162	2,424	,016
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	-,183	-2,744	,007
a. Variável Dependente: Esforço-Extra			

Conforme é possível apurar na tabela, os resultados revelam que a liderança transformacional é o estilo que mais contribui de forma positiva e significativa para o esforço extra. E, verifica-se também que a liderança *laissez-faire* apresenta uma relação significativa, mas negativa.

### 6.4.2. Regressão linear entre os estilos de liderança e a variável Eficácia.

Tabela 17 – Sumarização do Modelo – Variância da eficácia em função dos estilos de liderança.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,610 <sup>a</sup>	,372	,361	,4212

a. Preditores: (Constante), Dim. *Laissez-Faire*, Dim. Transformacional, Dim. Transacional

Conforme é possível apurar na tabela, o modelo explica 36,1% da variância da eficácia, ou seja, os Estilos de Liderança explicam 36,1% da eficácia.

Tabela 18 -Regressão linear entre os estilos de liderança e a variável dependente esforço-extra.

Modelo	Coeficientes padronizados		
	Beta	t	Sig.
Liderança Transformacional	,431	6,904	,000
Liderança Transacional	,166	2,513	,013
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	-,299	-4,526	,000

a. Variável Dependente: Eficácia

Conforme é possível apurar na tabela, a liderança transformacional é o estilo que mais contribui, de forma positiva e significativa para a eficácia. E, verifica-se também que a liderança *laissez-faire* apresenta uma relação significativa, mas negativa.

### 6.4.3. Regressão linear entre os estilos de liderança e a variável Satisfação.

Tabela 19 – Sumarização do Modelo – Variância da satisfação em função dos estilos de liderança.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,463 <sup>a</sup>	,214	,200	,6026

a. Preditores: (Constante), Dim. *Laissez-Faire*, Dim. Transformacional, Dim. Transacional

Conforme é possível apurar na tabela, o modelo explica 20,0% da variância da satisfação, ou seja, os Estilos de Liderança explicam 20,0% da satisfação.

Tabela 20 -Regressão linear entre os estilos de liderança e a variável dependente satisfação.

Modelo	Coeficientes padronizados		
	Beta	t	Sig.
Liderança Transformacional	,380	5,442	,000
Liderança Transacional	,121	1,643	,102
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	-,153	-2,069	,040

a. Variável Dependente: Satisfação

Conforme é possível apurar na tabela, a liderança transformacional contribui de forma positiva e significativa para a satisfação. E, a liderança *laissez-faire* apresenta uma relação significativa, mas negativa.

Através dos resultados obtidos através das regressões lineares verifica-se que:

De acordo com a regressão linear efetuada verifica-se que existem evidências estatísticas que comprovam que a liderança transformacional é a dimensão com impacto positivo significativo nos resultados de liderança, nomeadamente, no esforço-extra ( $\beta=0.49$ ;  $p=0.00$ ); na eficácia ( $\beta=0.43$ ;  $p=0.00$ ) e na satisfação ( $\beta=0.38$ ;  $p=0.00$ ).

De acordo com a regressão linear efetuada verifica-se que existem evidências estatísticas que comprovam que a liderança transacional tem um impacto positivo nos resultados de liderança, nomeadamente, no esforço-extra ( $\beta=0.16$ ;  $p=0.01$ ); na eficácia ( $\beta=0.16$ ;  $p=0.01$ ) e na satisfação ( $\beta=0.12$ ;  $p=0.10$ ).

De acordo com a regressão linear efetuada verifica-se que existem evidências estatísticas que comprovam que liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo nos resultados de liderança, nomeadamente, no esforço-extra ( $\beta=-0.18$ ;  $p=0.00$ ); na eficácia ( $\beta=-0.29$ ;  $p=0.00$ ), na satisfação ( $\beta=-0.15$ ;  $p=0.04$ ). Verifica-se também que o impacto negativo é significativo no que concerne ao esforço-extra e à eficácia.

## 6.5. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E COMPARATIVAS

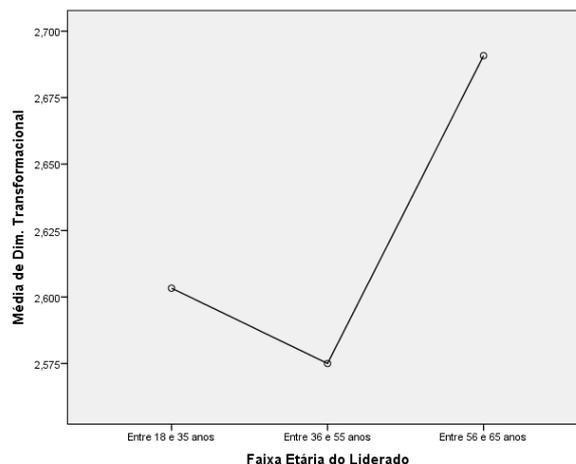
No sentido de complementar e favorecer a apresentação, a interpretação e a análise dos dados considera-se igualmente pertinente apresentar os resultados dos estudos descritivos e comparativos. Para Vilelas (2009) os estudos descritivos procuram conhecer as características de determinada população/fenómeno, ou estabelecer relações entre as variáveis. Ambiciona apenas obter parâmetros (proporções, frequências, médias, etc.) inerentes ao estudo de uma população e não necessita de formular hipóteses pois trata-se apenas de uma “fotografia” da situação.

### 6.5.1. Comparação das perceções dos estilos de liderança em função da faixa etária dos liderados.

Com o intuito de comparar a perceção dos estilos de liderança em função das faixas etárias dos liderados foi efetuada a comparação entre os valores médios de cada faixa etária.

**Tabela 21** - Perceção do estilo de liderança transformacional em função da faixa etária dos liderados.

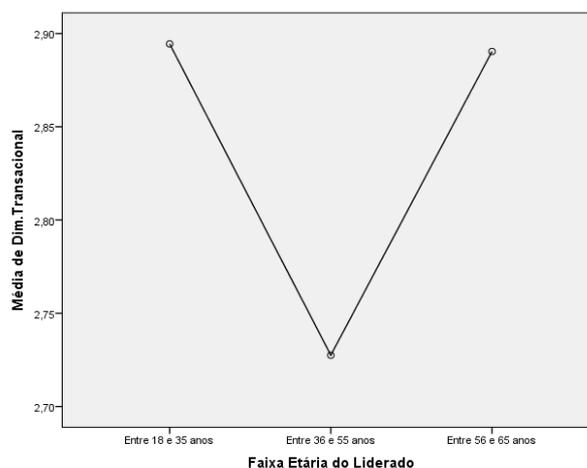
Estilo de Liderança	Faixa Etária	N	Média	Desvio Padrão
Liderança Transformacional	Entre 18 e 35 anos	45	2,603	,4731
	Entre 36 e 55 anos	50	2,575	,4479
	Entre 56 e 65 anos	65	2,691	,3996

**Ilustração 12** - Perceções dos estilos de liderança transformacional em função da faixa etária dos liderados.

Verifica-se que a faixa etária entre os 56 e os 65 anos apresenta a maior perceção do estilo de liderança transformacional e o grupo com idades compreendidas entre os 36 e 55 anos apresenta a menor perceção do estilo de liderança transformacional.

**Tabela 22** - Perceção do estilo de liderança transacional em função da faixa etária dos liderados.

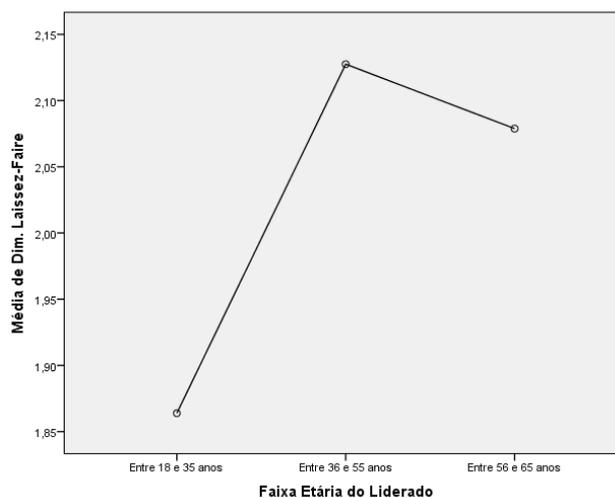
Estilo de Liderança	Faixa Etária	N	Média	Desvio Padrão
Liderança Transacional	Entre 18 e 35 anos	45	2,894	,5091
	Entre 36 e 55 anos	50	2,728	,5420
	Entre 56 e 65 anos	65	2,890	,4606

**Ilustração 13** - Perceções dos estilos de liderança transacional em função da faixa etária dos liderados.

Verifica-se que o grupo entre os 18 e os 35 anos apresenta maior perceção de liderança transaccional e o grupo com idades compreendidas entre os 36 e 55 anos é o que apresenta a menor perceção de liderança transaccional.

**Tabela 23** - Perceção do estilo de liderança *laissez-faire* em função da faixa etária dos liderados.

Estilo de Liderança	Faixa Etária	N	Média	Desvio Padrão
<b>Liderança <i>Laissez-Faire</i></b>	Entre 18 e 35 anos	45	1,864	,8590
	Entre 36 e 55 anos	50	2,128	,8024
	Entre 56 e 65 anos	65	2,079	,8560



**Ilustração 14** - Perceções dos estilos de liderança *laissez-faire* em função da faixa etária dos liderados.

Verifica-se que o grupo entre os 18 e os 35 anos apresenta menor perceção de liderança *laissez-faire* e o grupo com idades compreendidas entre os 36 e 55 anos é o que apresenta a maior perceção de liderança *laissez-faire*.

Após verificar que existem diferenças entre os valores médios das perceções dos estilos de liderança em função das habilitações académicas dos liderados, optou-se por verificar se as diferenças entre as perceções dos grupos eram significativas. Para o efeito, recorreu-se ao teste estatístico não paramétrico de Kruskal-Wallis devido à heterogeneidade das dimensões dos três grupos etários e tendo em consideração que as categorias das faixas etárias são bastante abrangentes. Contudo, após efetuar o teste estatístico de Kruskal-Wallis, apresentado nas seguintes ilustrações, verifica-se que não existem diferenças estatísticas significativas entre a perceção dos estilos de liderança pelos liderados em função da faixa etária.

N total	160
Estatística de teste	3,907
Graus de liberdade	2
Sig. assintótico (teste de 2 lados)	,142

Ilustração 15 – Liderança transformacional em função da faixa etária.

N total	160
Estatística de teste	2,313
Graus de liberdade	2
Sig. assintótico (teste de 2 lados)	,315

Ilustração 16– Liderança transacional em função da faixa etária.

N total	160
Estatística de teste	3,268
Graus de liberdade	2
Sig. assintótico (teste de 2 lados)	,195

Ilustração 17 – Liderança *laissez-faire* em função da faixa etária.

### 6.5.2. Comparação das perceções dos estilos de liderança em função das habilitações académicas dos liderados.

Com o intuito de comparar a perceção dos estilos de liderança em função das habilitações académicas dos liderados procedeu-se à comparação de médias.

Tabela 24 - Perceção do estilo de liderança transformacional em função das habilitações académicas dos liderados.

Estilo de Liderança	Habilitações Académicas	N	Média	Desvio Padrão
Liderança Transformacional	Ensino Básico	45	2,603	,4731
	Ensino Secundário	64	2,630	,4512
	Ensino Superior	51	2,654	,3896

Verifica-se que o grupo com habilitações académicas superiores apresenta maior perceção do estilo de liderança transformacional e o grupo com habilitações académicas ao nível do ensino básico apresenta a menor perceção do estilo de liderança transformacional.

Tabela 25 - Perceção do estilo de liderança transacional em função das habilitações académicas dos liderados.

Estilo de Liderança	Habilitações Académicas	N	Média	Desvio Padrão
Liderança Transacional	Ensino Básico	45	2,894	,5091
	Ensino Secundário	64	2,762	,5390
	Ensino Superior	51	2,892	,4458

Verifica-se que o grupo com habilitações académicas ao nível do ensino básico apresenta maior perceção de liderança transaccional e o grupo com habilitações académicas ao nível do ensino secundário apresenta a menor perceção do estilo de liderança transaccional.

**Tabela 26** - Perceção do estilo de liderança *laissez-faire* em função das habilitações académicas dos liderados.

Estilo de Liderança	Habilitações Académicas	N	Média	Desvio Padrão
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	Ensino Básico	45	1,864	,8590
	Ensino Secundário	64	2,037	,8353
	Ensino Superior	51	2,179	,8243

Verifica-se que o grupo com a habilitações académicas de ensino superior apresenta a maior perceção de liderança *laissez-faire* e o grupo com habilitações académicas correspondentes ao nível básico apresenta a menor perceção de liderança *laissez-faire*.

Após verificar que existem diferenças entre os valores médios das perceções dos estilos de liderança em função das habilitações académicas dos liderados, optou-se por verificar se as diferenças entre as perceções dos grupos eram significativas. Para o efeito, recorreu-se ao teste estatístico não paramétrico de Kruskal-Wallis devido à heterogeneidade das dimensões dos três grupos e tendo em consideração que as categorias das habilitações académicas eram bastante abrangentes. Contudo, após efetuar o teste estatístico de Kruskal-Wallis (apresentado nas seguintes ilustrações), verifica-se que não existem diferenças estatísticas significativas entre a perceção dos estilos de liderança dos liderados em função das habilitações académicas.

N total	160
Estatística de teste	3,268
Graus de liberdade	2
Sig. assintótico (teste de 2 lados)	,195

**Ilustração 18** – Liderança transformacional em função das habilitações académicas.

N total	160
Estatística de teste	3,907
Graus de liberdade	2
Sig. assintótico (teste de 2 lados)	,142

**Ilustração 19** – Liderança transaccional em função das habilitações académicas.

N total	160
Estatística de teste	2,313
Graus de liberdade	2
Sig. assintótico (teste de 2 lados)	,315

Ilustração 20 – Liderança *laissez-faire* em função das habilitações académicas.

## 6.6. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

No âmbito da apresentação dos resultados obtidos, considera-se igualmente pertinente apresentar a análise de conteúdo das entrevistas efetuadas aos líderes no sentido de aprofundar a informação quantitativa recolhida através do questionário. As questões das entrevistas foram formuladas tendo em consideração as duas principais variáveis em estudo e o modelo de Bass e Avolio (2004), permitindo a recolha, a interpretação e a análise das informações qualitativas congruentemente com os resultados quantitativos, obtidos mediante os inquéritos. Em seguida é apresentada a estrutura das entrevistas realizadas aos líderes.

Dimensões/ Variáveis	Definição / Conteúdo	Questões
<b>Estilos de Liderança</b>	Perceção dos estilos de liderança	1, 2 e 3
<b>Resultados de Liderança</b>	Perceção dos resultados de liderança – esforço-extra, eficácia e satisfação	4 e 5

Ilustração 21 – Estrutura do guião das entrevistas.

Questão 1 - Quais são os principais objetivos da sua liderança?

Entrevistado	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
HU	- Inspirar e motivar os meus colaboradores a elevar o seu desempenho.	1.1
AD	- Elevar os padrões morais, éticos e deontológicos dos colaboradores.	1.2
MA	- Possibilitar que os colaboradores superem as suas próprias expectativas de forma ultrapassar as maiores adversidades.	1.1
PE	- Persuadir os colaboradores a desenvolverem as tarefas pré-acordadas.	1.3
MI	- Apoiar, transformar e inspirar os colaboradores de forma a melhorarem o seu desempenho.	1.2
JU	- Incentivar os colaboradores a realizarem todas as tarefas que lhes são confinadas.	1.3
MJ	- Motivar os colaboradores a executarem corretamente o seu trabalho através do exemplo que eu próprio transmito.	1.1

Ilustração 22 – Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 1.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			HU	AD	MA	PE	MI	JU	MJ		
Objetivos de Liderança	Intuito Transformacional	1.1. Inspirar e fazer transcender expectativas	X		X		X			3	42,7%
		1.2. Elevar padrões morais e éticos dos colaboradores		X					X	2	28,6%
	Intuito Transacional	1.3 Cumprimento das tarefas pré-acordadas				X		X		2	28,6%

Ilustração 23 – Análise de conteúdo da questão 1.

Relativamente, à primeira questão das entrevistas e no que diz respeito à categoria “Objetivos de Liderança”, verifica-se que os líderes apresentam ter maioritariamente uma orientação transformacional, visto que três líderes referem que os principais objetivos das suas lideranças estão relacionados com “Inspirar e fazer transcender expectativas dos colaboradores” e dois líderes apresentam ter um intuito ou uma orientação transformacional relacionada com “Elevar padrões morais e éticos dos colaboradores”. Embora minoritariamente, verifica-se também que dois líderes declaram ter um intuito de liderança transacional ao referirem que os principais objetivos das suas lideranças estão relacionados com “Propiciar o cumprimento das tarefas pré-acordadas”.

Questão 2 - Como se caracteriza como líder? Em que baseia a sua afirmação?

Entrevistado	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
HU	- Líder motivador - Contribuo para o sucesso dos colaboradores e da organização através do bom exemplo que transmito.	2.1
AD	- Líder coerente - Faço com que os colaboradores reflitam sobre os seus erros e dificuldades de forma a supera-los.	2.2
MA	- Líder criativo - Inovo e incuto novos e melhores padrões comportamentais para superar as dificuldades individuais de cada colaborador.	2.3
PE	- Líder sensato -Baseio a minha liderança numa relação de troca, se existir esforço e empenho eu atribuo uma gratificação.	2.4

MI	- Líder crítico - Apresento juízos de valor no sentido de alterar a conduta dos colaboradores individualmente e corrigir erros e desvios à norma.	2.3
JU	- Líder correto - Colaboro e atribuo recompensas caso exista cumprimento efetivo do papel dos colaboradores.	2.4
MJ	-Líder comunicativo -Falo e exponho objetivos da organização abertamente de forma despertar nos colaboradores as respostas e os raciocínios adequados às dificuldades identificadas.	2.2

Ilustração 24 – Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 2.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			H U	A D	M M	P E	M I	J U	M J		
Características de liderança	Dimensões da Liderança Transformacional	3.1 Influência Idealizada	X							1	14,3 %
		3.2 Estimulação Intelectual		X				X		2	28,6 %
		3.3 Consideração Individualizada			X		X			2	28,6 %
	Dimensões da Liderança Transacional	3.4 Reforço Contingente				X		X		2	28,6 %

Ilustração 25 – Análise de conteúdo da questão 2.

Relativamente, à segunda questão “Características de Liderança”, as respostas dos líderes indicam que maioritariamente aproximam-se da liderança transformacional, visto que inclusivamente algumas declarações se podem integrar em diversas componentes da liderança transformacional, segundo o modelo de Bass e Avolio (2004), visto que as declarações de um líder estão relacionadas com a dimensão “Influência Idealizada”, as declarações de dois líderes estão relacionadas com a dimensão “Estimulação Intelectual” e as declarações de dois líderes estão relacionadas com a dimensão “Consideração Individualizada”. Contudo, dois líderes manifestam que as suas características de liderança estão mais relacionadas com a Liderança Transacional, nomeadamente com a dimensão “Reforço Contingente”.

Resumidamente, os resultados da segunda questão corroboram os resultados obtidos na primeira questão. Verifica-se que cinco líderes auto-percecionam nas suas lideranças objetivos relacionados com o estilo transformacional e características de liderança correspondentes às dimensões da liderança transformacional. E que, as respostas de dois líderes indiciam também objetivos de liderança relacionados com o

estilo transacional e características de liderança correspondentes às dimensões da liderança transacional.

Questão 3 - Considera-se um líder participativo e atento às necessidades dos seus colaboradores? Porquê?

Entrevistado	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
HU	-Sim. - Porque estou presente e auxilio em tudo o que é necessário.	4.1
AD	- Sim - Porque colaboro em todas as atividades desenvolvidas pelos restantes colaboradores.	3.1
MA	- Sim - Porque auxilio sempre os colaboradores.	3.1
PE	- Sim. - Porque estou presente e manifesto as minhas ideias de forma a melhorar as estratégias.	3.1
MI	- Sim. - Porque estou sempre disponível para ajudar os colaboradores.	3.1
JU	- Sim. - Porque demonstro a minha opinião sempre que me é solicitada e quando sei que poderá ser uma mais-valia para a organização.	3.1
MJ	- Por vezes evito tomar decisões de liderança sem o consentimento do presidente.	3.2

Ilustração 26 – Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 3.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados (%)
Auto-perceção da participação do líder	Líder Presente e participativo	2.1 Líder Presente e disponível para apoiar e auxiliar os colaboradores	X	X	X	X	X	X		6	85,7%
	Líder Ausente e pouco participativo ( <i>Laissez-faire</i> )	2.2 Líder por vezes por vezes evita tomar decisões de liderança							X	1	14,3%

Ilustração 27 – Análise de conteúdo da questão 3.

Relativamente, à terceira questão das entrevistas e no que diz respeito à categoria “Participação do Líder”, as auto-perceções de seis líderes indicam que os líderes maioritariamente indiciam ser “líderes presentes e participativos”, visto que referem que são “líderes disponíveis para auxiliar e contribuir para o sucesso dos seus colaboradores”. E, referem também ser totalmente presentes e desenvolverem ativamente os seus papéis de liderança.

Resumidamente, tendo em consideração os resultados das primeiras três questões da entrevista aos líderes, conclui-se que, relativamente à dimensão estilos de liderança, existe uma auto-perceção predominante do estilo de liderança transformacional. Este resultado vai no mesmo sentido que os resultados obtidos no estudo quantitativo relativamente à perceção dos líderes.

Questão 4 - Qual o principal contributo da sua liderança para os seus colaboradores?

Entrevistado	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
HU	- Propicia o aumento da eficácia dos colaboradores em prol do sucesso da organização.	4.1
AD	- Propicia colaboradores que cumprem efetivamente as suas funções pré-estabelecidas no contrato.	4.1
MA	- Propicia colaboradores satisfeitos e realizados com suas funções.	4.2
PE	- Propicia colaboradores esforçados e maximiza as suas competências de realização em prol do cumprimento dos objetivos organizacionais.	4.3
MI	- Permite incentivar diariamente os colaboradores a melhorar o seu desempenho, melhorando o desempenho global da organização.	4.3
JU	- Permite que os colaboradores se foquem nas tarefas que lhes competem e as executem de forma eficaz melhorando a prestação de serviços da organização à comunidade.	4.1
AD	- Propicia o desenvolvimento de colaboradores competentes e focados na concretização das suas tarefas.	4.1

Ilustração 28 – Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 4.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			HU	AD	MA	PE	MI	JU	AD		
Mais-valias/Contributos da liderança	Induz Satisfação	4.1 Estimula a Eficácia dos colaboradores	X	X				X	X	4	57,1%
	Induz Eficácia	4.2 Estimula a Satisfação dos colaboradores			X					1	14,3%
	Induz Esforço-Extra	4.3 Estimula o Esforço-Extra dos colaboradores				X	X			2	28,6%

Ilustração 29 – Análise de conteúdo da questão 4.

Da análise das respostas à questão quatro verifica-se que, mediante as auto-perceções dos líderes, o principal contributo da liderança para os colaboradores é a indução de eficácia uma vez que as suas lideranças tendem, a estimular a eficácia dos colaboradores nas suas tarefas. Destaca-se também que dois líderes consideram que o principal contributo das suas lideranças nos seus colaboradores é, principalmente, a indução de esforço-extra visto que os mesmos declaram que a sua liderança estimulava,

com especial enfoque, o esforço-extra dos colaboradores. Por sua vez, é de salientar também que um líder contribui principalmente através da sua liderança, para a satisfação dos seus colaboradores.

Questão 5 - Mediante a sua perceção, qual é o principal resultado/objetivo/propósito que os colaboradores consideram que pretende atingir através da sua liderança?

Entrevistado	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
HU	-Os meus colaboradores consideram que o principal propósito da minha liderança é aumentar o rigor nas tarefas realizadas.	5.3
AD	- Na minha opinião os meus colaboradores percebem que a minha liderança tem especialmente o intuito melhorar as suas competências de realização.	5.3
MA	- Penso que os meus colaboradores vêm a minha liderança como sendo uma fonte de alento e otimismo, propiciadora de satisfação nas suas profissões.	5.1
PE	- Os colaboradores vêm na minha liderança uma força extra para se empenharem mais nas suas funções e aumentarem a produtividade.	5.2
MI	- Os meus colaboradores consideram que a minha liderança serve para que eles se esforcem mais em prol dos interesses da organização.	5.2
JU	- Os colaboradores apreciam na minha liderança uma orientação para melhorarem a eficiência e a eficácia nas suas tarefas.	5.3
AD	- Os colaboradores consideram que a minha liderança serve para melhorar as suas competências e a qualidade dos serviços prestados.	5.3

Ilustração 30 – Matriz das unidades de contexto e de registo da questão 5.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados							Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			H U	A D	M M	P E	M I	J U	M J		
Perceção dos resultados de liderança dos líderes nos colaboradores	Satisfação	5.1 Aumentar a Satisfação			X					1	14,3%
	Esforço-Extra	5.2 Aumentar o Esforço-Extra				X	X			2	28,6%
	Eficácia	5.3 Aumentar a Eficácia	X	X				X	X	4	57,1%

Ilustração 31 – Análise de conteúdo da questão 4.

Relativamente à análise das respostas à questão cinco, é possível constatar, congruentemente com as respostas relativas à questão quatro que quatro líderes além de considerarem, predominantemente, que os seus estilos de liderança se focam, na indução de eficácia nos colaboradores, percecionam também nos seus colaboradores um acréscimo de eficácia devido aos efeitos criados pelas suas lideranças.

Congruentemente, também dois líderes referem que além de objetivarem com especial enfoque a indução de esforço extra nos seus colaboradores através das suas lideranças, afirmam também que percecionam que as suas lideranças, produzem um acréscimo de esforço-extra nos seus colaboradores. No mesmo sentido, um líder considera que o seu principal objetivo de liderança é gerar satisfação nos colaboradores e confirma que perceciona nos seus colaboradores efetivamente um acréscimo de satisfação resultante da sua liderança.

Sumariamente, verifica-se através das respostas às questões quatro e cinco que quatro líderes (57,1%) percecionam que os colaboradores consideram que a sua liderança permite aumentar a eficácia nos seus desempenhos. Constata-se que dois líderes (28,6%) percecionam que os colaboradores consideram que a sua liderança permite aumentar o esforço-extra na realização das tarefas solicitadas. E, um líder (14,3%) perceciona que os colaboradores consideram que a sua liderança permite aumentar a satisfação na realização das tarefas requeridas.

Os resultados qualitativos obtidos através das entrevistas aos líderes vão no sentido dos resultados quantitativos obtidos através dos inquéritos aos líderes. Em ambos os estudos, verifica-se que o estilo de liderança transformacional foi predominantemente percecionado e está positivamente relacionado com a perceção de resultados de liderança, nomeadamente com eficácia, esforço-extra e satisfação. Em ambos os estudos, o estilo de liderança transacional foi o segundo estilo mais percecionado pelos líderes e surge positivamente relacionado predominantemente com resultados de eficácia e esforço-extra. E, verifica-se em ambos os estudos, que o estilo de liderança *laissez-faire* foi o estilo de liderança menos percecionado pelos líderes.

## 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 7.1. INTRODUÇÃO

O propósito deste capítulo consiste em interpretar e discutir os resultados previamente apresentados e refletir e fundamentar os mesmos, tendo por base a literatura científica sobre liderança, o enquadramento teórico do presente trabalho, as questões e as hipóteses de investigação.

### 7.2. VERIFICAÇÃO DA 1ª HIPÓTESE

**Hipótese 1** – O composto de Liderança segue o perfil ótimo de liderança proposto na literatura pelos autores do *MLQ*.

A hipótese é parcialmente confirmada.

Segundo a perceção dos líderes, os resultados suportam a hipótese visto que o composto de liderança segue o composto ideal de liderança de Bass e Avolio (2004). Na medida em que, mediante as perceções dos líderes, a dimensão liderança transformacional apresenta os valores médios mais elevados ( $M=3.11$ ;  $DP=0.49$ ), em seguida a dimensão liderança transacional ( $M=2.93$ ;  $DP=0.53$ ) e por último, com os valores médios mais baixos verifica-se a dimensão liderança *Laissez-faire* ( $M=0.61$ ;  $DP=0.39$ ). Neste âmbito os resultados vão de encontro com os resultados obtidos por Gonçalves (2008) e Dantas (2013).

Segundo a perceção dos liderados, os resultados aparentemente não suportam a hipótese visto que o composto de liderança não segue o composto ideal de liderança de Bass e Avolio (2004). Dado que os resultados indicam que, mediante as perceções dos liderados, a dimensão liderança transacional apresenta os valores médios mais elevados ( $M=2.85$ ;  $DP=0.50$ ), em seguida a dimensão liderança transformacional ( $M=2.63$ ;  $DP=0.44$ ) e por fim, com os valores médios mais baixos surge a dimensão liderança *Laissez-faire* ( $MD=2.03$ ;  $DP=0.84$ ). Neste âmbito os resultados vão de encontro com os resultados obtidos por Dantas (2013).

Neste sentido, é também de realçar que os resultados qualitativos obtidos através das entrevistas aos líderes coadunam com os resultados obtidos através do inquérito aos líderes no que diz respeito à perceção dos estilos de liderança, uma vez que os resultados verificados indicam congruentemente que os líderes percecionam predominantemente os estilos de liderança transformacional, em seguida percecionam o estilo de liderança transacional, e por último, o estilo *laissez-faire*.

Conclui-se que, mediante os resultados obtidos, os líderes percebem predominantemente que têm o perfil ótimo de liderança de acordo com o modelo de Bass e Avolio (2004) e que o mesmo parece não ser percebido pelos liderados.

É possível concluir que, segundo Bass e Avolio (2004), mediante a percepção dos liderados, o valor médio mais elevado da prática de liderança transacional nesta instituição pode significar a existência de uma estrutura tradicional e formal, na qual se espera que os colaboradores sigam as regras e respeitem a hierarquia, não existindo o desígnio de se superarem expectativas, nem as próprias e nem as do líder, devendo sobretudo ser cumprido o estabelecido como padrão. Este facto poderá derivar do próprio contexto organizacional, visto que nas autarquias as práticas de recursos humanos e os graus de liberdade que as chefias têm para agir estão enquadrados e formatados pela legislação.

É possível concluir ainda que, mediante a percepção dos líderes, o estilo de liderança predominante é o estilo transformacional e que mediante a percepção dos liderados o estilo de liderança predominante transacional. O que é convergente com Collison (2005) e Hetland, Sandal & Johnsen (2008) ao referirem que a percepção que o líder possui sobre o seu próprio estilo de liderança é, na maioria das vezes, divergente da percepção que o liderado possui sobre o líder. Este facto apresentado pelos autores pode ocorrer devido à incoerência entre aquilo que os líderes acreditam ser, o ideal, e as suas atitudes, o real. Niemeyer & Cavazotte (2014) acrescentam ainda que a sintonia entre as percepções de liderança entre líderes e liderados é fundamental para promover uma série de aspetos positivos no contexto do trabalho, como, por exemplo, o desempenho e o comprometimento. E, de acordo com Blanchard & Zergami (1986) e Sronce & Arendt (2009) esta congruência de percepções entre líderes e liderados contribui para um ambiente organizacional mais harmonioso para o alcance de melhores resultados. Ressalva-se ainda que, no caso específico em estudo, o facto da organização ser uma autarquia e como tal, uma organização da esfera pública do poder local, os líderes têm de cumprir e obedecer à legislação geral, o que poderá eventualmente dificultar a adoção de comportamentos transformacionais.

### **7.3. VERIFICAÇÃO DA 2ª HIPÓTESE**

**Hipótese 2** – Existe uma associação entre o estilo de liderança (Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*) e os resultados (eficácia, esforço-extra e satisfação).

Os resultados obtidos suportam a hipótese, verifica-se que existe uma correlação entre todas as dimensões avaliadas.

Os coeficientes de correlação de Pearson revelam que a dimensão liderança transformacional está significativamente correlacionada com o esforço-extra ( $r=0.53$ ;  $p < 0.01$ ); com a eficácia ( $r=0.47$ ;  $p < 0.01$ ); e com a satisfação ( $r=0.41$ ;  $p < 0.01$ ).

Os coeficientes de correlação de Pearson revelam que a dimensão *liderança laissez-faire* está correlacionada de forma negativa com o esforço-extra ( $r=-0.28$ ;  $p < 0.01$ ); com a eficácia ( $r=-0.39$ ;  $p < 0.01$ ) e com a satisfação ( $r=-0.23$ ;  $p < 0.01$ ).

Através dos resultados das entrevistas verificou-se congruentemente com os resultados quantitativos que os estilos de liderança transformacional e transacional encontram-se relacionados com os resultados de liderança, nomeadamente, no que diz respeito aos resultados de esforço-extra, eficácia e satisfação.

Como tal, é de salientar que a relação mais elevada verifica-se entre a liderança transformacional e os resultados de liderança (Esforço-extra, eficácia e satisfação). E, também é de referir que, a liderança *laissez-faire* apresenta uma relação inversa com os resultados de liderança (Esforço-extra, eficácia e satisfação). É possível afirmar segundo Murteira (1993; citado por Pestana & Gageiro, 2005) que a correlação indica que os fenómenos não estão indissolúvelmente ligados, mas sim que a intensidade de um é acompanhada tendencialmente (em média com maior frequência) pela intensidade do outro. Ou seja, no presente estudo, verifica-se que quanto mais frequentes são os comportamentos de Liderança Transformacional, mais elevados são os resultados alcançados pelos liderados, quanto mais frequentes são os comportamentos de Liderança *Laissez-Faire*, mais reduzidos são os resultados alcançados pelos liderados.

Relativamente à relação inversa entre o estilo de liderança *Laissez-Faire* e os resultados de Eficácia e Satisfação são igualmente sustentados por Northouse (2004) ao afirmar que o estilo *Laissez-Faire* tem sido negativamente relacionado com resultados de efetividade e satisfação nas organizações. Congruentemente, Bass (2008), afirma que a Liderança *Laissez-Faire* normalmente origina a redução da concentração no trabalho, baixa qualidade dos resultados e baixos níveis de produtividade, coesão grupal e satisfação.

#### **7.4. VERIFICAÇÃO DA 3ª HIPÓTESE**

**Hipótese 3** - O estilo de Liderança que causa maior impacto positivo nos resultados (eficácia, esforço-extra e satisfação) é a Liderança Transformacional.

A hipótese encontra suporte nos resultados, de acordo com os resultados obtidos, verifica-se que existem evidências estatísticas de que a liderança transformacional é a dimensão com maior impacto positivo nos resultados de liderança, nomeadamente, no esforço-extra ( $\beta = 0.49$ ;  $p = 0.00$ ); na eficácia ( $\beta = 0.43$ ;  $p = 0.00$ ) e na satisfação ( $\beta = 0.38$ ;  $p = 0.00$ ).

Congruentemente, os resultados qualitativos das entrevistas consubstanciam os resultados verificados na análise quantitativa, na medida em que, o estilo de liderança transformacional está congruentemente relacionado, de forma positiva, com a perceção de esforço-extra, eficácia e satisfação. E, o estilo de liderança transacional está correlacionado de forma positiva com os resultados de esforço-extra e satisfação.

Os resultados obtidos no estudo relativamente à relação positiva mais elevada entre a liderança transformacional e os resultados de liderança (Esforço-extra, Eficácia e Satisfação), vão de encontro à literatura existente, nomeadamente, de acordo com Avolio (1999), as investigações têm demonstrado que a liderança transformacional, comparativamente à transacional, conduz a níveis mais elevados de esforço extra, compromisso, satisfação e a melhores desempenhos numa grande variedade de contextos e situações. Congruentemente, Rosinha e Sarmiento (2009), referem que a Liderança Transformacional exerce um efeito positivo na eficácia, exforço-extra e satisfação. Hater e Bass (1988) consideram que a Liderança Transformacional é o estilo de Liderança que melhor prediz a eficácia e da satisfação. E, Lowe et al. (1996) e Dum Dum et al. (2002) referem que a Liderança Transformacional tem uma relação positiva forte com a eficácia organizacional.

## 8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 8.1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo responde às questões da investigação, relaciona os resultados obtidos e discutidos com a literatura de forma ampla e abrangente. Explana as conclusões do estudo efetuado, mediante a literatura existente no âmbito da liderança nas organizações. E, refere os principais contributos do estudo, as limitações, as recomendações e sugestões para eventuais investigações no mesmo âmbito.

### 8.2. RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

**Questão derivada da Pergunta de Partida 1:** O *composto* de liderança segue o ideal proposto na literatura pelos autores do *Multifactor Leadership Questionnaire*?

É possível afirmar que as perceções dos líderes coadunam com o perfil ideal de liderança proposto por Bass e Avolio (2004), contudo o mesmo não se verifica quanto às perceções dos liderados, visto que estes percebem predominantemente o estilo de liderança transaccional.

**Questão derivada da Pergunta de Partida 2:** A perceção dos colaboradores e a perceção dos líderes convergem no mesmo sentido quanto ao estilo de Liderança predominante?

Não. Os líderes percebem que o estilo predominante é o estilo transformacional e os liderados percebem que o estilo predominante é o estilo transaccional.

**Questão derivada da Pergunta de Partida 3:** Os resultados eficácia, esforço-extra e satisfação são influenciados pelos estilos de liderança?

Sim. Existe correlações significativas entre os estilos de liderança e os resultados de liderança, nomeadamente entre os estilos transformacional, o estilo transaccional e o estilo *Laissez-faire* com o esforço-extra, a eficácia e a satisfação. É de notar que a liderança *Laissez-faire* se relaciona de forma inversa com todos os resultados de liderança.

**Questão derivada da Pergunta de Partida 4:** Qual o estilo de liderança com maior impacto positivo nos resultados de liderança?

O estilo de liderança com maior impacto positivo nos resultados de liderança é o estilo de liderança transformacional.

### 8.3. CONCLUSÕES

Após a realização do estudo, é possível referir que os resultados deste estudo são convergentes com os resultados obtidos em pesquisas anteriores, nomeadamente na relação entre os estilos de liderança e os resultados de liderança. O resultado mais relevante relaciona-se com o facto do estilo de liderança transformacional ter uma maior influência nos resultados de liderança. Pode inclusivamente inferir-se que o estilo de liderança transformacional tem associações positivas com o esforço-extra, a eficácia e a satisfação. Seguidamente, com uma influência elevada apresenta-se o estilo de liderança transaccional que também se relaciona positivamente com os resultados de liderança, embora com menor impacto que a liderança transformacional. Relativamente à liderança *laissez-faire*, esta relaciona-se de forma inversa com os resultados de liderança, como tal, considera-se que certamente será uma liderança desadequada para atingir esforço-extra, eficácia e satisfação dos liderados.

É também de salientar que, no âmbito do presente estudo, verifica-se que, embora não exista convergência entre a perceção dos líderes e dos liderados no que respeita ao estilo de liderança predominante, favoravelmente o estilo de liderança transformacional predomina de acordo com a perceção dos líderes, o que sugere resultados positivos de liderança no que concerne aos resultados de esforço-extra, eficácia e satisfação. Ressalva-se ainda que, no caso específico, o facto da organização em estudo ser uma autarquia, uma organização da esfera pública do poder local, os líderes têm de cumprir e obedecer a legislação geral, o que poderá eventualmente dificultar a adoção de comportamentos transformacionais. Concomitantemente, é de salientar que embora a perceção de liderança transaccional não seja predominante apresenta elevadas frequências, e, tal facto poderá derivar do próprio contexto organizacional em que as práticas de recursos humanos e os graus de liberdade que as chefias têm para agir estão enquadrados e formatados pela legislação. Por sua vez, favoravelmente, a perceção da liderança *laissez-faire* é a menos percecionada pelos colaboradores.

Além das conclusões acerca dos principais resultados aferidos, destaca-se também, tendo em consideração os efeitos adversos do estilo de liderança *laissez-faire*, que os liderados que correspondem à faixa etária entre os 36 e os 55 anos além de apresentarem de forma mais predominante perceções de liderança *Laissez-Faire*, apresentam também as menores perceções de liderança transformacional e de liderança transaccional. Como tal, será certamente pertinente identificar os motivos das elevadas perceções de liderança *laissez-faire* nesse grupo em específico e averiguar a necessidade de criar estratégias que permitam reverter essa situação, nomeadamente

através da intensificação de comportamentos de liderança transformacional e transacional de modo a maximizar o esforço-extra, a eficácia e a satisfação deste grupo. Verifica-se também que a mesma situação atinge maioritariamente os indivíduos com habilitações académicas correspondentes ao ensino superior visto que demonstram, de forma semelhante, maioritariamente perceções de comportamentos de liderança *laissez-faire*.

É de salientar que os efeitos adversos gerados pela liderança *laissez-faire*, nomeadamente a redução de esforço-extra, eficácia e satisfação dos liderados, poderão ter consequências negativas para os recursos humanos, contribuindo para o aumento do turnover, aumento do absentéismo e diminuição da eficiência dos liderados, efeitos que poderão prejudicar o funcionamento global da organização tanto a curto como a longo prazo, comprometendo o seu desenvolvimento sustentável e a concretização dos principais objetivos estratégicos, podendo refletir-se numa redução da qualidade e da produtividade dos serviços prestados à comunidade.

Destaca-se também que, tendo em consideração Bass e Avolio (1993), será certamente uma mais valia para a organização e para os seus recursos humanos existir uma consciencialização dos líderes no que diz respeito ao incremento da liderança transacional e da liderança transformacional para que exista um acréscimo nos resultados de liderança. Este facto corrobora e intensifica a necessidade de existir a convergência entre as perceções de liderança dos líderes e as perceções de liderança dos liderados de forma a favorecer a identificação das situações prejudiciais para o desempenho dos liderados e facilitar o processo de redução de comportamentos de liderança *laissez-faire* nas situações referidas.

A nível global, o presente trabalho contribui também para o aumento da consciencialização da importância da liderança nas organizações e para pertinência da auto-actualização constante dos líderes face às circunstâncias e aos contextos existentes e, nomeadamente, para a alteração do paradigma do líder tradicional para uma visão de liderança contemporânea.

Neste âmbito ressalva-se que um bom líder contemporâneo deve cingir e adequar a sua atuação à estratégia organizacional e auxiliar os restantes colaboradores a executar de forma eficiente e eficaz as suas funções inerentes. E, através do sistema de avaliação analisar, corrigir e evitar eventuais desvios através do seu feedback. Ou seja, o líder contemporâneo é um catalisador da visão e dos valores organizacionais, como tal, a função do líder na atualidade é essencialmente ajudar as equipas a criarem um plano de forma colaborativa e auxiliar na avaliação dos desvios.

## 8.4. LIMITAÇÕES

Considera-se pertinente mencionar em seguida as limitações identificadas no âmbito da realização do presente estudo.

A primeira limitação identificada refere-se às qualidades métricas do questionário, nomeadamente ao nível da fiabilidade das escalas uma vez que, após analisar a consistência interna de todas as dimensões do questionário, os resultados indicaram baixa fiabilidade na sub-escala da satisfação.

Outra limitação identificada diz respeito à desejabilidade social, uma vez que, embora os participantes tenham sido informados do anonimato das suas respostas, os indivíduos podem ter expresso as suas opiniões de acordo com o que pensavam ser mais valioso.

Outra limitação identificada deve-se à sensibilidade inerente à natureza do tema em estudo e o difícil acesso na recolha da informação.

## 8.5. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Considera-se pertinente mencionar em seguida algumas sugestões e recomendações para futuros estudos tendentes à mesma área de investigação.

Visto que foram identificadas perceções de liderança *Laissez-faire* e que parece não existir convergência de perceções de estilos de liderança entre líderes e liderados, considera-se pertinente a implementação de ações de formação para os líderes da autarquia, através de workshops, seminários e programas de desenvolvimento de liderança, nomeadamente, ações formativas como o Total Leadership, The Leadership Game ou Management 3.0. Os conteúdos temáticos a serem abordados durante as ações de formação podem incluir diversas perspetivas, nomeadamente: Como comunicar de forma eficaz, como coordenar e dar suporte aos projetos de desenvolvimento, como tomar decisões de qualidade, como avaliar o desempenho e dar feedback aos colaboradores.

Seria também pertinente efetuar uma análise comparativa de liderança semelhante à presente neste estudo em futuras investigações, reavaliando as perceções de liderança após as ações de formação, de forma a monitorizar as alterações comportamentais dos líderes, garantir a constante melhoria do desempenho das suas lideranças e uma adequada gestão do conhecimento por parte da organização.

Tal evento contribuiria para a atualização teórico-prática da liderança por parte dos líderes, permitiria que a organização desenvolvesse mecanismos de adaptabilidade aos

mais variados contextos e favoreceria a sustentabilidade da organização e dos seus recursos a médio e longo prazo.

Desta forma, a formação e o treino dos líderes, aperfeiçoaria as suas competências de liderança e maximizaria o desempenho dos colaboradores, contribuindo concomitantemente para o sucesso organizacional.

Neste âmbito, considera-se igualmente pertinente a realização de futuras análises comparativas de liderança semelhantes ao presente estudo, a nível nacional, de forma a abranger todas as autarquias e averiguar quais as melhores metodologias e técnicas de liderança para os serviços de administração municipal, permitindo desta forma adotar, inovar e standartizar as melhores técnicas e metodologias de liderança de forma mais fiável e abrangente.

## **8.6. REFLEXÕES FINAIS**

Após efetuar este estudo e de retirar as conclusões anteriormente referidas, finaliza-se o presente capítulo e encerra-se a presente investigação com a convicção de que a liderança continua a ser um tema fulcral nas organizações, que merece futuros estudos e uma investigação contínua e detalhada no sentido de explorar e inovar as metodologias, as técnicas e as práticas de forma a tornar conhecimento científico cada vez mais válido e fiável sobre a liderança.

## REFERÊNCIAS

- Alves, N. L. G. (2011). *Percursos de Liderança (s) em Unidades Hospitalares: Entre Desafios e Limitações* (Dissertação). Universidade Católica Portuguesa. Viseu.
- Andrews, D., Richard, D., Robinson, P., Celano, P., & Hallaron, J. (2012). *The influence of staff nurse perception of leadership style on satisfaction with leadership: A cross-sectional survey of pediatric nurses*. *International Journal Of Nursing Studies*, 49(9), 1103-1111.
- Antonakis, J. & House, R. (2002). The full range leadership theory: The way forward. In Avolio, B. J. e Yammarino, F. J. (Eds.). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Nova York: JAI Press, pp. 3-34.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). *Effects of transformational training on attitudinal and financial outcomes*. A field experiment. *Journal of Leadership Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bass, B. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Individual, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness Through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M.; Avolio, B.J. (1999), *Training full range leadership; A resource guide for training with the MLQ*, California; Mind Garden.
- Bass, B. M.; Avolio, B.J. (2004), *Multifactor Leadership Questionnaire; Manual and Sampler Set*, 3.ªEd. Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden.
- Bass, B. M.; Avolio, B.J. (1993), *Transformational leadership: A response to critiques*. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, New York; Academic Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Transformational Leadership And Organizational Culture*. *International Journal Of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.

Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

Bass, B.; Avolio, B. (2002). *The Multifactor Leadership Questionnaire is the measure of transformational leadership and a full range of leader behaviors*. Mind Garden, Inc.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and management applications* (3rd). New York: Free Press.

Bass, B.M. (1995). *Theory of transformational leadership redux*. *Leadership Quarterly*, 6, 463- 78.

Bass, B.; Avolio, B. (2002). *Developing Potencial Across a Full Range of Leadership: Cases on Transational and Transformational Leadership*. 1ª ed. New Jersey: Lawrence.

Benevides (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros* (Dissertação). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Bennis, W., & Levy, M. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.

Bennis, W., Nanus, B., & Berrance, A. (1988). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.

Blake, R., & Mouton, J. (1984). *O novo grid gerencial*. São Paulo: Pioneira.

Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1996). *Liderança e o gerente minuto*. Rio de Janeiro (RJ): Record.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). *Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478.

Byham, W.C; Smith, A.B; Paese, M.J. (2003). *Formando líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança*. São Paulo: Prentice Hall.

Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Castanheira, P., & Costa, J. A. (2007). *Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-Faire: Um Estudo exploratório sobre os Gestores Escolares com Base no MLQ*. In J. M. Sousa & C. M. Fino (eds.). *A Escola sob Suspeita*, Porto: Asa.

Collett, D. (1959). Book Reviews : *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, by Ralph M. Stogdill and Alvin E. Coons, (Editors). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research Monograph No. 88, 1957. *Educational And Psychological Measurement*, 19(3), 460-463.

Conceição, M. F. (2015). *Análise comparativa da liderança: estudo de caso sunglass hut Portugal* (Dissertação). Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.

Correia, P. J. N. (2015). *A liderança e o exercício da competência disciplinar* (Trabalho de Investigação). Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços.

Coutinho, A.C.M. (2014). *A importância do desenvolvimento das competências de liderança na formação e carreira dos futuros oficiais de administração militar* (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada). Academia Militar, Lisboa.

Cunha, M. & Rego, A. (2003). *A Essência da Liderança*. Lisboa: RH Editora.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Dom Quixote. 319-351.

Dantas, C. (2013) *Estilos de liderança* (Dissertação). Universidade Fernando Pessoa, Ponte de Lima.

Drucker, P. (2000). *O Líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era* (8ª ed.). São Paulo: Futura.

Drucker, P. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.

Drucker, P (1996). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura.

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35-66). Oxford: Elsevier.

Faria, M. (2008). *Supervisão e liderança na organização escolar: papel na construção do clima de escola*. Universidade de Aveiro, Departamento de Didática e Tecnologia Educativa.

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiorelli, J. (2001). *Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Firmino, M. (2007). *Gestão das Organizações: conceitos e tendências actuais* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Galbraith, J.; Lawler I.; Edward E. (1995). *Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron Books.

Goleman, D., Boyatzis & R.,Mckee, A. ( 2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Harvard Business Review.

Gomes, R., & Cruz, J. (2007). *Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança* (Dissertação). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Gonçalves, M. N. C. (2008). *Estilos de liderança: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores* (Dissertação). Universidade Fernando Pessoa, Porto.

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

- Hersey, P., & Blanchard, K. (2002). *Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da Liderança situacional* (8th ed.). São Paulo: Editora pedagógica e universitária.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1979). *Life cycle theory of leadership*. Training & Development Journal, 33(6), 94.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1980). *The management of change*. Training & Development Journal, 34(6), 80
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1981). *So you want to know your leadership style?* Training & Development Journal, 35(6), 34.
- Hooper, A., & Potter, J. (2013). *Liderança Inteligente, Criar a Paixão pela Mudança* (9ªed.). Lisboa: Actual Editora.
- Howell, I., Dorfman, P., & Kerr, S. (1986). *Moderator Variables in Leadership Research*. Academy Of Management Review, 11(1), 88-102.
- Hunt, J. (1988). *Emerging leadership vistas*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Jesuino, J. (2005). *Processos de Liderança*. Lisboa: Editora Horizontes.
- Kotter, J. (1997). *Como identificar e desenvolver líderes nas organizações*, Executive Digest, No.37, pp.30.
- Kotter, J. (2000). *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotter, J. (2000). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, Massachusetts.
- Lowe, K., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature*. The Leadership Quarterly, 7(3), 385-425.
- Malos, R. (2012). *The Most Important Leadership Theories*. Annuals of Eftime Murgu Economic Studies, 413-420.
- Matijascic, M., Acioly, L., Chernavsky, E., Piñon, M., Leão, R. (2009) *Diagnóstico do Cenário Internacional e Desdobramentos da Crise Atual a Curto e Médio Prazos*. IPEA. Instituto de Pesquisa Económica e Aplicada.
- Matos, B. (2011). *Práticas de Liderança do(a) Director(a): Um estudo em Escolas Públicas do Distrito de Coimbra* (Dissertação). Universidade Aberta, Lisboa.
- Maximiano, A. (2005). *Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital*. (5th ed.). São Paulo: Atlas.
- Melo, E. (2001). *Comprometimento organizacional: estilos gerenciais e poder Organizacional um estudo relacional*. Universidade de Brasília, Brasília.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. 6ª ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Oreiro, J. (2011). *Origem, Causas e Impacto da Crise*. Jornal Valor Economico. Brasília
- Pereira, H. (2006). *Liderança nas escolas: Comportamentos docentes e desempenho de estudantes – um estudo empírico*. Lisboa: DGIDC.
- Pereira, L. (2010). *A crise financeira global e depois: um novo capitalismo?*. Novos Estudos – CEBRAP.
- Pestana, H., Gageiro, J. (2006). *Análise de dados para ciências sociais. – A Complementaridade do SPSS*. 4.ª Edição, Lisboa, Edições Síbalo.
- Pisani-Ferry, J., Santos, I. (2009). *Reshaping the Global Economy*. Finance & Development, 46 (1), 10-12.
- Robbins, S. & Couter R, M. (1998): *Administração*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, Lda.
- Robbins, S. (2000). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rosinha, A. J. P. E. (2009) *Conhecimento tácito em contexto Militar: incursões na promoção e desenvolvimento de competências de comando* (Tese). Lisboa: Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Rosinha, A., & Sarmiento, M. (2011). *Relationships Between Tacit Knowledge and Leadership Styles: Implications for the promotion and development of competencies of command*. Poster Presentation. 15th Conference of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP). Maastricht, The Netherlands
- Santos, M. (2015). *O Papel da Liderança na Gestão da Mudança ao nível do Chão de Fábrica*. Dissertação de mestrado em gestão estratégica de recursos humanos. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Shin, J., Heath, R., & Lee, J. (2011). *A Contingency Explanation of Public Relations Practitioner Leadership Styles: Situation and Culture*. Journal Of Public Relations Research, 23(2), 167-190.
- Spielmann, R., & Ross, P (2009). *Vencendo em Tempos de Crise*. Bain e Company: São Paulo
- Sronce, R., & Arendt, L. (2009). *Demonstrating the Interplay of Leaders and Followers*. Journal Of Management Education, 33(6), 699-724.
- Stogdill, R. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*. The Journal Of Psychology, 25(1), 35-71.
- Tett, R., Guterman, H., Bleier, A., & Murphy, P. (2000). *Development and Content Validation of a "Hyperdimensional" Taxonomy of Managerial Competence*. Human Performance, 13(3), 205-251.

Vieira, C. M. B. (2013). *Financiamento das Empresas Portuguesas* (Dissertação). Universidade de Porto, Porto.

Vilelas, J. (2009). *Investigação - O Processo de Construção do conhecimento*. 1ª edição, edições sílabos Lda, Lisboa.

Weathersby, G. (1999). *Leadership vs. Management*. *Management Review*, 88, 5.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7ª ed. Nova Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. & Van Fleet, D. (1992). *Book Reviews : Theory and research on leadership in organizations*, by Dunnette. M & Hough. L, (Editors), Palo Alto: Consulting Psychologists Press Handbook of industrial and organizational psychology

Zaccaro, S. (2007). *Trait-based perspectives of leadership*. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.

Zaleznik, A. (1977). *Managers and Leaders: Are they different*. *Harvard Business Review*, pp. 74-81.

## **Apêndices**

---

## **Lista de apêndices**

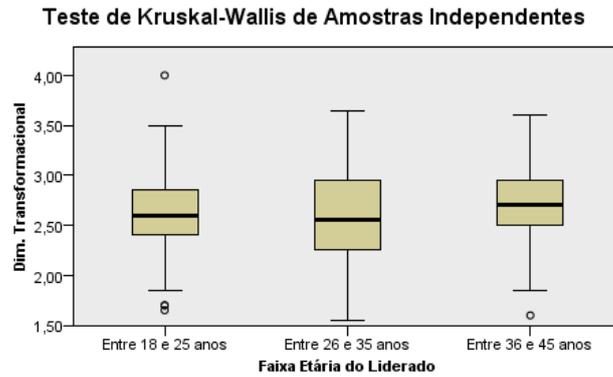
**Apêndice A** - Outputs do SPSS

**Apêndice B** - Guião da Entrevista



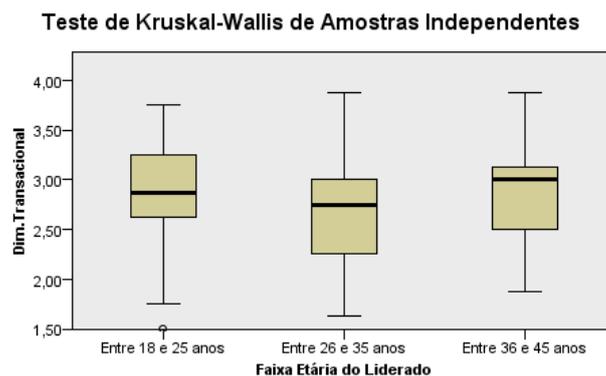
## ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E COMPARATIVAS

### Análise do estilo de liderança transformacional em função da faixa etária dos liderados



<b>N total</b>	160
<b>Estatística de teste</b>	3,268
<b>Graus de liberdade</b>	2
<b>Sig. assintótico (teste de 2 lados)</b>	,195

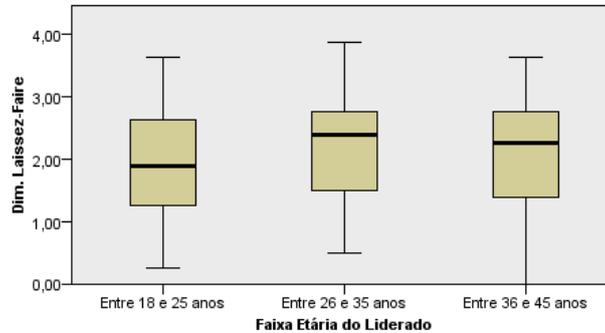
### Análise do estilo de liderança transacional em função da faixa etária dos liderados



<b>N total</b>	160
<b>Estatística de teste</b>	3,907
<b>Graus de liberdade</b>	2
<b>Sig. assintótico (teste de 2 lados)</b>	,142

## Análise do estilo de liderança *laissez-faire* em função da faixa etária dos liderados

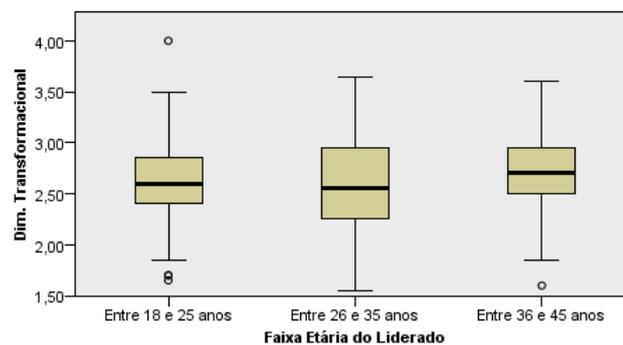
Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes



<b>N total</b>	160
<b>Estatística de teste</b>	2,313
<b>Graus de liberdade</b>	2
<b>Sig. assintótico (teste de 2 lados)</b>	,315

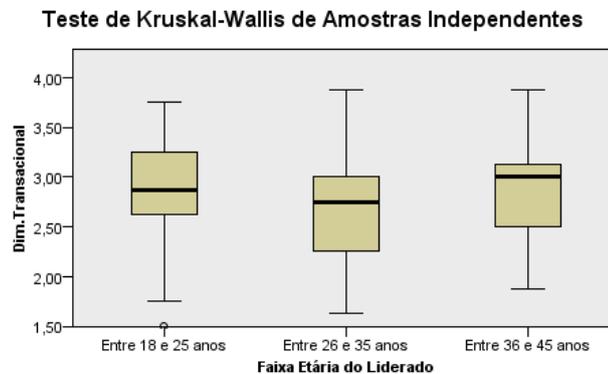
## Análise do estilo de liderança transformacional em função das habilitações académicas dos liderados

Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes



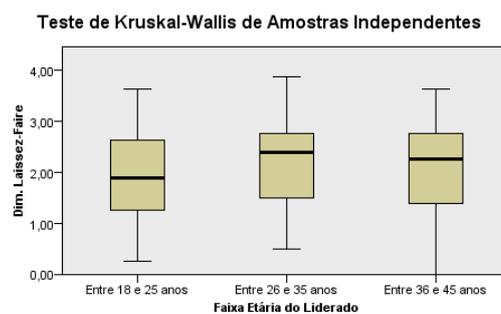
<b>N total</b>	160
<b>Estatística de teste</b>	3,268
<b>Graus de liberdade</b>	2
<b>Sig. assintótico (teste de 2 lados)</b>	,195

## Análise do estilo de liderança transacional em função das habilitações académicas dos liderados



<b>N total</b>	160
<b>Estatística de teste</b>	3,907
<b>Graus de liberdade</b>	2
<b>Sig. assintótico (teste de 2 lados)</b>	,142

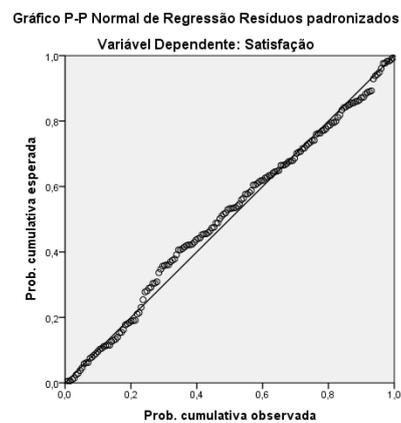
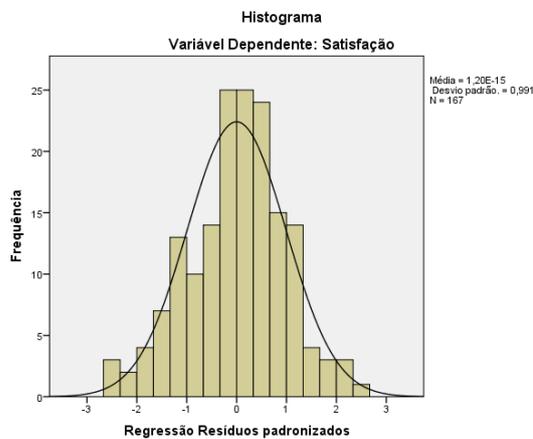
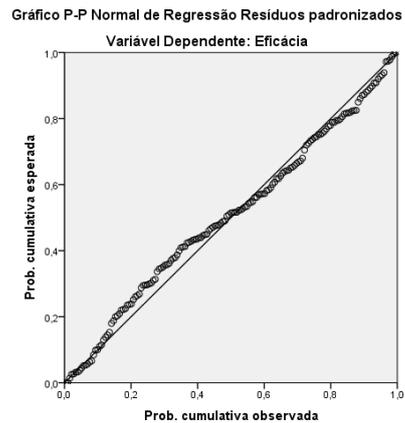
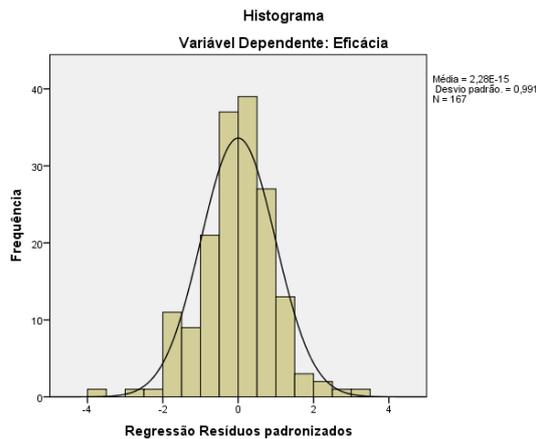
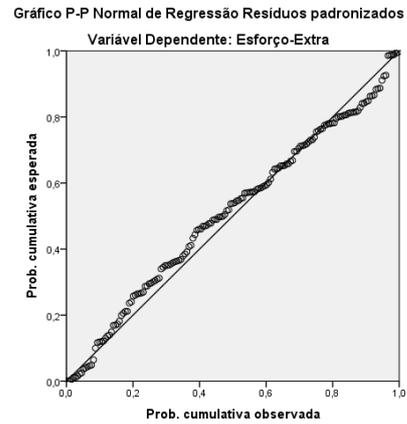
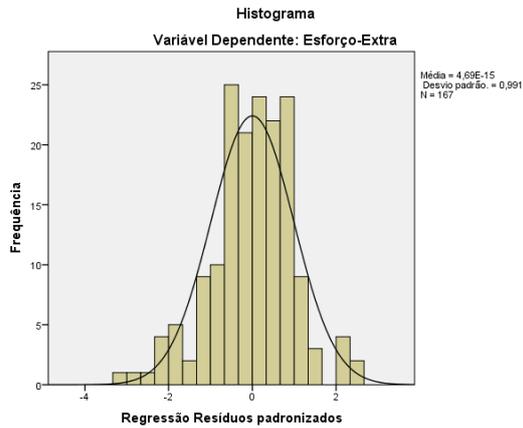
## Análise do estilo de liderança *laissez-faire* em função das habilitações académicas dos liderados



<b>N total</b>	160
<b>Estatística de teste</b>	2,313
<b>Graus de liberdade</b>	2
<b>Sig. assintótico (teste de 2 lados)</b>	,315

# ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS PARA A UTILIZAÇÃO DO TESTE ESTATÍSTICO DA REGRESSÃO LINEAR

## Análise da normalidade e linearidade



## **Apêndice B**

---

Guião da Entrevista

## GUIÃO DA ENTREVISTA

Nome do Líder	
Departamento /Divisão	
Data	
Hora	
Local	

### Preâmbulo da entrevista:

A presente entrevista é um dos instrumentos de recolha de dados e cinge-se a análise da perceção da liderança por parte dos líderes da organização. Tem como principal propósito verificar as auto-perceções dos estilos de liderança dos líderes e a respetiva auto-perceção dos resultados de liderança. Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente para fins académicos e será garantido o total sigilo dos dados e o anonimato dos participantes. Desde já agradeço a disponibilidade por colaborar no estudo.

Dada a elevada relevância da liderança em contexto organizacional e os seus meandros emergem as seguintes questões:

### Dimensão 1: Verificação da perceção dos estilos dos estilos de liderança.

1. Quais são principais objetivos da sua liderança?
2. Como se caracteriza como líder? Em que baseia a sua afirmação?
3. Considera-se um líder participativo e atento às necessidades dos seus colaboradores? Porquê?

### Dimensão 2: Verificação da perceção dos resultados de liderança.

4. Qual o principal contributo da sua liderança para os seus colaboradores?
5. Mediante a sua perceção, qual é o principal resultado/objetivo que os colaboradores consideram que pretende atingir através da sua liderança?

**Obrigado pela sua colaboração!**

**Anexos**

---

## **Lista de anexos**

**Anexo A** - Evolução do pensamento científico em liderança

## **Anexo A**

---

Evolução do pensamento científico em liderança

## Evolução do Pensamento Científico em Liderança

<p><b>Teoria dos Traços de Personalidade</b></p>	<p>A perspetiva que se baseia no estudo da personalidade inclui a primeira teoria formal de Liderança. Esta abordagem baseia-se na crença de que a liderança é uma característica de nascença. Os Líderes eram natos, e não formados, impelidos a liderar por algum processo insondável. O poder era investido num número muito limitado de pessoas, cuja herança e destino os tinham tornado Líderes (Bennis &amp; Nanus, 1988).</p> <p>Procurou definir as características do Líder, em oposição ao não Líder, pela análise dos traços dos Líderes efetivos conhecidos (Teixeira, 2005). Esta abordagem <i>“consiste na avaliação e seleção de Líderes com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas”</i> (Teixeira, 2005, p. 164).</p> <p>A teoria dos traços acaba por ser abandonada na década de 50 por duas razões: a primeira razão, segundo Chiavenato (2003b, p.560), deve-se ao facto das características de personalidade serem geralmente medidas de forma pouco precisa. A segunda razão prende-se com o facto da teoria em questão não considerar <i>“os elementos do ambiente que são importantes para determinar quem será um Líder eficaz”</i>.</p>
<p><b>Teorias sobre Estilos de Liderança</b></p>	<p>Estudam a liderança de acordo com os estilos comportamentais que são assumidos pelos Líderes, aquando do seu relacionamento com os subordinados. Estas teorias, <i>“incidem sobre aquilo que o Líder faz, procurando identificar o conjunto de comportamentos suscetível de assegurar o melhor desempenho organizacional”</i> (Santos, 2008, p. 77).</p> <p>De seguida, faz-se referência, de forma sucinta, aos estudos das Universidades de Iowa e Michigan, aos da Universidade de Ohio, à classificação de Likert e à grelha de gestão de Blake e Mounton.</p>
<p><b>Estudos das Universidades de Iowa e Michigan</b></p>	<p>Segundo Santos (2008, p. 77) <i>“ a busca científica dos comportamentos mais eficazes dos Líderes foi iniciada por Kurt Lewin na Universidade do Iowa, a partir de três comportamentos ou estilos de gestão base: estilo autocrático, estilo democrático e estilo laissez-faire”</i>. Os estudos desenvolvidos nas Universidades de Iowa e Michigan permitiram chegar às seguintes conclusões (Santos, 2008): (a) os grupos sujeitos ao estilo de liderança liberal apresentam piores resultados, comparativamente aos grupos submetidos a um estilo de liderança autocrático ou democrático, quer ao nível da quantidade quer da qualidade do trabalho; (b) relativamente aos grupos sujeitos a estilos de liderança autocrática ou democrática, constatou-se que a quantidade de trabalho produzido era idêntica, embora nos grupos sujeitos a uma liderança democrática a sua qualidade fosse superior, assim como o nível de satisfação dos membros do grupo. Na realidade, as conclusões não permitiram concluir qual o melhor estilo de liderança. O segredo está em saber utilizar os três processos de liderança, de acordo com as pessoas, tarefas e, muito especialmente, com a situação em causa</p>

<b>Estudo da Universidade de Ohio</b>	<p>Quase em simultâneo com as pesquisas das Universidades de Iowa e Michigan, também na Universidade de Ohio, um grupo de investigadores desenvolveu uma outra teoria, tentando averiguar qual o estilo de liderança suscetível de assegurar o melhor desempenho organizacional (Teixeira, 2005).</p> <p>Define-se o comportamento do Líder por duas dimensões, em que uma está relacionada com a medida em que estabelece e estrutura objetivos para as tarefas a executar pelos seguidores - estrutura de iniciação. Associa-se a outra à relação entre ambas as partes, confiança e respeito mútuo, quer pelas ideias quer pelas atitudes - consideração. O cruzamento entre estes fatores determina quatro combinações possíveis, conforme o grau de estrutura e consideração: (a) reduzida estrutura e reduzida consideração; (b) alta estrutura e reduzida consideração; (c) reduzida estrutura e alta consideração; e (d) alta estrutura e alta consideração. Um estilo, por si só, não é eficaz, mas a combinação entre as diferentes posturas pode permitir alcançar resultados eficazes.</p>
<b>Grelha de Gestão de Blake &amp; Mouton</b>	<p>Uma das abordagens mais divulgadas sobre a definição dos estilos de liderança é a chamada grelha de gestão, desenvolvida nos anos 60, por Blake e Mouton. Este modelo tem como base pesquisas anteriores, nomeadamente os estudos de Ohio, e consiste numa matriz bidimensional, nomeadamente, preocupação com as pessoas e preocupação com a produção. Segundo Teixeira (2005, p. 167) <i>“cada uma destas duas dimensões corresponde a uma variável representada em cada um dos eixos cartesianos xx e yy variando de 1 a 9, do que resultam 81 posições diferentes”</i>. De acordo com Blake e Mouton (1985), os Gestores com melhor índice de desempenho eram os que adotavam um estilo de liderança (9,9), ou seja, o estilo que corresponde ao grau mais elevado de preocupação, quer com as tarefas quer com as pessoas.</p>
<b>Classificação de Likert</b>	<p>Likert (1971) refinou e aprofundou conceitos e abordagens no entendimento do comportamento de liderança. Propõe quatro estilos de liderança: (a) a liderança autocrática-coerciva (o Líder decide o que tem de ser feito, como o efetuar, por quem e quando, estando o processo centralizado no topo hierárquico); (b) a liderança autocrática-benevolente (o Líder toma as decisões, mas permite aos seguidores alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas, com centralização na cúpula da hierarquia do processo de decisão, compreende um grau de delegação e flexibilidade nas tarefas rotineiras); (c) a liderança consultiva (o Líder recolhe a informação necessária, junto dos seguidores, para definir os objetivos e tomar decisões); e (d) a liderança participativa (gera o envolvimento total dos participantes, Líderes e seguidores, na definição dos objetivos e tomadas de decisão).</p>

<b>Teorias Situacionais de Liderança</b>	<p>As limitações evidenciadas pelas teorias da liderança assentes nas características dos Líderes e nos estilos de liderança, na resposta às necessidades evidenciadas pelas organizações ao nível da escolha dos Líderes e dos estilos de liderança suscetíveis de otimizar o seu desempenho, abriram caminho ao desenvolvimento de teorias mais abrangentes da liderança, através da incorporação de variáveis explicativas adicionais, de âmbito situacional. Assim, <i>“as teorias situacionais de liderança visam suprir as limitações evidenciadas pelas anteriores teorias, e partem do pressuposto de que não existe um único estilo de liderança aplicável a todas as situações, e que cada tipo de situação requer um estilo de liderança diferente, para se atingirem os objetivos organizacionais de forma eficaz”</i> (Santos, 2008, p. 80). Estas têm em conta o Líder, os subordinados, a tarefa, a situação e os objetivos e procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre (Chiavenato, 2003b). A perspetiva situacional representou o maior avanço na evolução das teorias da liderança e foram vários os modelos que forneceram indicações sobre os estilos de liderança mais adequados face às exigências de cada situação.</p> <p>As teorias e modelos que se destacam são: (a) o modelo contingencial, de Fiedler; (b) a teoria “caminho-objetivo”, de House; e (c) o modelo de liderança situacional, de Hersey e Blanchard.</p>
<b>Modelo Contingencial de Fiedler</b>	<p>Defende que um indivíduo deve aliar aos atributos de personalidade a capacidade de coexistir com fatores situacionais ou contingenciais para melhor agir como Líder.</p> <p>Segundo (Fiedler, 1967) considera-se três fatores que determinam se uma dada situação é favorável ou desfavorável ao Líder: (a) relação Líder-subordinado (grau de aceitação do Líder pelos seguidores); (b) estrutura da tarefa (os objetivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados); e (c) a posição de poder do Líder (determinada fundamentalmente pela autoridade formal e pelo grau da influência sobre recompensas, punições, etc).</p>
<b>Teoria Do Caminho - Objetivo</b>	<p>Destaca-se que a liderança está dependente de dois grupos de fatores ou características contingenciais: (a) do ambiente; e (b) dos seguidores. Este modelo descreve como a afetividade da liderança é influenciada pela interação entre os quatro estilos de liderança (diretivo, de apoio, participativo e orientado para a realização) e uma variedade de fatores contingenciais. Contrariamente à teoria de Fiedler, a teoria do caminho-objetivo considera que os quatro estilos de liderança são utilizados pelo mesmo Líder em situações diferentes (House, 1971).</p>

**O Modelo Situacional de Liderança**

Este modelo usou fundamentalmente os estudos da *Ohio State University* para desenvolver de forma mais detalhada quatro estilos de liderança para os Gestores, tendo como contributo verdadeiramente original a chamada de atenção para a necessidade das ações dos Líderes se adaptarem aos diferentes níveis de maturidade dos seguidores. Assim, o conceito-chave e inovador da teoria de Hersey e Blanchard é o nível de maturidade dos subordinados, o qual é definido não como idade ou estabilidade psicológica mas, sim, como *“a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”* (Hersey & Blanchard, 1986, p. 187). A eficácia do Líder resulta da capacidade de conseguir a análise correta do estado de maturidade em que se encontram os seus seguidores e optar pelo estilo de liderança mais apropriado à situação. Esta análise está sujeita a três fatores (Teixeira, 2005, p. 176): (a) grau de comportamento orientado para tarefas exibido pelo Líder; (b) grau de comportamento relacional; e (c) nível de maturidade dos seguidores.

O estilo de liderança é variável, dependendo do grau de maturidade apresentado pelos seguidores, sendo que à medida que o seguidor aumenta a sua maturidade perante uma determinada tarefa, o Líder responde com diminuição do grau de comportamento de relação, ou seja, aumenta a autonomia do seguidor (Teixeira, 2005).

Considera-se quatro estilos de liderança associados aos níveis de maturidade (Teixeira, 2005, p. 176): (a) comando (elevada orientação para a tarefa, reduzida orientação para as pessoas; o Líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde deve executá-las. Enfatiza um comportamento diretivo (ou de comando). M1: os seguidores não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes; (b) orientação (elevada orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O Líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante. M2: os seguidores ainda não são capazes, mas querem fazer corretamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as capacidades necessárias; (c) apoio (reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O Líder e os seguidores partilham a tomada de decisão, sendo o principal papel do Líder facilitar e comunicar M3: as pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o Líder pretende; (d) delegação (reduzida orientação para a tarefa, reduzida orientação para as pessoas. A orientação e o apoio do Líder são reduzidos, por serem desnecessários M4: os seguidores são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado).

<p><b>Liderança Transacional</b></p>	<p>Na evolução do pensamento científico da liderança, os estudos foram mais uma vez rivalizados quando foi sugerido que a liderança não se foca apenas nas pessoas e na situação, mas procura esclarecer o papel e os requisitos das tarefas dos seguidores em troca de recompensas (Rouco, 2012).</p> <p>Na liderança transacional, o Líder procura esclarecer o papel e os requisitos das tarefas dos seguidores e fornecer-lhes as recompensas contingenciais positivas ou negativas de acordo com o desempenho (Antonakis &amp; House, 2002). Para Bass (1999, p. 10) <i>“a liderança transacional refere-se à relação de troca entre o Líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses”</i>. De acordo com Bass e Avolio (2004) contempla quatro componentes, nomeadamente: (a) recompensa contingente: prestação de incentivos, como bónus, para motivar os funcionários e realizar os objetivos específicos previamente definidos; (b) gestão ativa: procura, identificação e correção de deficiências ou erros por parte dos Líderes; (c) gestão passiva: os Líderes evitam o envolvimento com o grupo de trabalho, até que essas deficiências ou erros sejam detetados; e (d) <i>Laissez-faire</i>: o Líder abstém-se de tentar influenciar os subordinados, pondo de parte o exercício de liderança.</p>
<p><b>Liderança Transformacional</b></p>	<p>Para Burns (1973) a liderança transformacional é um processo que apela à consciência dos subordinados, aos valores morais positivos com o objetivo de lhes ativar as necessidades de autorrealização e dos converter em Líderes e agentes da mudança durante o processo de transformação da organização. Em 1985, Bass introduz algumas modificações na Teoria de Burns (1978), propondo uma teoria integrativa da liderança organizacional. Bass não partilha a ideia de Burns de que as lideranças transformacionais e transacionais representam os extremos opostos de um contínuo de comportamentos, ou seja, <i>“apesar da diferença dos conceitos, os melhores Líderes possuem ambas as características”</i> (Rosinha, 2009, p. 63). Para Bass (1985), os Líderes transformacionais são agentes da mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades. Na perspetiva de Rosinha (2009, p. 64) <i>“os Líderes transformacionais são vistos como indivíduos pró-ativos: empenham-se em otimizar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização; não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, convencem os ‘subordinados’ a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos”</i>.</p> <p>A liderança transformacional <i>“através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada [características distintivas dos Líderes transformacionais] permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de auto atualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade”</i> (Bass, 1999, p. 11).</p>

Fonte: Coutinho (2014, pp. 86-90)