



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

STARTUPS VS. EMPRESAS
ESTABELECIDAS:
PERFIS DE LIDERANÇA E PERCEÇÕES
DOS LÍDERES SOBRE OS
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL E O
DESEMPENHO DAS SUAS EQUIPAS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Mafalda Bernardo da Cunha Pinto

Porto, julho 2021



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

STARTUPS VS. EMPRESAS ESTABELECIDAS: PERFIS DE LIDERANÇA E PERCEÇÕES DOS LÍDERES SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DAS SUAS EQUIPAS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Mafalda Bernardo da Cunha Pinto

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Filipa Sobral

Porto, julho 2021

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Filipa Sobral, pelo apoio constante, pela motivação e pela orientação exemplar que contribuiu para enriquecer todas as etapas subjacentes ao trabalho realizado.

À Universidade Católica Portuguesa, em especial a todos os docentes que contribuíram para que com segurança, me sinta preparada para integrar o mercado de trabalho com a certeza de que o futuro que me espera será promissor.

Às minhas amigas, às mais antigas, às mais recentes, pela motivação, pela força, por estarem sempre lá e por serem uma fonte de inspiração que tornou este caminho, um caminho com mais sentido.

Ao Pedro, por todo o apoio, por me incentivar a procurar sempre mais e melhor, a nunca desistir dos meus objetivos e a ir sempre mais além.

Aos meus avós, em especial ao meu avô um agradecimento muito especial e apertado por ao longo deste percurso ter estado sempre do meu lado. Obrigada pelas palavras nos momentos menos fáceis, pela paciência e pela presença constante. Ao longo desta caminhada foi sem dúvida o meu pilar, um exemplo de pessoa a seguir.

Aos meus pais, por terem acreditado no meu potencial e por terem possibilitado a concretização de um sonho. Obrigado pelos pais fantásticos que são, pelo apoio incondicional, pela presença que têm na minha vida, por todo o esforço que fizeram e por serem um modelo a seguir de amor, resiliência, amizade, humildade e profissionalismo.

Por fim, o meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram direta e indiretamente para que conseguisse chegar até aqui e que continuarão a fazer-me chegar sempre mais longe.

Resumo

O presente estudo foi desenhado para identificar perfis de liderança de acordo com as percepções de líderes de empresas estabelecidas e de startups, quanto ao estilo de liderança por si praticado (i.e., liderança transformacional, transacional ou corretivo-evitante). Adicionalmente foi avaliado de que forma os diferentes perfis de liderança estão associadas às percepções dos líderes quanto aos Comportamentos de Cidadania Organizacional e ao Desempenho das suas Equipas. Através de uma amostra constituída por líderes intermédios e chefes de equipa de startups ($N=24$) e empresas estabelecidas ($N=50$), foi realizada uma análise cluster, que permitiu identificar três perfis: *Distante Recompensador* (P1), *Líder Moderado* (P2) e *Transator* (P3). De acordo com o esperado, os resultados demonstraram que não existem diferenças significativas nos perfis de liderança identificados em contexto de startups e empresas estabelecidas e que é o perfil *Transator*, maioritariamente transacional, que apresenta uma percepção mais positiva dos Comportamento de Cidadania Organizacional e do Desempenho das Equipas.

Palavras-Chave: Análise Cluster; Liderança; Comportamentos de Cidadania Organizacional; Desempenho de Equipa.

Abstract

The present study was designed to identify leadership profiles according to established companies and startups leader perception, regarding leadership style (e.g transformational, transactional or corrective avoidant leadership). Additionally evaluated was the way in which different leadership profiles are associated with leader perception on Organizational Citizenship Behaviour and Team Performance. Through a sample of medium level leaders and team managers of startups ($N=24$) and established companies ($N= 50$), a cluster analyses was conducted, which allowed to identify three profiles: *Distant Rewarder* (P1), *Moderate Leader* (P2) and *Transactor* (P3). As expected, results show that there are no significant differences between the identified leadership profiles in a startup and established companies context and it's the *Transactor* profile, mainly transactional, that presents a more positive perception of Organizational Citizenship Behaviour and Team Performance.

Keywords: Cluster analyses; Leadership; Organizational Citizenship Behaviour; Team Performance.

Índice Geral

Introdução.....	10
Enquadramento Teórico	12
Startup.....	12
Modelo Conceptual da Liderança.....	14
Estilos e Perfis de Liderança em Contexto de Startup.....	15
A relação entre os perfis de liderança e os Comportamentos de Cidadania Organizacional e o Desempenho da Equipa	20
Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	20
Desempenho da Equipa.....	23
Metodologia	25
Participantes.....	25
Procedimentos	25
Instrumentos	26
Liderança.....	26
Comportamento de Cidadania Organizacional	27
Desempenho da equipa	27
Resultados	27
Identificação de perfis de liderança	27
Análises comparativas dos perfis de liderança	31
Discussão.....	33
Conclusão	36
Limitações	37
Estudos Futuros e Implicações Práticas.....	37
Referências Bibliográficas	38

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual de Sete Perfis de Doucet et al. (2015).....	19
Figura 2 - Cronograma de Aglomeração	28
Figura 3 - Centroides das Variáveis de Liderança Associadas ao Modelo de Quatro Perfis ...	29
Figura 4 - Centroides das Variáveis de Liderança Associadas ao Modelo de Três Perfis.	29

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Comparação de Médias Entre os Perfis para Cada Estilo de Liderança	30
Tabela 2 - Distribuição dos Perfis de Liderança por Tipologia de Empresa e Testagem do Qui-Quadrado	31
Tabela 3 - CCO e Desempenho da Equipa por Perfil de Liderança e Teste de Comparações Múltiplas.....	33

Índice de Anexos

Anexo A - Consentimento Informado	48
Anexo B - Questões Sociodemográficas	49
Anexo C - Questionário Liderança.....	51
Anexo D – Questionário Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	53
Anexo E – Questionário Desempenho da Equipa	55
Anexo F - Análise Cluster: Dendograma	56
Anexo G - Comparação de Médias Entre Os Quatro Perfis Para Cada Estilo de Liderança ...	57

Introdução

As startups têm despertado a atenção de várias áreas do conhecimento, devido ao crescimento económico que estas têm potenciado. De acordo com uma notícia publicada no jornal *Observador* (Machado, 2019), tendo por base informação divulgada pela *Startup Portugal*, em 2018 as startups contribuíram em 1% para o Produto Interno Bruto português, aumentando o volume de exportações em 448 mil milhões de euros e gerando 9550 postos de trabalho. Para além destes números, a literatura académica aponta as startups como berços de ideias inovadoras que lutam pela sua existência, uma vez que nascem em mercados que são cada vez mais exigentes e estão em constante mudança (Machado, 2017; Ramos, 2016; Salamzadeh & Kawamorita, 2015). Aliás, as condições de extrema incerteza em que se desenvolvem, contribui para que os desafios enfrentados pelos líderes sejam muitos e, para que as startups consigam sobreviver, precisam de lideranças efetivas, pois dependendo das ações dos seus líderes, as organizações podem sobreviver e prosperar ou, pelo contrário, entrar em recessão e acabarem por fechar (Gomes, 2014; Perez & Oliveira, 2015). Assim, para se compreender o sucesso de uma startup é importante conhecer qual o estilo de liderança que nela predomina, pois, o estilo de liderança tem influência nos comportamentos dos colaboradores, e conseqüentemente no desempenho da(s) equipa(s) (Jung & Avolio, 2000; Nascimento et al., 2016; Silva & Mourão, 2015).

A teoria da liderança transformacional e transacional desenvolvida por Burns (1978) continua ainda hoje a ser reconhecida e considerada (e.g., Doucet et al., 2015). Esta teoria compreende três tipologias de comportamentos de liderança: transformacional, transacional, e *laissez-faire*. Uma premissa básica desta teoria demonstra que, os líderes geralmente apresentam comportamentos associados a estas três formas de liderança, em diferentes graus. Mediante cada situação, e para serem bem-sucedidos, os líderes adaptam os comportamentos não apresentando, assim, um estilo de liderança único (Bass, 1985; Machado, 2017). Neste sentido, este estudo tem como objetivo debruçar-se sobre a combinação de diferentes estilos de liderança em contexto de startup e empresas estabelecidas. Posteriormente, pretende avaliar a associação desses perfis com os comportamentos dos colaboradores, assim como com o desempenho da(s) equipa(s).

A pertinência deste estudo resulta da importância de conhecer a realidade das startups, recentemente estudadas, uma vez que estas estão a contribuir para a renovação do tecido empresarial português, o que faz com que exista necessidade na literatura de analisar diversos fenómenos, como é o caso da liderança (Machado, 2017; Manda, 2020). Este estudo também se mostra pertinente pela utilização de perfis de liderança com base na teoria de Burns (1978)

que é uma das teorias mais utilizadas na atualidade. Avaliar qual ou quais os perfis de liderança que contribuem para um maior sucesso de uma startup e/ou de uma empresa estabelecida é de extrema importância, pois a forma como o estilo de liderança tem influência na(s) equipa(s) contribuí para o sucesso de uma organização.

Enquadramento Teórico

Startup

A utilização do conceito de startup, como forma de caracterizar uma dada empresa, teve início nos Estados Unidos da América na década de 90, quando empresas como – a Google, o Ebay, a Amazon- incorporadas na chamada bolha da internet-, começaram a dar os primeiros passos sobre a premissa da inovação e do empreendedorismo (Figueira et al., 2017). Mas nem todas as empresas que estão na sua fase inicial de desenvolvimento são necessariamente startups, pois nem todas as empresas são modelos de negócio que têm no seu ADN o crescimento rápido (Graham, 2012). Na literatura académica, não existe uma definição evidente de startup, no entanto, a maioria dos autores refere o conceito como uma pequena empresa que se encontra numa fase inicial de desenvolvimento e que cria um serviço ou produto inovador com o objetivo de gerar um grande impacto social ou económico (Abreu & Neto, 2016; Saini & Plowman, 2007; Zaech & Baldegger, 2017).

As startups, contrariamente às empresas estabelecidas ou a um negócio de prestação de serviços, como um restaurante ou uma barbearia, diferenciam-se por criarem um produto inovador, de venda rápida, escalável e lucrativo, com um modelo de negócio inicialmente pouco definido, como foi o caso da Google (Blank & Dorf, 2012; Figueira et al., 2017; Graham, 2012). Contudo, pelas suas características, as startups possuem menores taxas de sucesso e de sobrevivência do que as empresas estabelecidas, pois desenvolvem-se em condições de extrema incerteza externa (i.e., uma nova marca com novos produtos ou serviços desconhecidos no mercado) e interna (i.e., uma nova empresa com menor experiência) (Abimbola, 2001; Blank & Dorf, 2012; Stinchcombe, 1965). Paralelamente, os recursos financeiros e humanos limitados também constituem uma característica das startups, o que frequentemente se traduz numa estrutura organizacional plana.

De acordo com Bormans et al. (2019), 96% das startups não têm mais que três hierarquias, em contraste com as empresas estabelecidas, que têm mais especialização, hierarquias, são mais formais e menos centralizadas, apresentando uma capacidade de resposta menos ágil e mais burocrática. Resultado dos baixos níveis de hierarquia e burocracia, as startups são capazes de responder aos constrangimentos e a mudanças de mercado que exigem rapidez de reação e adaptação, o que lhes confere uma vantagem competitiva face às empresas estabelecidas (Saini & Plowman, 2007). A ausência de estruturas rígidas nas startups contribui também para que a comunicação seja mais espontânea e informal, direcionada horizontal, vertical e diagonalmente, existindo um maior dinamismo nas comunicações (Saini & Plowman,

2007). Este dinamismo não é visível em empresas mais estabelecidas uma vez que, na maioria das vezes, adotam um sentido de comunicação de cima para baixo (top-down) (Saini & Plowman, 2007).

No que diz respeito às práticas de recursos humanos, as empresas estabelecidas detêm mais recursos a que podem recorrer, o que faz com que muitas destas empresas tenham um departamento de Recursos Humanos responsável por gerir as questões que estão relacionadas com a gestão de recursos humanos. Nas startups, por serem empresas com recursos mais limitados, são os fundadores que normalmente realizam estas tarefas, não existindo um departamento próprio (Abimbola, 2001; Rode & Vallaster, 2005; Tov, 2009). No entanto, é de ressaltar que, à medida que as startups se vão expandindo e aumentando o número de colaboradores, os problemas de gestão de recursos humanos tornam-se mais complexos o que poderá levar à contratação de novos elementos de forma a abordar estas questões crescentes (Tov, 2009).

Devido a todas estas características, a cultura predominante nas startups é uma cultura que estimula os colaboradores a participarem livremente na partilha de ideias, num ambiente onde as diferenças de opinião são valorizadas (Saini & Plowman, 2007). Os colaboradores têm a oportunidade de colaborar na tomada de decisão, tendo também autonomia para o fazer naquilo que são decisões do seu trabalho, independentemente do cargo que ocupam, permitindo-lhes decidir o grau de envolvimento em que atuam (Saini & Plowman, 2007). Além disto, o ambiente é caracterizado por ser familiar, dinâmico e informal devido à adoção de medidas menos burocráticas, à sua estrutura interna, e aos processos e rotinas ainda pouco definidos (Sørensen, 2007; Zaech & Baldegger, 2017). As startups por terem um ambiente estimulante, equitativo e aberto, onde se reconhece o trabalho dos colaboradores, se aumenta a responsabilidade e se promovem oportunidades de crescimento pessoal, são muito atrativas para os novos talentos (Saini & Plowman, 2007). No entanto, é necessário que os colaboradores sejam flexíveis, consigam realizar várias tarefas e se adaptem a vários constrangimentos, uma vez que estes têm de ter capacidade para mudar de direção, alterar os processos, assumir e executar novas tarefas, aceitar novas regras, adaptar resultados específicos a casos gerais e aplicar experiências anteriores a novos desafios (Sutton, 2000).

Perante este enquadramento, é possível afirmar que os desafios enfrentados pelos fundadores das startups e, conseqüentemente, pelos trabalhadores que exercem cargos de gestão nestas empresas, passam por ajudar as equipas a transformar todas as ameaças em oportunidades e, conseguirem inserir o negócio no mercado (Arruda et al., 2010).

Como sublinha Silva e Mourão (2015), os cargos de liderança, em qualquer empresa, devem estar alinhados com o propósito do negócio, ou seja, com a sua missão. Para que seja possível motivar e influenciar os indivíduos de forma ética, respeitosa e leal, a contribuírem para o alcance dos objetivos comuns da equipa e da organização. Aliás, nos últimos anos, a literatura tem demonstrado que o contexto é um fator decisivo para o sucesso do líder (Porter & McLaughlin, 2006). Pelo que vários autores têm enfatizado a necessidade de obter uma melhor compreensão das influências contextuais na liderança (Boal & Hooijberg, 2000; Howell & Hall-Merenda, 1999; Osborn et al., 2002; Porter & McLaughlin, 2006; Shamir & Howell, 1999; Tosi, 1991).

Modelo Conceptual da Liderança

Os líderes são um dos principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização e, por isso, o estudo desta temática tornou-se imprescindível quando se trata de tornar as organizações mais competitivas, num mundo que está perante constantes desafios (Rodrigues et al., 2013). É hoje reconhecido que a globalização da economia, a maior exigência dos consumidores e as mudanças tecnológicas que influenciam o ambiente dos negócios, têm concorrido para colocar o líder num lugar de cada vez maior destaque (Figueira et al., 2017; Rodrigues et al., 2013). Por isso mesmo, o tema da liderança é recorrente, importante e desafiador para a investigação académica (Arruda et al., 2010).

De forma breve, é possível definir o líder como alguém a quem foi atribuída a responsabilidade de liderar, encontrando-se numa posição de coordenação e/ou direção de determinadas atividades e/ou pessoas. Já o conceito de liderança assenta numa relação funcional que se baseia na interação entre o líder e os seus liderados (Botelho & Krom, 2010; Gabriel & Coelho, 2008; Rost, 1993). No mesmo sentido, mas mais recentemente Nanjundeswaraswamy e Swamy (2014) definem a liderança através de um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos colaboradores com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais.

Apesar da multiplicidade de estudos dedicados à compreensão do conceito de liderança, existem três teorias que são as mais aceites pela comunidade académica: a teoria dos traços, a teoria comportamental ou funcional e a teoria contingencial ou situacional. Em grande medida cada abordagem tem sido uma extensão de respostas às críticas do paradigma anteriormente dominante (Mello, 2003). A primeira teoria surge por volta dos anos 30 e constituiu o marco inicial sobre os estudos da liderança assumindo os atributos do líder como um fator diferenciador. Nesta abordagem o líder é alguém que nasce com determinados traços físicos e

de personalidade que os tornam diferentes dos demais (Maslanka, 2004). Estas qualidades, inatas, conduzem a uma visão de que a liderança não é algo passível de ser apreendido, sendo que a chave do sucesso consiste apenas em identificar aquelas pessoas que nasceram com as características de liderança (Horner, 1997; Rodrigues et al., 2013). Apesar de ter sido realizada muita pesquisa, poucos traços de personalidade eram consistentes, isto é, apesar de alguns serem úteis para os líderes, não ficou claro na literatura se estes seriam fundamentais para garantir uma liderança bem-sucedida (Brandão & Carchan, 2010; Maslanka, 2004; Rodrigues et al., 2013).

Assim, a segunda teoria surge no final dos anos 40, início dos anos 50, na tentativa de ultrapassar as fragilidades da teoria dos traços. Esta abordagem dá ênfase não àquilo que o líder é (teoria dos traços), mas àquilo que o líder faz (Rodrigues et al., 2013). As principais críticas a esta teoria surgem pelo facto das situações em que a liderança ocorre não serem tidas em consideração (Mello, 2003). Neste sentido, a terceira perspectiva surge nos finais dos anos 60 e acrescenta o fator situação ao estudo da liderança. Esta abordagem pretende apurar se existem estilos de liderança que podem ser eficazes para certas circunstâncias e não para outras, não havendo um estilo de liderança específico, mas sim situações específicas às quais os líderes deveriam ter de se adaptar (Rodrigues et al., 2013). Desta forma a eficácia do líder passa pela forma como este se adapta às exigências das situações (Rodrigues et al., 2013). Estas abordagens fornecem alguns *insights* valiosos para o construto da liderança, no entanto falham em fornecer uma teoria que seja universal (Mello, 2003).

Estilos e Perfis de Liderança em Contexto de Startup

Independentemente dos motivos que levam os investigadores a estudar a liderança, existe um campo desta que tem vindo a ser estudado de forma continuada praticamente desde sempre: os estilos de liderança. Vários são os estilos de liderança identificados na literatura, mas é o modelo de Burns (1978) e mais tarde desenvolvido por Bass e Avolio (1997) da liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire* que tem vindo a receber maior atenção, nos últimos anos, por parte dos investigadores (Doucet et al., 2015).

Burns (1978) foi o primeiro autor a definir liderança transformacional e caracteriza este estilo de liderança como um processo em que o líder motiva os seus seguidores, através do apelo aos seus ideais e aos seus valores morais, permitindo que estes possam atingir os seus níveis de realização mais elevados. De acordo com Bass (1985) os líderes transformacionais, normalmente, apresentam comportamentos associados a quatro características:

- Influência idealizada: o líder é um modelo para quem o segue;

- Inspiração motivacional: o líder tem a capacidade de motivar os seus liderados;
- Estimulação intelectual: o líder desafia os seus seguidores a reexaminar as suas ideias e os seus valores de forma a torná-los mais inovadores e criativos;
- Consideração individualizada: o líder passa mais tempo a ensinar e a formar os seus seguidores tratando-os de forma individualizada e atuando enquanto “mentor”.

Em relação à liderança transformacional, segundo Bass e Avolio, (1990), Chammas e Hernandez (2019) e Ensley et al. (2006a), tem sido destacada como o estilo mais eficaz, uma vez que os líderes exploram novas formas de trabalhar, procuram oportunidades face ao risco e preferem respostas eficazes a respostas eficientes (Zaech & Baldegger, 2017). Este estilo de liderança também realça comportamentos que conseguem inspirar, motivar e estimular intelectualmente os seus seguidores, sendo considerados como o principal fator motivacional para a inovação e criatividade dentro das empresas, em particular em startups (Chammas & Hernandez, 2019). Apesar da abundância de estudos que encontram efeitos positivos da liderança transformacional, existem várias razões que fazem questionar se esta é necessária em todas as situações e ambientes (Ensley et al., 2006b). Por exemplo, Avolio e Bass (1988) apontam para o facto de serem pouco conhecidas as condições ambientais em que a liderança transformacional é mais eficaz; Harrison (1987) defende que os seguidores envolvendo-se em tão grande grau, podem acabar por ter um esgotamento. No mesmo sentido, Ensley et al. (2006a) supõem, após serem surpreendidos pelos resultados do seu estudo, que se os colaboradores já estiverem motivados a liderança transformacional pode ser vista como desnecessária e redundante e/ ou os colaboradores podem perceber este estilo de liderança como uma manipulação psicológica.

Por outro lado, a liderança transaccional, como o próprio nome refere, assenta num processo de transação (troca). Inicialmente, o líder reconhece quais as necessidades e desejos dos colaboradores e, posteriormente, esclarece como é que essas necessidades e desejos serão atendidos, em troca de uma boa execução da função e, conseqüentemente, dos objetivos a atingir (Yammarino et al., 1993). Assim, a liderança transaccional consiste na liderança por recompensa contingente e na gestão por exceção passiva e ativa. A recompensa contingente refere-se a uma troca de recompensas entre líder e seguidores, clarificando os colaboradores sobre o que é necessário atingir, para que sejam recompensados pelo esforço (Zaech & Baldegger, 2017). A gestão por exceção passiva, refere-se a comportamentos do líder em que este apenas intervém com o seu grupo quando os problemas ocorrem e é necessário adotar ações corretivas. Por outro lado, a gestão por exceção ativa refere-se aos líderes que são caracterizados como monitores que detetam erros, isto é, monitorizam o desempenho dos seus colaboradores,

e adotam ações corretivas caso estes não alcancem os objetivos definidos (Avolio et al., 1999; Bass, 1985; Stewart, 2006).

Este estilo de liderança, de acordo com Bass et al. (2003) pode ser tão importante para o sucesso organizacional como a liderança transformacional. No entanto, vários estudos, em contexto de novos empreendimentos, desconsideraram a liderança transacional, uma vez que está associada a menos atividade e envolvimento por parte do líder (Ensley et al., 2006a; Zaech & Baldegger, 2017). A sua ineficácia, pode dever-se à necessidade de um comportamento de liderança proativo e orientado para o futuro, enquanto os comportamentos do líder transacional são essencialmente de coordenação e manutenção de resultados. Contrariamente, Ensley et al. (2006b) defendem que o estilo de liderança transacional, em novos empreendimentos, pode contribuir para resultados positivos, uma vez que na fase inicial das startups pode servir de “base” na definição de expectativas de desempenho e de recompensa.

Por último, a liderança por *laissez-faire* traduz-se em comportamentos de abstenção por parte do líder (Bass, 1995). Neste estilo de liderança, uma vez que o líder prescinde de tentar influenciar os seus colaboradores (ausência de liderança) vários autores desconsideraram este estilo nos seus estudos (Cunha et al., 2007; Ensley et al., 2006a; Zaech & Baldegger, 2017).

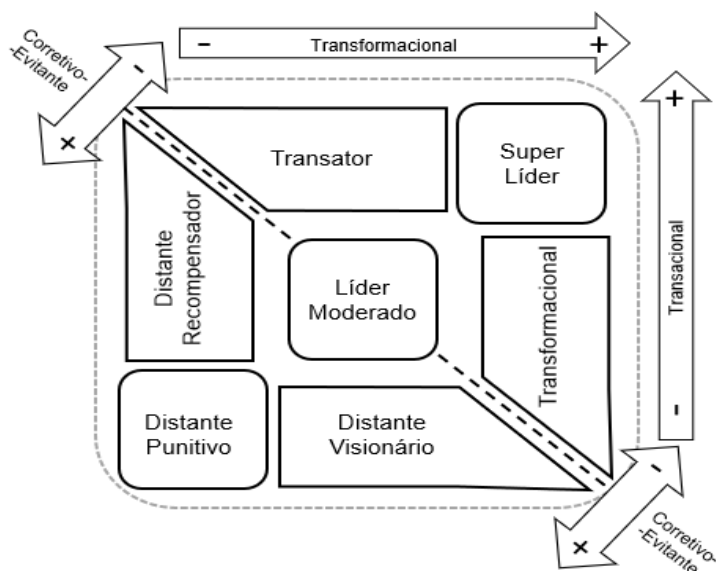
As sete dimensões associadas a estes três estilos de liderança foram submetidas a extensas análises fatoriais, no entanto, um número grande de autores não foi capaz de replicar o modelo inicialmente proposto (Avolio et al., 1999). No sentido de tentar ultrapassar este problema, Avolio et al. (1999) desenvolveram vários modelos possíveis que oferecem um melhor ajuste dos dados, mantendo-se fiel à estrutura teórica de Burns.

Um dos modelos proposto por Avolio et al. (1999), agrupa os sete fatores em três fatores de primeira ordem: liderança transformacional, liderança transacional/ desenvolvimental e liderança corretivo-evitante. Para o estilo de liderança transformacional é possível encontrar a dimensão liderança carismática e estimulação intelectual, sendo que a primeira dimensão agrupa os fatores inspiração motivacional e influência idealizada num único fator denominado “Carisma” (Dimitrov & Darova, 2016). Este fator consiste na capacidade dos líderes serem modelos para os liderados e conseguirem inspirar quem os rodeia, elevando as suas metas e, inspirando entusiasmo e otimismo (Bass & Avolio, 1990). No que concerne a liderança transacional/ desenvolvimental, encontramos a dimensão da consideração individualizada e recompensa contingente e no estilo de liderança corretivo-evitante é possível encontrar comportamentos de gestão por exceção ativa e comportamentos de líder passivo-evitante, sendo o último, a junção do estilo de liderança *laissez-faire* com a dimensão gestão por exceção passiva.

Com base no modelo de liderança de Avolio et al. (1999), Doucet et al. (2015) propuseram uma abordagem diferente, através da construção de perfis de liderança. Genericamente, a construção de perfis de liderança assume que diferentes formas de liderança podem residir simultaneamente no mesmo indivíduo. Como tal, permite obter uma visão mais abrangente dos possíveis padrões de líderes, possibilitando uma maior compreensão dos seus comportamentos. Desta forma, no seu estudo, Doucet et al. (2015), identificaram sete perfis de líderes (cf. Figura 1). O primeiro perfil é intitulado de *Transformador* e corresponde à forma clássica de liderança transformacional (o líder apresenta altos níveis de liderança transformacional e baixos níveis de liderança transacional e corretivo-evitante). O segundo perfil é o *Transator* e corresponde à forma clássica de liderança transacional (o líder apresenta altos níveis de liderança transacional e baixos níveis de liderança transformacional e corretivo-evitante). O terceiro perfil é designado de *Super Líder* em que o líder exibe comportamentos da combinação da liderança transformacional e transacional e evita ter comportamentos associados à liderança corretivo-evitante. O quarto perfil é intitulado de *Líder Moderado* no qual o líder exibe comportamentos de *Transformador* e *Transator*, mas em menor grau apresentando versões moderadas de comportamentos corretivo-evitantes, podendo este focar-se nos erros dos seus colaboradores e não estar sempre disponível quando estes precisam. O quinto perfil é o *Distante Punitivo* considerado ser o oposto do *Super Líder*. Este líder não se envolve muito com os colaboradores, mas não hesita em repreendê-los. O sexto perfil é o perfil do líder *Distante Visionário* em que o líder comunica as suas visões e fornece significado, mas também mantém comportamentos distantes com os seus seguidores e não apresenta consideração pelas suas necessidades. Por fim, o sétimo perfil é o perfil *Distante Recompensador* no qual o líder reconhece os colaboradores de alto desempenho, mas repreende aqueles que estão abaixo do padrão.

Figura 1

Modelo Conceptual de Sete Perfis de Doucet et al. (2015)



Nota: Esquema traduzido para português.

Em suma, entende-se que o perfil de liderança *Transformador* apresenta maioritariamente características do estilo de liderança transformacional e que o perfil de liderança *Transator* do estilo de liderança transaccional. No que diz respeito ao perfil *Super Líder*, uma vez que este líder já apresenta níveis de liderança transformacional e transaccional, mas em diferentes graus, classifica-se como tendo características de ambos os perfis: *Transformador* e *Transator*. O mesmo acontece com o *Líder Moderado*, no entanto, este líder para além de apresentar níveis de liderança transformacional e transaccional em níveis mais baixos e moderados também apresenta níveis mais baixos e moderados do estilo de liderança corretivo-evitante. No que concerne os perfis de liderança *Distante Punitivo*, *Distante Visionário* e *Distante Recompensador* entende-se que, pelas suas características, que apresentam principalmente características de um estilo de liderança corretivo-evitante.

As startups operam num contexto específico com características diferentes daquele que é o contexto das empresas estabelecidas. No entanto, um estudo de Zaech e Baldegger (2017) defende que não existe apenas um tipo de comportamento de liderança que garanta o sucesso das startups. Tanto nestas, como nas empresas estabelecidas, os líderes apenas necessitam de utilizar diferentes comportamentos de liderança e avaliar a sua eficácia. Brüggemann (2014), no mesmo sentido, defende que as startups tem estilos semelhantes de liderança que as empresas

estabelecidas, sendo a única diferença a forma como os líderes exercem essa mesma influência. Em empresas estabelecidas os colaboradores são mais forçados a fazer algo enquanto nas startups os colaboradores são ensinados na forma como podem lidar com as situações. O mesmo estudo também demonstra que tanto empresas estabelecidas como startups, pensam praticamente da mesma forma sobre as características de um líder.

H1: Existem, pelo menos, cinco perfis de liderança distintos na amostra (i.e., perfil majoritariamente transformacional; perfil majoritariamente transacional; perfil simultaneamente transformacional e transacional; perfil moderadamente transformacional, transacional e corretivo-evitante; e perfil predominantemente corretivo-evitante), demonstrando diferentes conjugações dos estilos de liderança.

H2: Quando comparados os contextos de startup e empresas estabelecidas, não existem diferenças significativas nos perfis de liderança encontrados na amostra.

A Relação Entre os Perfis de Liderança e os Comportamentos de Cidadania Organizacional e o Desempenho da Equipe

Comportamentos de Cidadania Organizacional

Perante o cenário de constantes mudanças, as organizações precisam de colaboradores dispostos a exceder os requisitos mínimos formais da sua função, uma vez que as organizações que detém estes comportamentos superam as organizações em que estes não são significativos (Emami et al., 2012; Morrison, 1994). De acordo com Katz e Khan (1978) os comportamentos dos colaboradores podem ser comportamentos que fazem parte da função e/ou comportamentos extra função. Os comportamentos que fazem parte da função são aqueles que estão em concordância com a descrição formal da mesma e, os comportamentos extra função são aqueles que são inovadores e espontâneos e vão para além do formalmente prescrito (Neves & Paixão, 2014). O desempenho extra função mais conhecido é provavelmente o de comportamentos de cidadania organizacional (CCO) tendo as suas origens no trabalho de Barnard (1968) em que este afirma que a vitalidade das organizações reside na vontade dos colaboradores contribuírem com força para a cooperação de um sistema ativo. Assim, os funcionários que envolvem CCO são considerados “bons soldados” porque estão dispostos a ir além do dever a fim de melhorar o funcionamento eficaz das organizações (Hart et al., 2016). Com base nos textos de Bernard, Organ (1988) cunha o termo de CCO, e define este conceito como um comportamento

individual discricionário, não reconhecido direta ou explicitamente pela recompensa do sistema formal e que, de forma agregada, promove o funcionamento eficaz da organização. Esta definição de CCO apresenta três implicações fundamentais: (i) a voluntariedade do comportamento, (ii) o seu não reconhecimento nem integração num sistema formal de recompensas (sendo que a sua não ocorrência não pode pressupor um castigo) e (iii) a importância destes comportamentos para a promoção eficaz da organização (Neves & Paixão, 2014).

No seu livro, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Organ (1988) reúne as cinco dimensões, mais estudadas, de CCO. Estas tipologias começaram a surgir em 1983, quando Smith et al. tentaram identificar as dimensionalidades dos CCO. Neste estudo emergiram duas grandes dimensões: altruísmo e conscienciosidade (anteriormente apelidado de consciência geral). A primeira dimensão, altruísmo, inclui comportamentos direcionados para ajudar alguém com uma tarefa ou um problema organizacionalmente relevante. Já a segunda dimensão, conscienciosidade, assenta em comportamentos que não têm efeito direto, mas que contribuem para a organização nas áreas da assiduidade, obediência a regras e regulamentos, pausas, entre outros (Neves & Paixão, 2014; Organ, 1988; Podsakoff et al., 1990). Mais tarde em 1986, Graham propõe uma nova dimensão que intitula de virtude cívica. Esta dimensão assenta em comportamentos que revelam envolvimento e participação na organização (Organ, 1988; Podsakoff et al., 1990). Por fim, em 1988, Organ revê a literatura e propõe mais duas dimensões para além das três já existentes: cortesia e desportivismo. A dimensão cortesia remete para comportamentos que previnem a ocorrência de problemas (Organ, 1988; Podsakoff et al., 1990). A dimensão desportivismo inclui a questão da tolerância do colaborador perante certas circunstâncias, por exemplo, se este evita reclamar de assuntos triviais, evita ampliar a dimensão de pequenos problemas, entre outros (Organ, 1988; Podsakoff et al., 1990). Apesar da existência de outras tipologias Organ et al. (2005) utilizaram metodologias de análise fatorial confirmatória e concluíram que “a investigação empírica indica que esta escala é suficientemente fiável” (p. 255).

De acordo com Podsakoff et al. (2000) os comportamentos dos líderes são o fator que mais contribuí para o CCO dos colaboradores. No caso da liderança transaccional, onde o líder motiva os seus colaboradores através de acordos mútuos que podem ser cumpridos, os liderados vão desenvolvendo, ao longo do tempo, um sentimento de confiança neste líder (Whittington et al., 2009). Esta confiança pode ter efeito na forma como os colaboradores se envolvem em ações que vão para além das expectativas, começando a produzir CCO (Rodrigues & Ferreira, 2015).

No caso da liderança transformacional, o líder considera as necessidades individuais e encoraja os colaboradores a priorizarem o coletivo, em vez dos interesses individuais, para que estes atinjam os objetivos da organização e o bem-estar do grupo. Este comportamento origina uma reciprocidade com os colaboradores que entram num processo de troca social com o líder e fazem esforços a favor da organização, com a contrapartida de receberem comportamentos favoráveis da sua parte. Assim, os liderados começam a identificar-se com os objetivos da organização o que promove os CCO (Rodrigues & Ferreira, 2015).

Num estudo realizado nos Estados Unidos a uma amostra de funcionários petroquímicos, Podsakoff et al. (1990) relataram correlações positivas entre a liderança transformacional e CCO dos seus liderados. Também em contexto educacional, um estudo realizado numa escola secundária em Singapura, Koh et al. (1995) confirmaram que a liderança transformacional e a liderança transacional têm uma influência positiva no CCO. No entanto, defenderam que a liderança transformacional tem uma influência positiva mais forte que a liderança transacional. Este poder da liderança transformacional no CCO pode dever-se ao facto do líder transformacional ser mais focado nos seus colaboradores e também ao facto das trocas existentes entre o líder transacional e os seus liderados ser limitada. No que diz respeito à liderança *laissez-faire* um estudo realizado por Suliman e Obaidi (2013) defende que não existe correlação com os CCO. Contrariamente Buch et al. (2014) concluem que a liderança *laissez-faire* está negativamente correlacionada com os CCO.

Assim, e de acordo com a literatura é esperado que perfis mais transformacionais e transacionais (*Transformador, Transator e Super Líder*) apresentem médias superiores de CCO. Uma vez que estes perfis correspondem à forma clássica de liderança transformacional e transacional e à combinação de ambos os estilos (Doucet et al., 2015). No que diz respeito ao perfil de *Líder Moderado* apesar do líder já exibir níveis moderados de comportamentos corretivos-evitantes, apresenta simultaneamente versões moderadas de comportamentos de liderança transformacional e transacional (Doucet et al., 2015). Neste sentido partimos do posicionamento de que este perfil ainda poderá contribuir para os CCO dos colaboradores pelo facto destes dois estilos (transformacional e transacional) juntos apresentarem valores superiores comparativamente com a liderança corretivo-evitante (Bass & Riggio, 2006). No que concerne os perfis de liderança com características predominantes de liderança corretivo-evitante (*Distante Punitivo, Distante Recompensador e Distante Visionário*) é esperado encontrar uma média de CCO inferior aos perfis maioritariamente de liderança transformacional e transacional, uma vez que no perfil *Distante Punitivo* os comportamentos do líder são opostos ao do *Super Líder* em que este não exita em reprimir os colaboradores

quando há erros. No perfil *Distante Recompensador* porque apesar do líder recompensar bons trabalhadores este reprime os trabalhadores com desempenhos mais *standards* e apesar dos colaboradores que o líder recompensa puderem “produzir” CCO, este estudo defende que podem ser esses mesmos colaboradores que mais tarde podem vir a ser reprimidos (Doucet et al., 2015). Para além disso apesar do líder recompensar os bons colaboradores, estes comportamentos, por parte do líder, também podem ser vistos como injustos mesmo para aqueles que este recompensa. Por fim, o líder *Distante Visionário* porque apesar de comunicarem a visão e atribuírem significado mantém distanciamento dos seus colaboradores e mostram pouca consideração pelas suas necessidades (Doucet et al., 2015).

H3: Os comportamentos de cidadania organizacional apresentam valores médios mais elevados nos perfis de liderança mais transformacionais e/ou transacionais quando comparado com perfis que apresentam maiores níveis de liderança corretivo-evitante e isto acontece tanto em empresas estabelecidas, como em startups.

Desempenho da Equipa

Face aos desafios do mercado de trabalho compete ao líder encontrar uma forma de se adaptar às novas realidades e ter capacidade para orientar a sua equipa pelos processos de mudança de forma a que estas também estejam preparadas para transformar as ameaças em oportunidades. Desta forma o trabalho das equipas tem-se revelado fundamental para o sucesso organizacional, uma vez que os comportamentos dos líderes podem ter um impacto significativo no seu desempenho (Ficapal-Cusí et al., 2021; Nascimento et al., 2016; Lim & Ployhart, 2004). O desempenho, segundo Rehman et al. (2020) e Schmitt e Borman (1993), é definido como o alcance da meta através das ações relevantes de um colaborador, ou seja, é o resultado de um colaborador fazer o que é esperado e aumenta quando o consegue fazer mais cedo e melhor daquilo que era expectável. Neste sentido, estudos observaram uma ligação entre os estilos de liderança e o desempenho da equipa (Hong & Jeong, 2020; Ogbonna & Harris 2000).

No que diz respeito a comportamentos transformacionais do líder, são vários os estudos que identificam uma associação positiva entre a liderança transformacional e melhores níveis de desempenho da equipa (Chammas & Hernandez, 2019; Lim & Ployhart, 2004; Schaubroeck et al., 2007; Wang & Howell, 2010). Para Tepper et al. (2018) os colaboradores respondem melhor aos comportamentos destes líderes principalmente quando estão num ambiente desafiante. Schaubroeck et al. (2007) acrescentam ainda que o líder transformacional é um líder

que promove a cooperação entre a equipa, sendo que essa promoção permite que qualquer constrangimento que possa surgir dentro da equipa seja resolvido, muitas vezes, sem prejudicar o desempenho da mesma.

De acordo com Bass et al. (2003) tanto a liderança transformacional como transacional são importantes para um bom desempenho da equipa. Neste sentido, são vários os estudos que também identificam uma associação positiva entre a liderança transacional e o desempenho da equipa (Burke et al., 2006; Howell & Merenda, 1999; Paracha et al., 2012). De acordo com Paracha et al. (2012) esta relação deve-se às características do estilo de liderança que familiariza os colaboradores com as obrigações do trabalho e com os objetivos reconhecidos para alcançar o desempenho desejado. No mesmo sentido Rowold e Schlotz (2009) defendem que as recompensas do líder, resultado das transações explícitas, amplificam o desempenho dos colaboradores. Em contraste, Masi e Cooke (2000) no seu estudo defendem que apenas a liderança transformacional aumenta o desempenho e que a liderança transacional é inútil, uma vez que a liderança transformacional tende a capacitar e motivar os colaboradores e a liderança transacional suprime o compromisso dos colaboradores para com a qualidade e produtividade da organização.

Apesar da maioria dos autores defender que os estilos de liderança transformacional e transacional estão relacionados positivamente com o desempenho da equipa, Raja e Palanichamy (2011) defendem que a liderança transformacional é um melhor preditor do desempenho da equipa. Em contraste o estudo de Paracha et al. (2012) concluiu que existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores, mas em menor grau que a relação existente entre a liderança transacional e o desempenho dos mesmos. No que diz respeito à liderança *laissez-faire*, poucos estudos foram encontrados relacionando este estilo de liderança ao desempenho das equipas. Este facto pode acontecer por muitos estudos considerarem que este estilo representa ausência de liderança (Tomei & Riche, 2015).

Atendendo aos argumentos apresentados na hipótese anterior este estudo espera que os perfis mais transformacionais e/ou transacionais apresentem médias superiores de desempenho das equipas enquanto perfis que apresentem maior distanciamento entre os líderes e os colaboradores apresentem médias inferiores.

H4: O desempenho da equipa apresenta valores médios mais elevados nos perfis de liderança mais transformacionais e/ou transacionais quando comparado com perfis que apresentam maiores níveis de liderança corretivo-evitante e isto acontece tanto em empresas estabelecidas, como em startups.

Metodologia

Participantes

De um total de 138 questionários respondidos, 64 foram desconsiderados por não estarem devidamente preenchidos. Assim a amostra final foi constituída por 74 participantes, líderes intermédios e chefes de equipa, dos quais 50 exercem as suas funções em empresas estabelecidas e 24 em startups. Relativamente ao género dos participantes, 62% são do sexo masculino e 38% do sexo feminino, com idades compreendidas entre 21 e os 63 anos ($M=41.85$, $DP=9.30$). Ao nível das habilitações académicas, 18% concluíram o 12º ano, 44% a licenciatura, 27% o mestrado, 7 % o bacharelato e 4% o doutoramento.

Além das características identificadas, a análise evidenciou que os colaboradores das empresas estabelecidas apresentam uma média de antiguidade de 8 anos e 8 meses e nas startups de 4 anos e 5 meses. Adicionalmente, 76% dos participantes lideram maioritariamente entre 1 a 3 equipas, sendo que 50 % destas são constituídas por 1 a 9 elementos. No que concerne especificamente às startups, de um total de 24 participantes (32%), 15% responderam que as startups onde trabalham foram fundadas entre 2015 e 2017. De referir que a maioria dos participantes exerce as suas funções em setores de atividade como: “comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos” (22%), “Indústrias Extrativas ou Transformadoras” (20%) e “outras atividades e serviços” (19%).

Procedimentos

O presente estudo adotou uma metodologia de cariz quantitativo através da aplicação de um questionário *online* desenvolvido no programa *Qualtrics*. Este questionário, foi disponibilizado no *LinkedIn* e no *Facebook* através de um *link* que se fazia acompanhar por um vídeo que tinha como objetivo apelar à participação da população-alvo e esclarecer o objetivo do presente estudo. Perspetivando um maior número de respostas, foram estabelecidos contactos diretos através do *LinkedIn* e foram enviados *e-mails* para contactar a população-alvo destes dois contextos (startups e empresas estabelecidas). Desta forma, o processo de amostragem foi não probabilístico, tendo sido utilizado o método por conveniência e efeito bola-de-neve para a recolha de dados.

Antes dos participantes iniciarem o preenchimento dos dados, ao acederem ao *link*, foi necessário lerem e aceitarem o consentimento informado para garantir que os dados disponibilizados para a investigação seriam confidenciais e anónimos (cf. Anexo A).

De forma a diferenciar os líderes nos diferentes contextos (startups e empresas estabelecidas), nas questões sociodemográficas (cf. Anexo B), os líderes de startups foram considerados quando identificassem a sua empresa como uma startup (i.e., A empresa na qual exerce atualmente funções é considerada uma *Startup?*), e se a data de fundação da empresa fosse igual ou inferior a 10 anos (Bormans et al., 2019).

O processo de recolha de dados, decorreu entre o mês de fevereiro e abril de 2021.

Instrumentos

Em concordância com as hipóteses de investigação apresentadas, procedeu-se à recolha de dados. Para o efeito, foram utilizadas três escalas para avaliar a perceção do líder sobre: os seus comportamentos de liderança, os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho da(s) sua(s) equipa(s). Ambas as escalas foram avaliadas através de uma escala de “Likert” de cinco pontos que varia, de igual modo, entre 1 (*Concordo totalmente*) e 5 (*Discordo totalmente*).

Liderança

Com a finalidade de avaliar a perceção do líder sobre o seu estilo de liderança, ainda que o presente estudo siga o modelo conceptual de perfis de liderança de Doucet et al. (2015) foi utilizada a escala Multidimensional de Liderança nas Organizações- EMLO (Gomes, 2005) (cf. Anexo C). A utilização desta escala prendeu-se pelo facto de que as escalas utilizadas no estudo de Doucet e colegas (2015) serem duas escalas de dois autores distintos: uma datada de 1990 para responder às dimensões de liderança transformacional e transaccional e uma segunda escala disponível no questionário, MLQ-5X, para responder à dimensão da liderança corretivo-evitante. De acordo com Gomes et al. (in press) este questionário (EMLO) revelou melhores propriedades psicométricas do que o questionário de liderança MLQ-5X, representando uma boa alternativa para avaliar a liderança. A validação do questionário para a população portuguesa e adaptado à perceção do líder foi também considerada.

A escala EMLO é constituída por 36 itens que se dividem em nove dimensões que se distribuem pelos três estilos de liderança: transformacional (e.g., “Promovo nos meus colaboradores o desejo de sucesso e de melhorar”; $\alpha=.86$), transaccional (e.g., “Faço com que os meus colaboradores sejam recompensados pelo seu bom trabalho”; $\alpha=.74$) e corretivo- evitante (e.g., “Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa”; $\alpha=.60$).

Comportamento de Cidadania Organizacional

Para medir os CCO recorreu-se à escala desenvolvida por Konovsky e Organ (1996). Esta escala foi adaptada à língua portuguesa e à perceção do líder sobre a equipa e é composta por 19 itens (cf. Anexo D) (e.g., “A minha equipa ajuda os colegas que tenham trabalho acumulado”; $\alpha=.79$).

Desempenho da Equipa

No que concerne ao desempenho da equipa foi utilizada a escala de Desempenho de Equipa Percebido de Conger et al. (2000) de cinco itens que mede o desempenho efetivo, isto é, as perceções atuais do desempenho da equipa com relação ao desempenho contínuo amplamente definido, em vez de expectativas de desempenho futuro (cf. Anexo E). Esta escala foi adaptada para a língua portuguesa e à perceção do líder sobre a equipa (e.g., “A minha equipa executa tarefas de forma rápida e eficiente”; $\alpha= .83$).

Resultados

Para o tratamento dos dados foi utilizado o programa IBM SPSS (Statistical Package for Social Science) versão 27 e foram testados os pressupostos da normalidade das variáveis em estudo, através do teste de Shapiro-Wilk e de Homogeneidade de variâncias de Levene para tomada de decisão relativamente à utilização de testes paramétricos ou não paramétricos.

Identificação de perfis de liderança

Para a elaboração dos perfis de liderança foi realizada uma análise de clusters. Esta análise, multivariada, tem como objetivo agrupar as características específicas dos dados (semelhanças) em grupos homogêneos, mas distintos entre si (Kettenring, 2006; Gülagiz & Sahin, 2017).

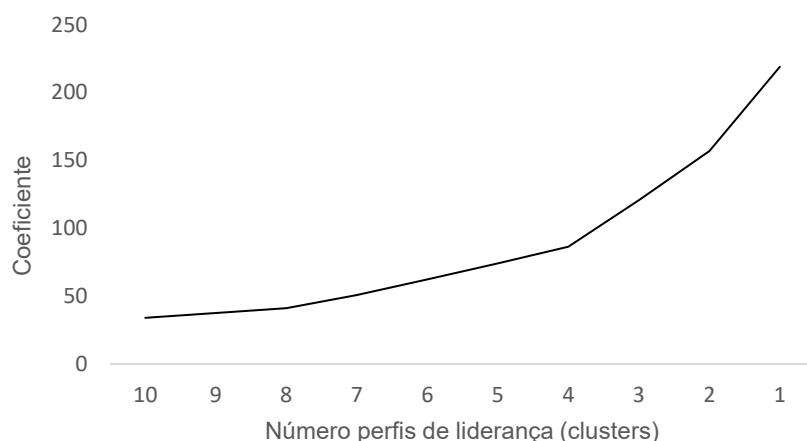
Para esta investigação, numa primeira fase, foi realizada uma análise hierárquica com critério de Ward's (1963) por otimizar a variância mínima entre os clusters (Aldenderfer & Blashfield, 1984). A medida utilizada foi a distância Euclidiana ao quadrado que mede a distância entre dois vetores/objetos e foi pedido o Cronograma de Aglomeração (cf. Figura 2) e o Dendograma (cf. Anexo F) de forma a analisar as soluções de clusters possíveis.

Analisando o Cronograma de Aglomeração e o Dendograma é possível observar que, de acordo com a amostra, poderiam ser discriminados 2 a 4 grupos de acordo com o ponto de inflexão passível de ser observado na Figura 2. Mais do que quatro grupos, resultaria em alguns

casos sendo tratados como casos próprios, uma vez que as diferenças seriam mínimas, ou seja, indistinguíveis entre eles.

Figura 2

Cronograma de Aglomeração



A análise hierárquica por apenas percorrer uma vez os dados, pode influenciar indevidamente a solução de clusters (Gower, 1967). Desta forma, tendo por base o intervalo de clusters identificados na análise hierárquica a segunda etapa desta análise, recomendada por Aldenderfer e Blashfield (1984) consiste em aplicar uma análise clusters K-médias (método não hierárquico) por apresentar valores mais precisos.

De acordo com as análises realizadas, é possível discernir e estabelecer estatisticamente diversas variações significativas entre os perfis em relação ao estilo de liderança. Por outras palavras, fomos capazes de encontrar padrões significativamente distintos de liderança transformacional, transacional e corretivo-evitante com três e quatro perfis de liderança.

Interpretados os clusters comparando os resultados dos centroides (resultado da análise de clusters) para os modelos de três e quatro perfis (cf. Figura 3 e Figura 4, respetivamente) é possível concluir que no modelo de quatro perfis:

- O Perfil 1 com valores de liderança corretivo-evitante (2.09) superiores aos valores de liderança transacional (1.95) e transformacional (1.46) apresenta a mesma tendência que o Perfil 1 do modelo associado a três perfis: liderança corretivo-evitante (2.33), transacional (2.20) e transformacional (1.51).
- O Perfil 2 e o Perfil 3 que apresentam valores mais elevados em liderança transacional (2.64, 2.26, respetivamente) e mais baixos em corretivo-evitante (2.46, 1.86,

respetivamente) e transformacional (2.19, 1.46, respetivamente) encontram-se no Perfil 3 do modelo de três perfis com a mesma tendência: liderança transacional (2.69) com valores superiores e inferiores em liderança transformacional (1.58) e corretivo- evitante (1.56).

- O Perfil 4 que apresenta valores mais equilibrados entre eles: liderança transacional (1.51), liderança transformacional (1.35) e liderança corretivo- evitante (1.34) apresenta no modelo de três perfis um Perfil 2 com praticamente os mesmos valores: liderança transacional (1.56), liderança transformacional (1.36) e liderança corretivo- evitante (1.35).

Figura 3

Centroides das Variáveis de Liderança Associadas ao Modelo de Quatro Perfis

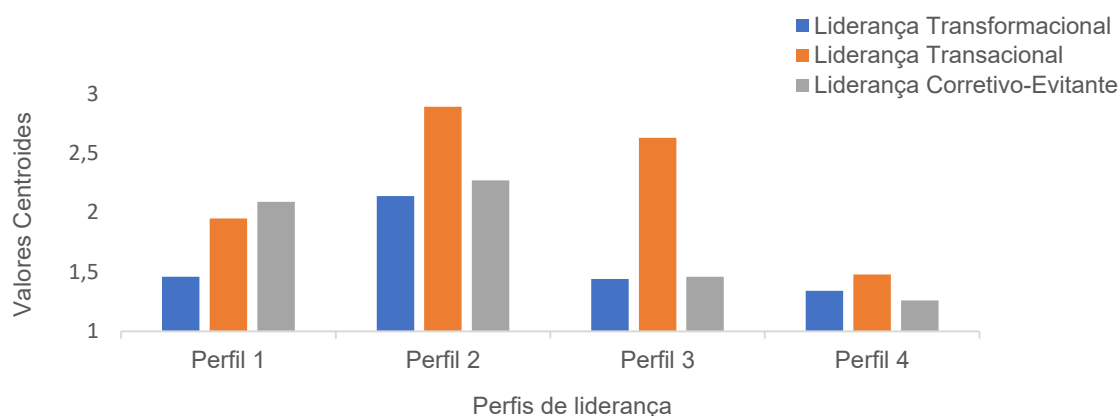
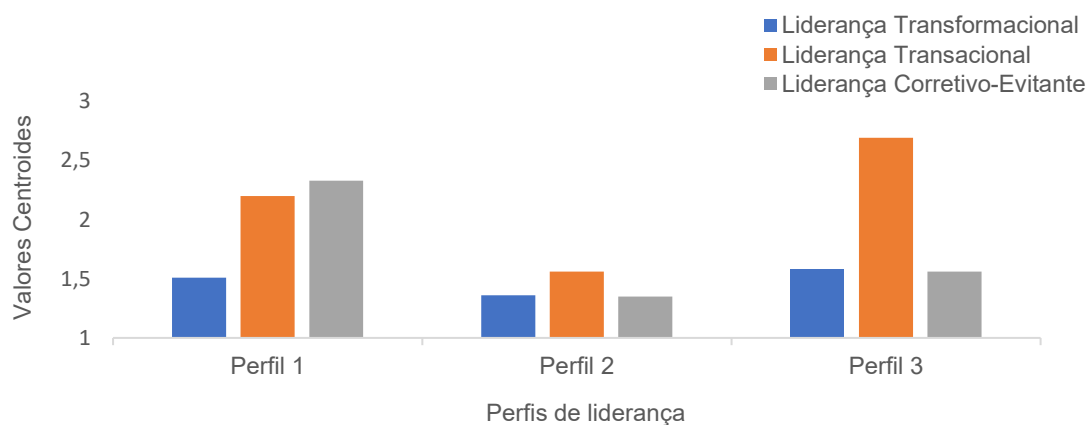


Figura 4

Centroides das Variáveis de Liderança Associadas ao Modelo de Três Perfis.



Assim, através dos argumentos fornecidos os investigadores concluíram que o número ideal de perfis, de acordo com o número da amostra, é de três perfis de liderança, uma vez que estes são mais diferenciados entre si comparativamente com o modelo de quatro perfis em que existem dois bem diferenciados (Perfil 1 e Perfil 4) e dois mais similares (Perfil 2 e Perfil 3). Para além disso, a amostra é mais homogênea entre estes três perfis de liderança (cf. Tabela 1) comparativamente com o modelo de quatro perfis em que, nos dois perfis similares, apresenta um menor número de casos (cf. Anexo G).

Procedeu-se à validação do modelo de três perfis através de testes One-way ANOVA para cada dimensão de liderança verificando-se que existem diferenças significativas entre os três estilos de liderança ($p < .001$). No que diz respeito à liderança transformacional é o Perfil 3 que apresenta uma média superior ao Perfil 1 e Perfil 2. Na liderança transaccional é o Perfil 1 e Perfil 3 que apresentam uma média superior ao Perfil 2, e por fim, na liderança corretivo-evitante é o perfil 1 que apresenta uma média mais elevada sendo significativamente superior ao perfil 3 e 2. O perfil 2 apresenta a média mais baixa, sendo inferior ao Perfil 1 e Perfil 3 (cf. Tabela 1).

Tabela 1

Comparação de Médias Entre os Perfis para Cada Estilo de Liderança

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Post-hoc comparisons
N	16	36	22	
%	21.6	48.6	29.7	
Liderança Transformacional ¹	1.43	1.32	1.77	3>1,2
Liderança Transaccional ¹	2.34	1.77	2.70	1,3 >2
Liderança Corretivo-Evitante ¹	2.25	1.32	1.62	1>3>2

Nota. ¹ Teste anova com $p < .001$

Desta forma, considerando H1 em que era esperado encontrar cinco perfis de liderança distintos esta hipótese foi parcialmente confirmada, pois apenas identificamos três dos cinco perfis esperados. O Perfil 1, como referido na hipótese corresponde ao perfil predominantemente corretivo-evitante, o Perfil 2, equilibrado nos três estilos de liderança, vai de encontro ao perfil moderadamente transformacional, transaccional e corretivo-evitante e por

fim, o Perfil 3 que apresenta valores superiores em liderança transacional corresponde a um perfil maioritariamente transacional.

Análises comparativas dos perfis de liderança

Percebendo se existem diferenças nos perfis de liderança entre startups e empresas estabelecidas foi realizado, para o efeito, o teste do Qui-Quadrado. Os resultados evidenciam que não existem diferenças significativas nos perfis de liderança entre startups e empresas estabelecidas, $X^2(2) = 2,75$, $p = .253$. Adicionalmente é possível acrescentar que nos três perfis de liderança a presença de líderes de empresas estabelecidas é sempre superior aos líderes de startups (cf. Tabela 2).

Tabela 2

Distribuição dos Perfis de Liderança por Tipologia de Empresa e Testagem do Qui-Quadrado

		Líder Startup		Total	X ² (2)	P
		Não	Sim			
Perfil 1	N	12	4	16	2.750	.253
	%	75%	25%	100%		
Perfil 2	N	21	15	36		
	%	58%	42%	100%		
Perfil 3	N	17	5	22		
	%	77%	23%	100%		

A investigação referida tem como um dos objetivos a comparação das médias dos CCO e do desempenho da equipa (i.e., variáveis dependentes), com os três perfis de liderança (i.e., variável independente). Para que seja possível o cumprimento deste objetivo, será necessário a aplicação de um teste estatístico que avalie a existência, ou não, de uma diferença significativa das médias dos CCO e do desempenho da equipa entre os três perfis de liderança e ambos os contextos (startups e empresas estabelecidas). Assim, como não foi verificado o pressuposto da normalidade, deverá ser aplicado o teste não paramétrico Kruskal-Wallis com comparações múltiplas de Dunn- Bonferroni.

No que concerne H3 que postula que os CCO, tanto em startups como em empresas estabelecidas, apresentam valores médios mais elevados nos perfis de liderança mais transformacionais e/ou transacionais quando comparado com perfis de liderança mais

corretivo-evitantes é possível verificar que não existem diferenças significativas entre startups e empresas estabelecidas quanto aos CCO ($p \geq .05$). No entanto se unificarmos a amostra os resultados demonstram que existem diferenças nos CCO consoante os perfis de liderança, [$H(2) = 12.03, p < .05$] (cf. Tabela 3). É o perfil maioritariamente transacional ($M = 2.18, SD = 0.38$) que reporta significativamente mais CCO do que o perfil moderadamente transformacional, transacional e corretivo-evitante ($M = 1.80; SD = 0.38, p < .05$). Não existem diferenças significativas entre os perfis de liderança predominantemente corretivo-evitante com o perfil moderadamente transformacional, transacional e corretivo-evitante e maioritariamente transacional ($p \geq .05$). Nesta situação, contrariamente ao expectável, não é o perfil predominantemente corretivo-evitante que apresenta uma média mais baixa nestas duas variáveis, mas sim o perfil moderadamente transformacional, transacional e corretivo-evitante em que o líder apresenta níveis mais baixos e moderados nos três estilos de liderança.

Desta forma, a hipótese H3 apenas se verifica parcialmente, pois quando a amostra se encontra subdividida entre startups e empresas estabelecidas não existem diferenças. No entanto quando o contexto é desconsiderado e a amostra é analisada na sua totalidade passam a existir diferenças significativas entre os perfis de liderança e a variável dependente de CCO.

O mesmo procedimento foi aplicado para testar H4 que postula que o desempenho da equipa, tanto em startups como em empresas estabelecidas, apresenta valores médios mais elevados nos perfis de liderança mais transformacionais e/ou transacionais quando comparado com perfis de liderança mais corretivo-evitantes. Através dos resultados, é possível verificar que não existem diferenças significativas entre startups e empresas estabelecidas quanto ao desempenho da equipa ($p \geq .05$). No entanto se unificarmos a amostra os resultados demonstram que existem diferenças no desempenho da equipa consoante os perfis de liderança, [$H(2) = 7.60, p < .05$] (cf. Tabela 3). É o perfil maioritariamente transacional ($M = 2.06, SD = 0.52$) que reporta significativamente mais desempenho da equipa que o perfil de moderadamente transformacional, transacional e corretivo-evitante ($M = 1.72, SD = 0.43, p < .05$). Não existem diferenças significativas entre o perfil de liderança predominantemente corretivo-evitante com o perfil moderadamente transformacional, transacional e corretivo-evitante e maioritariamente transacional ($p \geq .05$). Nesta situação, contrariamente ao expectável, não é o perfil predominantemente corretivo-evitante que apresenta uma média mais baixa nestas duas variáveis, mas sim o perfil moderadamente transformacional, transacional e corretivo-evitante em que o líder apresenta níveis mais baixos e moderados nos três estilos de liderança.

Assim, a hipótese H4 apenas se verifica parcialmente, pois quando a amostra se encontra subdividida entre startups e empresas estabelecidas não existem diferenças. No entanto quando

o contexto é desconsiderado e a amostra é analisada na sua totalidade passam a existir diferenças significativas consoante os perfis de liderança e a variável dependente desempenho da equipa.

Tabela 3

CCO e Desempenho da Equipa por Perfil de Liderança e Teste de Comparações Múltiplas

	Perfil	N	Média	Desvio padrão	H (2)	Dunn- Bonferroni
CCO	1	16	1.91	.337	12.033*	3>2, p=.002
	2	36	1.80	.382		
	3	22	2.18	.385		
Desempenho da Equipa	1	16	1.75	.679	7.597*	3>2, p= .028
	2	36	1.72	.428		
	3	22	2.06	.518		

Nota: * $p < .05$

Discussão

Considerando a primeira hipótese desta investigação, tendo em conta o modelo de perfis de liderança de Doucet et al. (2015) era esperado identificar cinco perfis de liderança distintos, no entanto apenas foi possível, para esta amostra, identificar três perfis. Ainda assim, à luz do modelo, foi possível caracterizá-los. Atendendo à Figuras 1 e à Figura 3:

O Perfil 1, predominantemente corretivo-evitante, é um perfil que se define por apresentar um valor superior em liderança corretivo-evitante, seguido de um valor próximo de liderança transacional e um valor relativamente mais baixo de liderança transformacional. De acordo com a proposta de Doucet et al. (2015) (cf. Figura 1) se atuarmos sobre o eixo do estilo de liderança corretivo-evitante aproximamo-nos do perfil *Distante Punitivo*. Contudo, visto que o Perfil 1 apresenta elevados níveis de liderança transacional e baixos de transformacional, atuando sobre estes eixos, percebemos que se aproxima de um perfil *Distante Recompensador*. Este é um perfil em que o líder em troca de uma boa execução da função, satisfaz as necessidades e desejos dos seus colaboradores, contudo, após estabelecida esta relação de transação (troca) o líder reconhece os colaboradores de alto desempenho, mas repreende aqueles que estão abaixo do padrão.

O Perfil 2, é um perfil equilibrado entre os três estilos de liderança. Nitidamente, o líder não se consegue definir num estilo único e por isso tem associados ao seu comportamento os

três estilos de liderança. Recorrendo novamente ao modelo de Doucet et al. (2015) (cf. Figura 1), e atuando inicialmente sobre o eixo do estilo de liderança corretivo-evitante, percebemos que para valores moderados deste estilo de liderança aproximamo-nos dos perfis de liderança *Distante Punitivo e Líder Moderado*. No entanto, como o Perfil 2 também apresenta valores moderados de liderança transacional e transformacional, recorrendo aos eixos destes dois estilos de liderança, observamos que este perfil é moderado. Podemos também verificar que Doucet et al. (2015) definiram este perfil como um perfil que apresenta valores semelhantes e próximos entre os três estilos de liderança.

Por fim, o Perfil 3 apresenta valores superiores em liderança transacional e valores equilibrados e mais baixos de liderança corretivo-evitante e transformacional. Desta forma, recorrendo uma última vez ao modelo de Doucet et al. (2015) (cf. Figura 1), atuando diretamente sobre o eixo da liderança transacional e tendo em consideração os valores mais baixos de liderança corretivo-evitante e transformacional, percebemos que estamos perante um perfil *Transator*. Este é o líder que na maior parte do tempo adota um comportamento em que, em troca de uma boa execução da função, satisfaz as necessidades e desejos dos seus colaboradores. No entanto, de forma equilibrada, por vezes adota comportamentos de liderança transformacional para motivar os seus colaboradores, permitindo que estes possam atingir os seus níveis de realização mais elevados ou apenas se foca nos erros dos seus colaboradores, não estando disponível quando precisam.

Assim, é possível considerar que ao aplicar uma abordagem semelhante à do estudo de Doucet et al. (2015), a presente investigação reconheceu, para a amostra em estudo, três perfis: *Distante Recompensador, Líder Moderado e Transator*. No entanto não foram encontrados o perfil maioritariamente transformacional (*Transformer*), o perfil simultaneamente transformacional e transacional (*Super Líder*) e os restantes perfis que correspondem essencialmente ao estilo de liderança corretivo evitante (*Distante Visionário e Distante Punitivo*). Ao contrário do que seria esperado, nenhum perfil apresentou elevados níveis de liderança transformacional (*Transformer e/ou Super Líder*). Apesar deste estilo ser salientado como o mais eficaz (Bass & Avolio, 1990; Chammas & Hernandez, 2019; Ensley et al., 2006^a) pelo facto dos líderes explorarem novas formas de trabalhar, procurarem oportunidades face ao risco, preferirem respostas eficazes a respostas eficientes e terem atitudes como as de inspirar, motivar e estimular intelectualmente os seus seguidores (Chammas & Hernandez, 2019; Zaech & Baldegger, 2017). Na verdade, de acordo com Avolio e Bass (1988) são pouco conhecidas as condições ambientais em que a liderança transformacional é mais eficaz. Adicionalmente,

Ensley et al. (2006a) defendem que se os colaboradores já estiverem motivados a liderança transformacional pode ser vista como desnecessária.

Após terem sido identificados os perfis de liderança presentes na amostra, procurou-se confirmar se independentemente do contexto em que os líderes exercem as suas funções (i.e., startups ou empresas estabelecidas), estes perfis se mantinham válidos. Os resultados permitiram corroborar H2 e reforçar o parecer de Zaech & Baldegger (2017) de que não existe um perfil de liderança que garanta o sucesso das startups. Além disso, e de acordo com Brüggemann (2014) que defende que independentemente do contexto a forma de pensar sobre as características de um líder é praticamente a mesma em ambos os contextos, o presente estudo reforça e acrescenta que ainda que os contextos possam apresentar características distintas, a eficácia do líder passa pela forma como este lidera e exerce a sua influência.

No que diz respeito a H3 e H4, que postulavam que quer nos CCO, quer no desempenho da equipa, respetivamente, os perfis de liderança mais transformacionais e/ou transacionais apresentariam valores médios mais elevados quando comparados com perfis com maiores níveis de liderança corretivo-evitante, foi possível verificar que existem diferenças significativas e que o perfil maioritariamente transacional (*Transator*) é o perfil que apresenta uma média superior em CCO. Nesta situação, de acordo com a literatura, é possível concordar com o que Podsakoff et al. (2000), Whittington et al. (2009) e Rodrigues e Ferreira (2015) defendem: estes líderes através de acordos mútuos motivam os seus colaboradores a desenvolverem CCO, uma vez que, cumpridos esses acordos os liderados desenvolvem confiança nos seus colaboradores o que se traduz em comportamentos que vão além das expectativas. No que concerne H4, considerando de igual forma a amostra global, é o mesmo perfil, maioritariamente transacional (*Transator*), que apresenta uma média superior no desempenho da equipa o que não surpreende Howell e Merenda (1999), Burke et al. (2006) e Paracha et al. (2012), uma vez que segundo estes últimos investigadores é a liderança transacional que familiariza os colaboradores com as obrigações do trabalho e com os objetivos reconhecidos para alcançar o desempenho desejado. Adicionalmente Rowold e Schlotz (2009) defendem que as recompensas do líder, resultado das transações, amplificam o desempenho dos colaboradores. No entanto, H3 e H4 foram apenas parcialmente confirmadas quando analisadas as duas sub-amostras (i.e., startups e empresas estabelecidas) separadamente. Apesar de existir uma tendência semelhante ao que é verificado na amostra global, aqui os perfis de liderança não apresentam diferenças significativas quanto aos valores médios de CCO e desempenho da equipa. Considera-se que o tamanho da amostra pode ter interferido nestes resultados, uma vez que ao dividir a amostra total em duas sub-amostras (startups: $N=24$; empresas estabelecidas:

$N=50$) existe uma redução considerável do número de respondentes em cada análise. Por exemplo, no caso das startups, no que diz respeito aos perfis de liderança, o Perfil 1 apresentava apenas quatro participantes e o Perfil 3 apenas cinco o que não permite, retirar conclusões robustas sobre estes resultados.

Por fim, tendo em consideração os resultados da análise da amostra global, no que diz respeito ao perfil moderadamente transformacional, transaccional e corretivo-evitante (*Líder Moderado*), apesar de não ter sido expectável que este apresentasse as médias mais baixas nas variáveis dependentes, de acordo com o estudo de Doucet et al. (2015), este perfil é o que pontua sempre menos quando comparado com o perfil maioritariamente transaccional (*Transator*). Estes resultados podem dever-se ao facto de que, apesar dos três estilos de liderança apresentarem níveis semelhantes e moderados, é apenas necessário que o líder adote alguns comportamentos de liderança corretivo-evitante para que os comportamentos associados ao estilo de liderança transaccional e transformacional percam a sua força. Para além disso, também é possível que estes resultados se devam ao facto deste perfil, pelas suas características, resultar num perfil de liderança mais inconstante que não produz resultados positivos. Por apresentarem valores moderados, mas baixos também é possível que este líder não se reconheça com capacidade de liderança.

Conclusão

Este estudo identificou três perfis de liderança: *Distante Recompensador*, *Líder Moderado* e *Transator*. No entanto, importa considerar que a análise de clusters (utilizada para a identificação dos perfis de liderança), é uma técnica estatística que permite ao analista ter em consideração o contexto em que o estudo se desenvolve. Desta forma, apesar da escolha dos três perfis ter sido devidamente argumentada, sendo esta técnica uma técnica flexível, a escolha de quatro perfis poderia ser igualmente válida.

Adicionalmente e de um modo geral, é possível afirmar que a presente investigação foi de encontro com o que era esperado: não existem diferenças significativas entre startups e empresas estabelecidas quanto aos perfis de liderança identificados e, considerando a globalidade da amostra nas análises de H3 e H4, é o perfil de liderança maioritariamente transaccional (*Transator*) que apresenta médias superiores de CCO e desempenho da equipa, quando comparado ao perfil predominantemente corretivo-evitante (*Distante Recompensador*). Para além disso, analisadas as hipóteses é possível concluir que o perfil que apresenta melhores médias nas duas variáveis dependentes é o perfil maioritariamente transaccional (*Transator*). Assim, e tendo em atenção o comprometimento que o número da amostra poderá ter, é possível

constatar que quanto mais claro e definido é o comportamento de liderança do líder, melhores resultados este apresenta.

Limitações

Importa referir que a presente investigação apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar e como já referenciado é relevante mencionar o número da amostra. O acesso aos participantes foi obtido com bastante dificuldade tendo sido necessário recorrer a uma abordagem individual que mesmo assim não resultou num número muito superior de participantes. Para além disto, o número de respostas excluídas foi significativo comparativamente com o número total de participantes ($N=74$), uma vez que por este estudo estar inserido num projeto mais amplo, o questionário tornou-se muito extenso fazendo com que 64 participantes desistissem de responder às questões.

Apesar das limitações já mencionadas, eventualmente o fator que mais contribuiu para as dificuldades encontradas foi o facto dos dados terem sido recolhidos durante a pandemia Covid-19. Esta pandemia originou variadíssimas medidas de prevenção de contágio, sendo uma delas a adoção do teletrabalho obrigatório. Esta medida, disruptiva, fez com que o teletrabalho intensificasse o ritmo de trabalho, sendo a fronteira entre a vida pessoal e vida profissional mais ténue (Fonseca & Corona, 2020). Obrigados a ficar em casa e a trabalhar oito ou mais horas diárias em frente a um computador o teletrabalho levou ao risco da incapacidade de desconexão (Fonseca & Corona, 2020). Desta forma, e perante um período de alguma exaustão, é possível que a voluntariedade do público-alvo em responder ao questionário não fosse a necessária, principalmente devido ao número de questões associadas que o tornava mais exaustivo.

Estudos Futuros e Implicações Práticas

Tendo em consideração os perfis identificados não se verificou nenhuma predominância do estilo de liderança transformacional. Desta forma, atendendo ao facto de vários autores mencionarem este estilo de liderança como o mais eficaz seria pertinente, em estudos futuros, analisar as condições ambientais em que a liderança transformacional ocorre (Avolio & Bass, 1988).

Os resultados obtidos na terceira e na quarta hipótese, dado o número reduzido da amostra, demonstram também que seria pertinente replicar esta investigação com uma amostra maior. De forma que, com mais rigor, se pudesse testar se efetivamente existem diferenças entre startups e empresas estabelecidas consoante os CCO e o desempenho da equipa.

Adicionalmente, neste estudo as dimensões dos CCO não foram estudadas individualmente. Neste sentido seria interessante, dar relevância às dimensões, uma vez que estudar este construto tem sido um desafio para os investigadores no âmbito do comportamento organizacional (Neves & Paixão, 2014).

Importa por fim, referir que existem na literatura bastantes estudos sobre o tema da liderança. No entanto, poucos recorrem à criação de perfis. Assim, para existir a possibilidade de concluir com mais rigor sobre os perfis identificados, quer em contexto startup, quer em contexto de empresas estabelecidas, seria pertinente aumentar o número de estudos com recurso à utilização de perfis de liderança. Para além disso, como já mencionado, a criação destes perfis permite estudar efetivamente os comportamentos de liderança do líder, ajudando na prática, os profissionais de Recursos Humanos na identificação dos potenciais candidatos para os principais cargos de liderança (Doucet, et al., 2015). Para as áreas de formação e desenvolvimento, o uso de perfis pode também facilitar a identificação de pontos fortes e/ou pontos a melhorar dos líderes, para aprimorar as suas competências de liderança (Doucet et al. 2015).

Referências Bibliográficas

- Abimbola, T. (2001). Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 3(2), 97-106. <https://doi.org/10.1108/14715200180001480>
- Abreu, P. R., & Neto, C. (2016). O panorama das aceleradoras de startups no Brasil. *Create Space Independent Publishing Plataform*.
- Arruda, Â. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1).
- Avolio, B.J., Bass, B.M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas* (pp. 29–49). Lexington Books.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Collier Macmillan*. <https://doi.org/10.2307/258081>
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*. 14(5), 21–27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1997). Full-Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. *Mindgarden*.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Erlbaum.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide For Building a Great Company*. K&s Ranch Publishing Llc.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)

- Bormans, J., Privitera, M., Bogen, E., & Cooney, T. (2019). *European Startup Monitor*. European Commission. http://www.europeanstartupmonitor2019.eu/EuropeanStartupMonitor2019_2020_21_02_2020-1.pdf
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). *Os estilos de liderança nas organizações* [Paper Presentation]. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, Universidade do Vale do Paraíba. http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf
- Brandão, M. R. F., & Carchan, D. (2010). Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas. *Motricidade*, 6(1), 53–69.
- Brüggemann, H. (2014). *Entrepreneurial leadership styles: a comparative study between Startups and mature firms* [Master dissertation, University of Twente].
- Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2014). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: The mediating role of economic leader–member exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 115–124. <https://doi.org/10.1177/1548051813515302>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1.^a ed.). Harper & Row.
- Chammas, C. B., & Hernandez, J. M. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership. *Innovation & Management Review*, 16(2), 143–160. <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0064>
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747–767. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J)
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH.
- Dimitrov, D. Y., & Darova, S. S. (2016). Factor structure of the multifactor leadership questionnaire MLQ 5X. *Strategic Impact*, 58(1).
- Doucet, O., Fredette, M., Simard, G., & Tremblay, M. (2015). Leader profiles and their effectiveness on employees' outcomes. *Human Performance*, 28(3), 244–264. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021039>

- Emami, M., Alizadeh, Z., Nazari, K., & Darvishi, S. (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9).
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006a). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, 17(3), 217–231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- Ensley M.D., Pearce, C.L., & Hmieleski, K.M. (2006b). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.006>
- Ficapal-Cusí, P., Enache-Zegheru, M., & Torrent-Sellens, J. (2021). Enhancing team performance: A multilevel model. *Journal of Cleaner Production*, 289. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125158>
- Figueira, K. K., Hörbe, T. D. A. N., Vargas, K. D. F. S., Machado, E. C., & de Moura, G. L. (2017). Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10, 56–71. <https://doi.org/10.5902/19834659.24965>
- Gabriel, C. F., Coelho, L. G. S., & Silva, S. (2008). *Liderança na gestão de pessoas* [Master dissertation, University of Campinas].
- Gomes, R. (2005). Escala Multidimensional de Liderança nas Organizações – EMLO. Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano.
- Gomes, A.R. (2014). Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In A.R. Gomes, R. Resende, & A. Albuquerque (Eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance* (157–169). Nova Science.
- Gomes, A. R., Simões, C., Morais, C., Resende, R. (In press). Psychometric Properties of the Multidimensional Sport Leadership Scale: Comparison to Multifactorial Leadership Questionnaire. *International Journal of Sport Psychology*.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1–52.
- Graham, P. (2012). Startup= growth. Paltel Group Foundation. http://paltelfoundation.ps/uploads/No._16_-_Startup=Growth.pdf
- Harrison, R. (1987). Harnessing personal energy: How companies can inspire employees. *Organizational Dynamics*, 16(2), 4–20.

- Hart, T. A., Gilstrap, J. B., & Bolino, M. C. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69 (10), 3981–3988. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.001>
- Hong, E., & Jeong, Y. (2020). Coach leadership style and Korean professional soccer team performance: Collective efficacy as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(8), 1–14. <https://doi.org/10.2224/sbp.9307>
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270–287. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680–694. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.680>
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949–964. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F)
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behaviour*, 16(4), 319–333. <https://doi.org/10.1002/job.4030160404>
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 17, 253–266. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)
- Lim, B.C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610–621. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.610>
- Machado, M. F. (2017). *Os comportamentos de liderança presentes em startups de Porto Alegre* [Master dissertation, Universidade Federal do Rio Grande do Sul].
- Machado, P. M. (2019). Contributo das startups para o PIB foi de 2,2 mil milhões de euros em 2018. *Observador*. <https://observador.pt/2019/07/26/startup-portugal-contributo-das-startups-para-o-pib-foi-de-22-mil-milhoes-de-euros/>
- Manda, C. W. F. (2020). *As startups, Empreendedorismo e a criação de emprego em Portugal, no período de 2007-2017* [Doctoral dissertation, Universidade Católica Portuguesa].

- Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16–47.
- Maslanka, A. M. (2004). *Evolution of leadership theories* [Master dissertation, Grand Valley State University].
- Mello, J. A. (2003). Profiles in Leadership: Enhancing Learning Through Model and Theory Building. *Journal of Management Education*, 27(3), 344–361. <https://doi.org/10.1177/1052562903027003005>
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), 1543–1567. <https://doi.org/10.5465/256798>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57–62.
- Nascimento, M. D. S. S., Costa, T. A., & Azevedo, J. C. (2016). Os desafios da liderança: como atingir resultados significativos. *Linkscienceplace*, 3(3).
- Neves, P., & Paixão, R. (2014). Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. *Exedra*, (9), 34–52.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The international Journal of human resource management*, 11(4), 766–788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The leadership quarterly*, 13(6), 797–837. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6)
- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. U., & Waqas, H. (2012). Impact of leadership style (transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. Study of private school (educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55–64.
- Perez, O. C., & Oliveira, A. P. M. (2015). Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. *Administração de Empresas em Revista*, 1(10).

- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559–576.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.002>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513–563.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Raja, A. S., & Palanichamy, P. (2011). The relationship between leadership styles and employee performance. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 2(1), 142–150.
- Ramos, E. M. O. (2016). *Criatividade e inovação em líderes de startups: um estudo exploratório* [Master dissertation, Universidade do Porto].
- Rehman, S. U., Shahzad, M., Farooq, M. S., & Javaid, M. U. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 38–47.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.06.004>
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121–135.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540244>
- Rodrigues, A., Ferreira, M. C., & Mourão, L. (2013). O Fenômeno da Liderança: uma revisão das principais teorias. *Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas*, 23(4), 587–601.
<http://dx.doi.org/10.18224/frag.v23i4.3556>
- Rodrigues, A. D. O., & Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *Psico-USF*, 20 (3), 493–504.
<https://doi.org/10.1590/1413-82712015200311>
- Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 91–110. <https://doi.org/10.1177/107179199300100109>
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9(1), 35–48.

- Saini, S., & Plowman, K. (2007). Effective Communications in Growing Pre-IPO Start-Ups. *Journal of Promotion Management*, 13(3–4), 203–232. <https://doi.org/10.1080/10496490802308547>
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup companies: Life cycle and challenges. *Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*, SSRN, Serbia. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2628861>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>
- Schmitt, N., & Borman, W. C. (1993). Personnel Selection in Organizations. *Psychology Faculty Publications*.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257–283. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)
- Silva, N. D. S. O., & Mourão, L. (2015). A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 15(1), 260–283. <https://doi.org/10.12957/epp.2015.16074>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 655–663. <https://doi.org/10.1037/0021.9010.68.4.653>
- Sørensen, J. B. (2007). Bureaucracy and entrepreneurship: Workplace effects on entrepreneurial entry. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 387–412. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.387>
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. *Handbook of organizations*, 44(2), 142–193.
- Suliman, A., & Al Obaidli, H. (2013). Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 115–124. <https://doi.org/10.1108/17574321311321603>
- Sutton, S. M. (2000). The role of process in software start-up. *IEEE Software*, 17(4), 33–39. <https://doi.org/10.1109/52.854066>

- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Man Park, H., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person–environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, *61*(4), 1343–1368. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0163>
- Tosi, H. L. (1991). The organization as a context for leadership theory: A multilevel approach. *The Leadership Quarterly*, *2*(3), 205–228. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90011-P](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90011-P)
- Tomei, P. A., & Riche, L. (2015) Estilos de Liderança e o desempenho Organizacional [Paper Presentation]. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro. https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/XI-CNEG-2015/T_15_285.pdf
- Tov, M. Y. (2009). *Human resource practices in start-up companies* [Master dissertation, University of Texas]. Texas Digital Library.
- Wang, X.-H. (F.), & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, *95*(6), 1134–1144. <https://doi.org/10.1037/a0020754>
- Whittington, J. L., Coker, R. H., Goodwin, V. L., Ickes, W., & Murray, B. (2009). Transactional leadership revisited: Self–other agreement and its consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, *39*(8), 1860–1886. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00507.x>
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, *4*(1), 81–102. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E)
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, *35*(2), 157–177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>

ANEXOS

Anexo A- Consentimento Informado

Caro Participante,

Como estudantes do Mestrado de Psicologia e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto, encontramos-nos a desenvolver um projeto de investigação, cujo principal objetivo prende-se por analisar a perceção dos líderes sobre a sua liderança e sobre a forma como esta pode influenciar os comportamentos e os resultados, assim como a autonomia e a eficácia da(s) sua(s) equipa(s). O questionário não é um teste, logo não existem respostas certas ou erradas. De forma a obtermos informação válida, é importante que responda com máxima sinceridade ao questionário, assinalando a opção que melhor corresponda à sua opinião.

O tempo despendido, em média, para responder ao questionário, é de aproximadamente 10/15 minutos. A participação neste estudo é voluntária e anónima, tendo o direito de poder desistir a qualquer momento do estudo. A informação recolhida destina-se unicamente a fins de investigação e os dados serão tratados de forma coletiva.

Na eventualidade de surgir qualquer questão relativa ao estudo, caso pretenda algum esclarecimento adicional, poderá contactar os investigadores:

Mafalda Cunha Pinto: 320116078@ucpcrp.pt

Peter Alexander Gay: 328319007@ucpcrp.pt

Caso pretenda contactar diretamente com a supervisora do projeto, Professora Filipa Sobral, poderá fazê-lo através do email: fsobral@porto.ucp.pt

Antecipadamente gratos pela sua colaboração.

Para avançar no questionário e se concorda em participar, por favor assinale a opção abaixo.

(Li e tomei conhecimento do objetivo desta investigação, dando autorização para a utilização dos meus dados para fins científicos com a garantia de anonimato e confidencialidade. Tomei ainda conhecimento que tenho o direito de recusar a qualquer momento a participação no estudo)

Anexo B- Questões Sociodemográficas

1. Sexo:

Masculino

Feminino

Indefinido

Prefiro não dizer

2. Idade: _____

3. Habilitações Académicas (último grau académico concluído)

9º ano

12º ano

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

4. Setor de atividade da Organização

(Lista dos setores)

5. Há quanto tempo exerce a liderança/chefia a equipa que atualmente é a sua equipa na empresa em questão? (Por favor, especifique o número de anos e/ou meses; e.g. 5 anos e 2 meses): _____

6. Indique, em numerário, quantas equipas lidera? _____

7. Indique, em numerário, quantas pessoas estão sob a sua alçada? _____

8. A empresa na qual exerce atualmente funções é considerada uma Startup?

Sim

Não

9. Ano de fundação da Startup: _____

10. Sou o Fundador/Co-Fundador da Startup?

Sim

Não



Anexo C- Questionário Liderança

Leia atentamente cada uma das afirmações e indique, de acordo com a sua percepção, o grau de concordância.

1	Encorajo os meus colaboradores a trabalharem com o máximo de qualidade
2	Ajudo os meus colaboradores quando têm um problema pessoal
3	Falo de forma otimista sobre o futuro dos meus colaboradores
4	Falo mais agressivamente quando os meus colaboradores falham ou fazem asneiras
5	Felicito os meus colaboradores quando trabalham bem ou têm um bom rendimento
6	Respeito os meus colaboradores como pessoas e não "apenas" como membros da equipa
7	Formulo objetivos desafiantes para os meus colaboradores
8	Dou os parabéns aos meus colaboradores quando fazem um trabalho muito bom
9	Zango-me com os meus colaboradores quando trabalham mal ou têm um rendimento abaixo do esperado
10	Adio resolver questões importantes
11	Explico aos meus colaboradores o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades
12	Promovo uma visão positiva de futuro para os meus colaboradores
13	Peço a opinião dos meus colaboradores sobre assuntos importantes relacionados com o trabalho
14	Faço com que os meus colaboradores sejam recompensados pelo seu bom trabalho
15	Demonstro desagrado quando os meus colaboradores fazem um mau trabalho ou não têm um bom rendimento
16	Espero que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo
17	Deixo que os meus colaboradores participem nas decisões a tomar
18	Exprimo satisfação quando os meus colaboradores trabalham bem
19	Dou importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as competências profissionais dos meus colaboradores
20	Respeito as necessidades pessoais que os meus colaboradores possam ter no trabalho
21	Encorajo os meus colaboradores a darem sugestões acerca do modo de realizar o trabalho

22	Demonstro que sou um defensor da ideia "deixa para amanhã o que podes fazer hoje"
23	Exprimo consideração/ apoio quando os meus colaboradores têm um problema pessoal
24	Demonstro otimismo quanto ao futuro dos meus colaboradores
25	Promovo nos meus colaboradores o desejo de sucesso e de melhorar
26	Fico irritado com os meus colaboradores quando não fazem as coisas como planeado
27	Promovo a vontade dos meus colaboradores se esforçarem cada vez mais
28	Digo aos meus colaboradores aquilo que devem fazer e como devem fazer, facilitando o seu progresso profissional
29	Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa
30	Aponto um futuro interessante para os meus colaboradores
31	Encorajo os meus colaboradores a falarem dos seus problemas pessoais
32	Respeito as expectativas/ aspirações pessoais dos meus colaboradores
33	Quando chamo a atenção aos meus colaboradores, dou-lhes exemplos sobre como corrigir a situação, de modo a progredirem
34	Troco opiniões com os meus colaboradores quando tenho que resolver um problema
35	Procuro ter um relacionamento informal com os meus colaboradores quando estes têm um problema pessoal
36	Respeito as diferenças pessoais e profissionais entre os membros da minha equipa

Anexo D- Questionário Comportamentos de Cidadania Organizacional

Leia atentamente cada uma das afirmações e indique, de acordo com a sua percepção, o grau de concordância.

(Atenção: quando a afirmação mencionar "colegas", tenha em consideração que são os colegas que fazem parte da mesma equipa)

1	Os membros da minha equipa entreajudam-se quando alguém têm trabalho acumulado
2	Os membros da minha equipa ajudam os colegas que tenham estado ausentes do trabalho
3	A minha equipa procura outro trabalho para fazer quando termina o trabalho que estava atribuído
4	A minha equipa faz sempre mais do que é requerido para fazer
5	A minha equipa entreajuda-se a tornar-se mais produtiva
6	A minha equipa ajuda a orientar os colegas novos mesmo quando não tenha sido solicitado
7	A minha equipa partilha os seus bens pessoais com os colegas se for necessário para ajudá-los no seu trabalho
8	A minha equipa mesmo quando existem problemas, tenta fazer o melhor possível da situação
9	A minha equipa não se queixa da distribuição do trabalho
10	A minha equipa é capaz de tolerar inconveniências ocasionais quando elas ocorrem
11	A minha equipa demonstra interesse pela imagem da Organização
12	A minha equipa respeita os direitos e privilégios dos outros
13	A minha equipa tende a evitar criar problemas para os outros
14	A minha equipa considera os efeitos das suas ações nos colegas
15	A minha equipa pede a opinião de outras pessoas que poderão ser afetadas pelas suas ações/decisões
16	Os membros da minha equipa informam os colegas antes de tomar ações importantes
17	A minha equipa nunca abusa dos seus direitos e privilégios
18	A minha equipa segue sempre as regras da Organização com cuidado
19	A minha equipa trata sempre os bens da Organização com cuidado

20	A minha equipa reclama muito sobre assuntos triviais
21	A minha equipa encontra sempre falhas no que a organização está a fazer
22	A minha equipa expressa ressentimento com algumas mudanças introduzidas por mim
23	A minha equipa pensa unicamente nos seus problemas e não nos dos outros
24	A minha equipa não presta atenção aos anúncios, mensagens ou material impresso que traz informação sobre a organização
25	Os membros da minha equipa são sempre pontuais
26	A assiduidade dos membros da minha equipa é superior à média
27	Os membros da minha equipa avisam antecipadamente quando incapazes de ir para o trabalho
28	A minha equipa mantém o local de trabalho limpo
29	A minha equipa completa o seu trabalho sempre a tempo
30	A minha equipa está informada sobre o desenvolvimento da Organização
31	A minha equipa está presente e participa nas reuniões em relação à Organização
32	A minha equipa oferece sugestões e maneiras de aperfeiçoar o trabalho

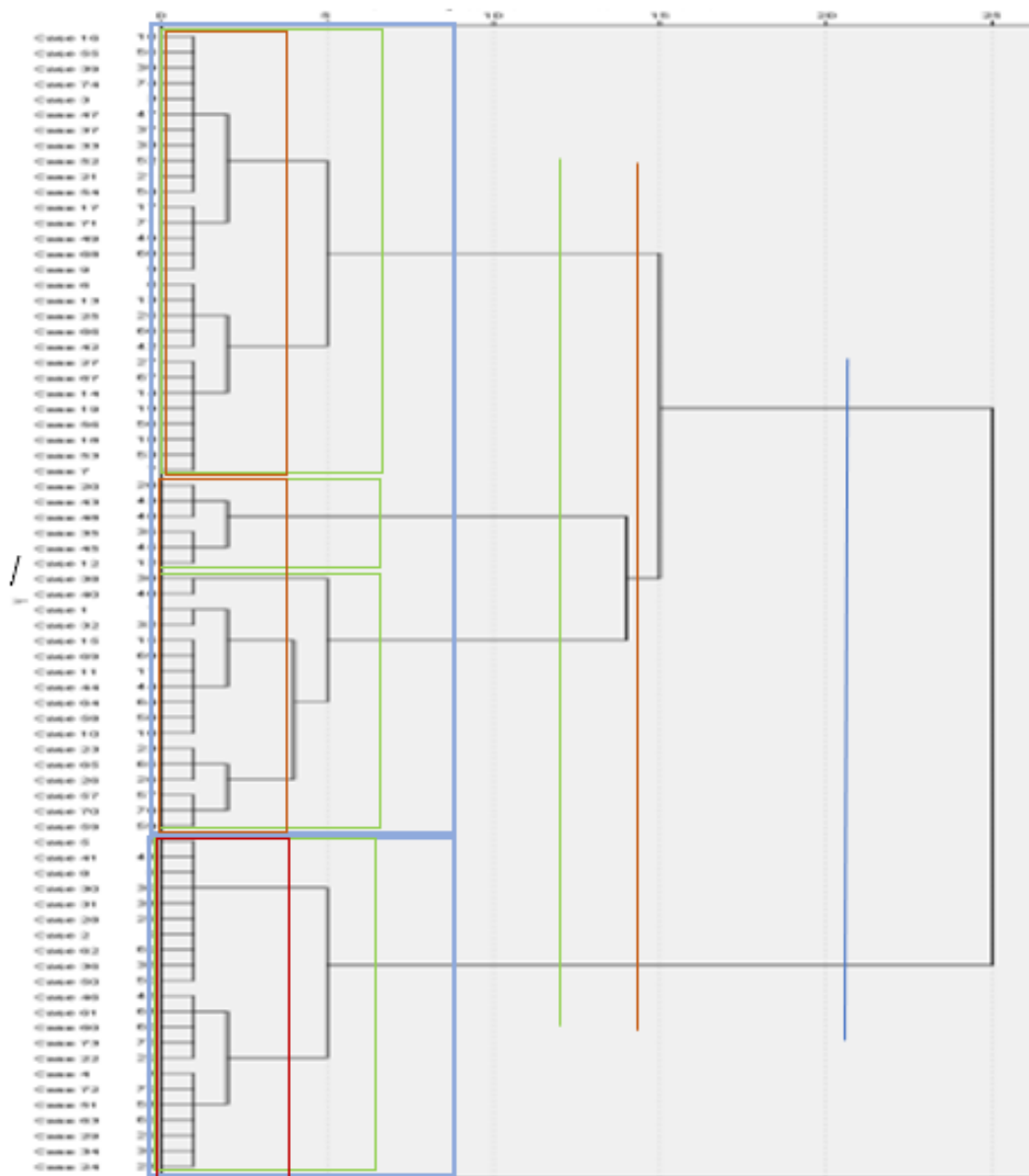
Anexo E- Questionário Desempenho da Equipa

Leia atentamente cada uma das afirmações e indique, de acordo com a sua perceção, o grau de concordância.

1	A minha equipa tem um elevado desempenho de trabalho
2	A minha equipa executa tarefas de forma rápida e eficiente
3	A minha equipa estabelece padrões elevados na execução de tarefas
4	A minha equipa alcança sempre um elevado padrão nas tarefas executadas
5	A minha equipa frequentemente ultrapassa as metas estabelecidas

Anexo F- Análise Cluster: Dendograma

- Identificação de dois clusters (perfis)
- Identificação de três clusters (perfis)
- Identificação de quatro clusters (perfis)



Anexo G- Comparação de Médias Entre Os Quatro Perfis Para Cada Estilo de Liderança

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Post-hoc comparisons
N	30	10	8	26	
%	40.5	13.5	10.8	35.1	
Liderança Transformacional ¹	1.42	1.46	2.19	1.34	3>1,2,4
Liderança Transacional ¹	2.57	2.26	2.64	1.51	1,2,3>4
Liderança Corretivo-Evitante ¹	1.50	2.46	1.86	1.35	2>3>1,4

*Nota.*¹ Teste anova com $p < .001$