



CATOLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

LIDERANÇA EM STARTUPS E EMPRESAS ESTABELECIDAS: A RELAÇÃO ENTRE O ESTILO ASSUMIDO PELO LÍDER E A SUA PERCEÇÃO SOBRE A AUTONOMIA E O DESEMPENHO DA EQUIPA

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

Peter Alexander Gay

Porto, julho 2021



CATOLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

LIDERANÇA EM STARTUPS E EMPRESAS ESTABELECIDAS: A RELAÇÃO ENTRE O ESTILO ASSUMIDO PELO LÍDER E A SUA PERCEÇÃO SOBRE A AUTONOMIA E O DESEMPENHO DA EQUIPA

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

Peter Alexander Gay

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Filipa Sobral

Porto, julho 2021

Agradecimentos

À Professora Doutora Filipa Sobral, por todo o acompanhamento e apoio ao longo deste projeto. Foi graças à sua orientação que consegui dar um rumo ao projeto.

À Professora Doutora Catarina Morais, por todas as suas intervenções e comentários que ajudaram o projeto a evoluir, assim como a sua ajuda pontual quando mais necessário.

À minha família, por toda a acreditação depositada em mim e sacrifícios feitos para que pudesse continuar a minha formação académica.

À Mafalda e ao Rodrigo, por terem feito parte do meu percurso académico e por demonstrarem sempre que temos amigos com quem podemos contar nas alturas mais desafiantes.

Ao António, Duarte e Rute, por terem sido uma constante fonte de motivação e inspiração, sem os quais este percurso todo teria sido mais difícil.

A todos, um enorme obrigado por tornarem esta experiência um marco da minha história, em que a vossa presença foi fundamental para o meu percurso futuro.

Resumo

O presente estudo procurou analisar de que forma a percepção dos líderes sobre o seu estilo de liderança (i.e.: transformacional e transacional) se relaciona com a avaliação que fazem relativamente à autonomia e eficácia das suas equipas. Para além disso, foi considerado nesta relação o contexto organizacional em que os respondentes se encontravam a desempenhar funções (i.e.: empresas startup ou estabelecidas). Mais concretamente, procurou-se verificar se existiriam diferenças decorrentes do contexto de trabalho dos líderes mais transformacionais, no que concerne à sua avaliação da autonomia e eficácia das equipas. Esta investigação recorreu a uma amostra total de 74 líderes ($N_{\text{startup}} = 24$; $N_{\text{empresas estabelecidas}} = 50$). Os resultados indicaram que não existem diferenças significativas quanto aos tipos de liderança de acordo com o contexto. Verificou-se também que maiores níveis de liderança transformacional predizem positivamente a avaliação dos líderes quanto à autonomia e eficácia das suas equipas, enquanto que maiores níveis de liderança transacional apenas predizem positivamente a avaliação dos líderes quanto à eficácia das suas equipas. Por fim, foram identificadas diferenças contextuais na avaliação que os líderes mais transformacionais faziam sobre a autonomia e eficácia das suas equipas, sendo que a variação exercida sobre esta avaliação, que podia ser explicada pela predominância deste estilo de liderança, era superior em empresas startup.

Palavras-Chave: estilos de liderança, empresas startup, empresas estabelecidas, autonomia das equipas, eficácia das equipas

Abstract

The present study aims to address how leaders' perception of their own leadership style (i.e.: transformational or transactional) relates to the assessment of their teams' autonomy and efficacy. Furthermore, the organizational context in which the respondents were working (i.e.: startup or established businesses) was also taken into account. The study also searched for differences in leaders with higher levels of transformational leadership and their assessment of the teams' autonomy and efficacy while accounting for both organizational contexts. The present sample amounted a final number of 74 leaders ($N_{\text{startup businesses}} = 24$; $N_{\text{established businesses}} = 50$). The results showed that there are no significant differences as to the prevalence of a specific leadership style given the organizational context. It was also observable that higher levels of transformational leadership positively predict the leaders' assessment of their teams' autonomy and efficacy, whilst higher levels of transactional leadership only positively predict the leaders' assessment of their teams' efficacy. Lastly, the study found some contextual differences in the assessment that leaders with higher levels of transformational leadership made regarding their teams' autonomy and efficacy, being that the variation exercised over the leaders' assessment which could be explained by the predominance of this leadership style was higher for startup businesses.

Keywords: leadership styles, startup businesses, established businesses, team autonomy, team efficacy

Índice

Introdução	8
A Liderança na Perspetiva do <i>Full Range Leadership Model</i>	9
Startups VS Empresas Estabelecidas: Influência do Contexto na Liderança	12
A Relação entre os Estilos de Liderança, a Autonomia e a Eficácia das Equipas em Contexto de Startup e Empresas Estabelecidas	15
Metodologia	20
Procedimento	20
Amostra.....	20
Instrumentos.....	21
<i>Escala da Liderança</i>	21
<i>Escala da Autonomia das Equipas</i>	22
<i>Escala da Eficácia das Equipas</i>	23
Resultados	23
Discussão	26
Limitações e Estudos Futuros	29

Índice de Anexos

Anexos	42
Anexo A - Consentimiento Informado.....	42
Anexo B - Datos Sociodemográficos.....	43
Anexo C - Escalas.....	45

Introdução

Nas últimas décadas, tem havido uma preocupação acrescida em realçar o trabalho desenvolvido pelas chefias, ou líderes, das organizações quanto às suas práticas de liderança, pois é fundamental haver líderes competentes para que estes possam promover o desempenho dos colaboradores (Choudhary et al., 2013). Os líderes nas organizações são elementos fundamentais, estando responsáveis pela correta partilha e transmissão da visão, motivação, sistemas e estruturas, que fomentarão a vantagem competitiva das suas organizações (Bryant, 2003). Seguindo o modelo do *Full Range Leadership Model* (Bass, 1985), compreende-se que pode existir mais do que um estilo de liderança, nomeadamente os estilos transformacional (i.e., líderes que se focam nas necessidades individuais e desenvolvimento dos seus subordinados, promovendo uma atuação extraordinária por parte destes) e transacional (i.e., líderes que estabeleçam uma relação de troca mútua com os seus subordinados) (Bass, 1985; Burns, 1978). No entanto, tratam-se de estilos complementares que não se encontram isolados, pois é através da combinação de ambos que é possível alcançar os objetivos pretendidos pela organização (Bass, 1985). Caso esta combinação seja inexistente, os comportamentos dos líderes podem verificar-se incompletos para a obtenção dos resultados (Bass et al., 1987).

Consequentemente, para empresas como as startups, em que todo o seu desenvolvimento se encontra relacionado com as práticas de liderança, este construto assume uma particular relevância (Cogliser & Brigham, 2004; Zaech & Baldegger, 2017). Aliás, os elevados níveis de flexibilidade destas organizações (Pellegrino et al., 2012), sugerem a existência de líderes capazes de cristalizar a visão e facilitar o estabelecimento de relações com os seus subordinados, através de uma comunicação próxima e focada no desenvolvimento de confiança (Schein, 1996). Cruzando estas características com os estilos de liderança de Bass (1985), dir-se-à que os líderes transformacionais serão aqueles que mais se adequam a estes contextos, pois conseguirão divergir a visão dos seus subordinados de benefícios unicamente pessoais e extrínsecos, o que promoverá o desenvolvimento de objetivos extraordinários por parte dos subordinados (Ensley et al., 2006); estes líderes são também capazes de dinamizar diversos recursos essenciais e propagar uma liderança dinâmica e direcionada para o futuro (Zaech & Baldegger, 2017). Por outro lado, os líderes mais transacionais prosperam em estruturas organizacionais mais definidas e rígidas, em que a atuação dos subordinados não deverá ser tão flexível e procurará seguir um conjunto de procedimentos e normas previamente estabelecidos (Zaech & Baldegger, 2017). Postula-se

então que, de acordo com os diferentes contextos organizacionais, determinados estilos de liderança sejam mais prevalentes que outros.

Para além de poderem ajustar-se de forma diferente a contextos organizacionais com determinadas especificidades, cada estilo de liderança poderá também influenciar os comportamentos dos colaboradores das organizações (Yukl, 1989), nomeadamente a sua autonomia (Manz & Sims, 2001) e eficácia (Salas et al., 2009). Trabalhadores mais autónomos encontram novas e melhores soluções para determinados processos, pois têm mais liberdade para exercer as suas funções fora do que estaria estritamente estipulado (Shalley & Gilson, 2004). Consequentemente, a produtividade dos colaboradores aumentará se for oferecida a oportunidade de criarem e testarem novas ideias (Sosik, 1997). Mais, a qualidade do trabalho realizado em equipa tem sido relacionado com a qualidade dos serviços e/ou produtos oferecidos pelas organizações (Gibson et al., 2007), logo, a performance organizacional parece relacionar-se fortemente com a eficácia das equipas de trabalho (Wutchy et al., 2007). Neste sentido, torna-se relevante estudar a influência que os estilos de liderança podem apresentar na autonomia e eficácia das equipas. Por último, não se descure o facto de que o contexto organizacional poderá ser decisivo na influência da liderança sobre os construtos em que esta atua (Zaech & Baldegger, 2017), pois o sucesso da liderança estará condicionado pelo contexto em que a mesma é exercida (Porter & McLaughlin, 2006). Isto indica que, embora se estude o mesmo estilo de liderança e a sua influência em determinados construtos, os resultados constatados poderão apresentar variações de acordo com o contexto em que os líderes se encontram.

A Liderança na Perspetiva do *Full Range Leadership Model*

A liderança é um processo em que um indivíduo, perante um dado desafio, tem a capacidade de influenciar outros, levando-os a mobilizar os seus esforços individuais e coletivos para que, em conjunto, consigam alcançar os objetivos propostos (Northouse, 2015; Yukl, 2013). Mas a liderança não é um conceito unidimensional, assumindo dimensões relacionadas com a criatividade, com as relações interpessoais e com a constante mudança organizacional (Landsberg, 2008). De acordo com a literatura, é a mudança organizacional que permite a evolução dos líderes, pois esses momentos exigem que sejam capazes de controlar, favorecer e propagar a mudança, apoiando os trabalhadores nas transições necessárias (Clarke, 2002; Landsberg, 2008). Assim, perante situações em que é necessário desempenhar este papel, é sempre possível olhar para a liderança como um atributo e/ou

processo. Enquanto atributo, define-se por um conjunto de características do líder (i.e., padrões comportamentais e traços de personalidade) que, ao serem interligadas, permitem que os "liderados" se transformem em membros mais eficientes e capazes de cumprir com os objetivos; enquanto processo, a liderança consegue desencadear um conjunto de fatores profundamente orientados para a implementação da ação, influenciando os membros de um grupo rumo a um resultado predefinido (Kets de Vries, 2007).

Quando as organizações apostam numa liderança estratégica e eficiente, é possível que a mesma tenha repercussões no aumento dos lucros, da produtividade e da vantagem competitiva (Lussier & Achua, 2007). Ou seja, os estilos de liderança assumem-se como uma variável de influência notável quanto ao comportamento dos membros de uma organização (Wu, 2009). Um estilo de liderança adequado ao contexto pode prever uma *performance* organizacional desejável (Bass et al., 2003), maiores níveis de empenho e desempenho organizacional (Choudhary et al., 2013), maior desempenho de equipa e grupal (Barnett & Weidenfeller, 2016), maior confiança e comprometimento dos trabalhadores para com os seus líderes (Dirks & Ferrin, 2002), uma avaliação positiva das crenças dos trabalhadores (Arbabi & Mehdinezhad, 2016) ou mesmo maior bem-estar psicológico dos trabalhadores (Arnold, 2017).

Por se reconhecer que o estilo de liderança do líder tem um efeito concreto na organização e em várias das suas dimensões, esta é uma linha de investigação que tem sido estudada quando se fala neste domínio. Um dos modelos teóricos que procura alcançar estes mesmos objetivos é o *Full Range Leadership Model* de Bass (1985), que adveio do Modelo de Liderança Transacional-Transformacional de Burns (1978), sendo este último desenvolvido através de um estudo realizado numa população de líderes políticos (Judge & Piccolo, 2004). O modelo inicialmente proposto por Burns diferenciava os dois estilos de liderança (transacional e transformacional) pelas trocas efetuadas entre líderes e subordinados e o que cada um pode oferecer ao outro (Conger & Kanungo, 1998). Nesta mesma perspetiva, os líderes transformacionais eram capazes de desenvolver um propósito nos seus subordinados e promover a sua identificação com as necessidades do líder, enquanto que os líderes transacionais procurariam estabelecer uma troca equivalente com os seus subordinados e recompensar os mesmos de acordo com o seu desempenho e resultados obtidos (Kuhnert & Lewis, 1987).

Numa fase posterior, o trabalho de Burns foi desenvolvido e transferido para a investigação da liderança em contexto organizacional, em que foram simultaneamente distinguidos e definidos comportamentos característicos para cada estilo de liderança (i.e.,

Bass, 1985; Avolio & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1993), surgindo então o *Full Range Leadership Model*. De acordo com este modelo, a conceptualização inicial das lideranças transformacional e transacional incluía um total de sete fatores de liderança (Bass, 1985), respetivamente: carismática, inspiradora, estimulação intelectual, consideração individualizada, recompensa contingente, gestão por exceção, e laissez-faire. Mais tarde, Bass (1988) voltou a rever esta conceptualização, verificando então que os fatores "Carismática" e "Inspiradora" eram, em muito casos, empiricamente indistinguíveis, sendo que convergiu ambos num único fator "Carisma/Inspirador", revertendo numa redução do número de fatores totais do modelo para seis.

Contudo, Avolio et al. (1999), após verificarem que este último modelo foi alvo de críticas e sugestões, indicando que não era passível de ser replicado, efetuaram um estudo meta-analítico a vários outros modelos propostos, conseguindo identificar um novo modelo que apresentava uma melhor validade discriminativa. Neste seguimento, foram definidas três lideranças com os seus respetivos fatores de ordem superior, como a Liderança Transformacional (carismático/inspirador e estimulação intelectual), a Liderança Transacional/Desenvolvimento (consideração individualizada e recompensa contingente), e a Liderança Corretivo-Evitante (gestão por exceção e laissez-faire), em que será este mesmo modelo o utilizado no presente estudo.

A Liderança Transacional distingue-se pelo estabelecimento de uma relação de troca mútua, entre líderes e seguidores, de variáveis de valor que são de interesse para ambos, quer em vertentes económicas, políticas ou psicológicas. Estes líderes focam-se na clarificação de tarefas e na recompensação através de benefícios, não só premiando a obtenção de resultados expectáveis, como também castigando desempenhos medíocres (Burns, 1978). Isto significa que os subordinados procuram satisfazer as exigências e necessidades do líder, de forma a alcançar determinadas recompensas e benefícios (Bass & Avolio, 1994), e para evitar sofrer represálias pelo não cumprimento das mesmas (Bass et al., 2003). É uma liderança munida de autoridade e influência, para que os subordinados atinjam os resultados pretendidos (Bass, 1985; Avery, 2004). Embora seja referida uma posição crítica e pejorativa desta liderança, estes líderes também possuem uma capacidade de transmitir confiança e motivação nos seus subordinados, o que permitirá que estes atinjam os resultados pretendidos (Politis, 2002), assegurando que ambas as partes envolvidas conseguirão progredir (Ivey & Kline, 2010).

No que se refere aos líderes transformacionais, estes apelam a ideais e valores morais nos seus seguidores, perspetivando a promoção de mudanças profundas. Esta liderança é mais relacionada com um processo, ao invés de um comportamento, não sendo representada

por trocas, mas por ligações promotoras de elevados níveis de compromisso e desempenho entre ambas as partes envolvidas (Burns, 1978). Ao estender a pesquisa anteriormente realizada por Burns para o contexto organizacional, Bass (1985) verificou que os líderes transformacionais focam-se nas necessidades individuais e desenvolvimento dos seus subordinados, permitindo que indivíduos sobre a influência deste estilo de liderança demonstrassem níveis superiores de motivação para ir além dos objetivos inicialmente propostos, procurando de igual forma investir mais energia para os atingir, com a intenção de satisfazer as necessidades e comprovar as expectativas do líder para com os próprios. Devido a existir uma preocupação com o progresso, motivação intrínseca, valores, e o desenvolvimento pessoal e profissional dos subordinados, esta liderança facilita o desenvolvimento de emoções que sejam direcionadas ao líder, o que permitirá uma transformação pessoal dos subordinados e cumprimento dos objetivos organizacionais propostos (Yukl, 2010).

Por fim, a Liderança Laissez-Faire designa a ausência de um líder eficiente, em que os problemas do líder e dos seus subordinados são ignorados (Yukl, 2010). Este estilo de liderança está relacionado com o evitamento da tomada de decisão, desconsideração dos problemas, e inexistência de acompanhamento e intervenção (Gill, 2006). Quanto aos membros do grupo, estes líderes assumem uma posição passiva, não demonstrando iniciativa de interação (Sadler, 2003) e ignorando o seu crescimento e evolução (Northouse, 2015).

Startups VS Empresas Estabelecidas: Influência do Contexto na Liderança

Como sublinhado por Ionescu e Bolcas (2019), quando se abordam e discutem os estilos de liderança, assume-se sobretudo uma abordagem personalista da liderança, considerando-se que a eficiência do líder é restrita e condicionada a determinadas variáveis da sua personalidade e qualidades pessoais; no entanto, é também possível optar por uma abordagem situacionista da liderança, ou seja, assumir que a intervenção do líder é altamente influenciada pelo contexto em que este se encontra e pelas pressões sofridas pela sua organização.

Em termos cronológicos, no início do século, alguns autores postulavam a falta de evidência científica sobre a capacidade do contexto em moldar as práticas de liderança existentes numa dada organização (Berry & Cartwright, 2000; Barker, 2001). Todavia, era já comumente aceite, através da Teoria da Auto-Categorização de Turner, publicada em 1985, que a auto-perceção do indivíduo irá variar de acordo com o contexto circundante (Haslam et

al., 2000). A partir daqui, o volume da organização começou a ser considerado como uma variável descritiva da amostra à qual a investigação acedia (Jung et al., 2003; Tosi et al., 2004; Tuan, 2010) ou mesmo como um moderador que poderá atuar sobre a liderança (Zaech & Baldegger, 2017). Ainda assim, o volume não se mostrava como uma variável suficientemente abrangente para avaliar as características da organização, sendo necessário incluir outros elementos que parecem apresentar-se como influentes no exercício da liderança, como: o nível de especialização, o acesso a determinados recursos, o ambiente organizacional, a estrutura organizativa ou ciclo de vida da empresa (Antonakis et al., 2003; Bass & Bass, 2009; Porter & McLaughlin, 2006).

As atuais dinâmicas do mercado demandam uma procura incessante pela inovação, pois este fator apresenta um papel significativo quanto à taxa de sobrevivência das empresas (Cefis & Marsili, 2006). No século XXI a inovação é sinónimo de novas tecnologias e de criação de novos modelos de negócio (Christensen et al., 2001), como o são as startups (Kohler, 2016). Assim, através da inovação tecnológica e da criação de novos produtos e serviços, que levam a novos modelos de negócio e públicos, as empresas designadas de startup têm-se revelado como motores importantes para o desenvolvimento económico, gerando riqueza e novos postos de trabalho (Mazzarol et al., 1999; Baumol & Strom, 2007; Calvino et al., 2015; Kohllmann et al., 2016). Apesar da sua forte penetração no mercado, não existe consenso quanto à definição do conceito de startup (Zaech & Baldegger, 2017; Cockayne, 2019). Ainda assim, existem três fatores que podem facilitar essa definição (Kohllman et al., 2017; European Commission, 2019): i) antiguidade da empresa ser inferior a 10 anos; ii) ter um modelo de negócio ou um produto/serviço inovador; e iii) possuir uma visão de rápido crescimento, tanto no número de colaboradores que emprega, como também no mercado em que opera.

Para além destas características mais objetivas, as startups não possuem uma estrutura organizacional devidamente definida (Timmons, 1999), carecem de uma história e recursos humanos e financeiros que facilitem o seu progresso (Romanelli, 1989; Rode & Vallaster, 2005; Bendickson et al., 2017), falta experiência em sucessos e insucessos anteriores (Pellegrino et al., 2012), e existe uma compressão dos quadros hierárquicos, apresentando um organograma com uma disposição mais plana e horizontal (Saini & Plowman, 2007). Acrescentando a isto, existem outros fatores adicionais que são específicos destas empresas, revelados pelo relatório da Accenture (2015), estando estes em congruência com a restante literatura: i) startups procuram ideias disruptivas com uma rápida prototipagem e possibilidade de fracassar celeremente, demonstrando uma menor aversão ao risco, ao

contrário de empresas estabelecidas que pretendem ideias inovadoras incrementais, sequenciais e graduais, demonstrando uma maior aversão ao risco; ii) a tomada de decisão nas startups é menos centralizado e informada que nas empresas estabelecidas, devido, em parte, ao registo hierárquico mais achatado e informal que as empresas startup usufruem. Dadas estas diferenças, os desafios apresentados aos líderes de empresas startup serão diferentes dos desafios apresentados aos líderes de empresas estabelecidas (Saini & Plowman, 2007).

Nas startups, a liderança é reconhecida como um construto fundamental para o desenvolvimento destes negócios (Cogliser & Brigham, 2004). É esperado que os líderes nestas empresas sejam capazes de transmitir e enaltecer uma clara visão nos seus subordinados (Burt, 1992; Schein, 1996), assim como comunicar os valores e outras características fundamentais que suportam a organização (Saini & Plowman, 2007). Poderá haver uma facilidade acrescida de manifestar estes comportamentos em startups, pois estas possuem maiores níveis de flexibilidade (Pellegrino et al., 2012) e uma cadência na sua estrutura organizacional, não existindo tantos constrangimentos associados à liderança (Timmons, 1999; Vinnel & Hamilton, 1999). Através da passagem de inspiração, significado e visão, os líderes promovem um contributo dos subordinados que transcende os interesses pessoais dos mesmos, permitindo que estes estabeleçam metas superiores e se dediquem a atingir as mesmas (Burns, 1978). Neste sentido, a liderança transformacional pode auxiliar uma empresa startup a estabelecer a sua visão internamente, permitindo a criação de significado em diversas atividades que não estejam interligadas, podendo de igual forma facilitar um balanço ao retirar a motivação unicamente focada na obtenção de benefícios pessoais extrínsecos, permitindo que os colaboradores aumentem as suas expectativas e ambições (Ensley et al., 2006). Ao interiorizarem uma visão organizacional integrada num contexto altamente flexível, os colaboradores poderão ser expostos a rápidas diretrizes e delegações de responsabilidade por parte dos seus líderes (Saini & Plowman, 2007). Na íntegra, isto viabilizará uma resposta célere e flexível, por parte das empresas startups, aos constrangimentos e mudanças no mercado (MacVicar & Throne, 1992; Eisenberg & Goodall Jr., 1997). Concluindo, as empresas startup carecem de um envolvimento claro e presente dos líderes, visando a propagação da sua visão e inspiração, e prestar um suporte constante aos seus colaboradores (Ensley et al., 2006; Kerr & Jermier, 1978), assim como de uma dinamização de tempo e recursos, de forma a promover o desenvolvimento da cultura organizacional e da sua estrutura, sendo que a liderança transacional não se demonstra suficiente para corresponder com estas necessidades de primeira ordem, pois considera-se

fundamental a existência de uma liderança pró-ativa e orientada para o futuro (Zaech & Baldegger, 2017).

Em contraste, as empresas estabelecidas possuem uma resistência à mudança, que se encontra relacionada com uma estruturação mais presente (Aldrich & Auster, 1985). Nestes contextos, a liderança ficará retraída pelas limitações associadas à estrutura organizacional existente (Donaldson, 1997; Sathe, 2003). Fatores como objetivos previamente definidos e delimitados, estrutura organizacional bem implementada, e processos de trabalho bem fundamentados e prescritos, tornarão o papel da liderança nestas empresas significativamente menos imperativo (Kerr & Jermier, 1978). A liderança transacional é implementada em estruturas organizacionais menos flexíveis, assegurando assim que os subordinados seguem um conjunto de normas e práticas previamente estabelecidas, não existindo espaço para alterações (Zaech & Baldegger, 2017). É uma liderança focada na eficácia do trabalho, na obtenção de resultados finais desejáveis e consequentes prémios ou reprimendas, conforme o alcance destes objetivos, em que todo o poder e autoridade serão consignados a um determinado líder, que corresponderá à estrutura burocrática de empresas estabelecidas (Kotter, 1990).

Com um distinto direcionamento da literatura entre ambos os contextos de empresas startup e estabelecidas, e de ambos os estilos de liderança, é proposto que se verifique mais líderes predominantemente transformacionais em empresas startup do que em empresas estabelecidas, decorrendo então a primeira hipótese do estudo:

H1: O estilo de liderança transformacional apresenta valores médios mais elevados em contexto de empresas startup em comparação com contexto de empresas estabelecidas.

A Relação entre os Estilos de Liderança, a Autonomia e a Eficácia das Equipas em Contexto de Startup e Empresas Estabelecidas

Parte do crescimento e desenvolvimento de uma empresa é sustentado pelo capital humano que esta possui, como também pelas relações e interações estabelecidas entre os trabalhadores, em que a qualidade do produto e/ou serviço que a empresa oferece está circunscrito a esse mesmo capital (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Por estes motivos, a liderança destaca-se como uma temática de importância fundamental para as organizações (Kumar, 2007). Os estilos de liderança não se esgotam em si mesmos, tendo repercussões em toda a organização e diretamente na equipa, pois, tal como Yukl (1989) afirma, a liderança pode ser compreendida como uma dimensão passível de influenciar as crenças e comportamentos dos

seguidores. Esta liderança advirá como forma de suporte, tais como, o apoio direto, o suporte emocional, conselhos e *feedback* (Buunk et al., 1998; Cole et al., 2002). Vários consequentes dos estilos de liderança e dos seus comportamentos têm sido associados a outros construtos, como a desinibição dos níveis de autonomia dos colaboradores, resultando na sua aprendizagem e desenvolvimento profissional (Manz & Sims, 2001), e na estrutura, processos e eficácia da equipa, resultando na promoção do desempenho organizacional (Burke et al., 2006; Carson et al., 2007; Hoch, 2013).

Quando os colaboradores usufruem de suporte e orientação, adquirem um sentido de competência e autoridade perante o seu trabalho e as funções inerentes ao mesmo, o que promoverá maiores níveis de autonomia no trabalho (Spreitzer, 1996). A perceção de autonomia é um construto de elevada importância para os colaboradores, pois maiores níveis permitem que estes percecionem o seu trabalho como mais significativo (Hackman & Oldham, 1976), aumentem o seu empenho organizacional e produtividade (Cummings & Molloy, 1977; Taylor & Westover, 2011), influenciando também a sua saúde e satisfação, e promovendo os seus processos e eficiência (Fried, 1991; van Mierlo et al., 2006), enquanto que se denota um aumento do *stress* e diminuição da satisfação com baixos níveis deste construto (Bacharach et al., 1986). Em contexto laboral, a autonomia pode ser descrita pelo nível de liberdade, independência e indiscrição que os colaboradores possuem sobre a gestão e processos do seu trabalho (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976). A literatura foca-se em três domínios principais da autonomia (Breugh, 1999): i) a autonomia que os colaboradores possuem para com os métodos de trabalho escolhidos; ii) a gestão e agendamento do trabalho; iii) os critérios utilizados para desempenhar o trabalho. Na integra, isto indica que os colaboradores possuem a liberdade para escolherem como irão executar as funções e tarefas, para gerir o seu próprio horário e agenda, e quais os projetos em que estarão envolvidos (Greenhaus & Callanan, 2018).

São os líderes mais transformacionais que estimulam os seus subordinados a possuírem um sentido de controlo e autodeterminação sobre o trabalho que executam (Bass & Avolio, 1994; Conger & Kanungo, 1998), motivando-os para que sejam responsáveis e autónomos no seu trabalho (Carless et al., 2000). Em suma, esta liderança apoia-se maioritariamente na autonomia disponibilizada aos subordinados, evitando a utilização de medidas de controlo psicológico mais restritivas, como observado na liderança transacional (Gilbert et al., 2017). A própria literatura tem vindo a demonstrar a existência de uma relação entre a liderança transformacional e o aumento dos níveis de autonomia percecionados pelos subordinados (i.e., Bass & Avolio, 1993; Piccolo & Colquitt, 2006; Rich et al., 2010).

Contrariamente, os líderes mais transacionais motivam os seus subordinados através da explicação dos objetivos a serem atingidos, na demonstração de como os atingir, na clarificação quanto à avaliação do seu desempenho, na transmissão de *feedback*, e na recompensação em casos de sucesso (Bass, 1985), o que demonstra um acompanhamento mais próximo e menos focado na autonomia que poderia ser fornecida aos subordinados. Isto significa que, teoricamente, maiores níveis de liderança transformacional revertem numa avaliação positiva por parte do líder quanto à autonomia que este percebe na sua equipa, originando assim a segunda hipótese do estudo:

H2: Níveis mais elevados de liderança transformacional predizem positivamente a avaliação dos líderes quanto à autonomia da(s) sua(s) equipa(s), enquanto que o mesmo não se verifica para líderes que apresentem níveis mais elevados de liderança transacional.

Por outro lado, não se descarta a importância do construto da eficácia das equipas de trabalho, sendo esta enaltecida no ponto de vista das organizações através do avanço da tecnologia e adjacente globalização (Gil et al., 2005; Salas et al., 2009). Estas pressões externas têm influenciado o desenvolvimento de novos modelos de negócio em ambientes altamente dinâmicos, incertos e complexos, direcionando a preocupação das organizações para as equipas de trabalho (Lawler & Worley, 2006; West & Markiewicz, 2008). São as equipas que irão providenciar à organização diversos conhecimentos, atitudes, habilidades e experiência, permitindo que estas reajam de forma célere e eficaz aos constrangimentos com que se possam deparar, sendo que esta simbiose resultará numa performance acrescida e em maiores níveis de satisfação de todos os membros da equipa (Rico et al., 2010).

O estudo da eficácia das equipas iniciou com uma estrutura designada de "*Input-Process-Outcome*" (IPO), desenvolvida por McGrath (1964), que mais tarde sofreu alterações e adaptações à sua estrutura original, havendo um aprofundamento sobre cada uma das suas três dimensões (i.e., Mathieu et al., 2000). De acordo com estes autores, existem fatores e características antecedentes, tal como a liderança, que afetarão os resultados observáveis da eficácia da equipa, sendo que estes podem ser verificados seguindo medidas mais objetivas através do desempenho (i.e., qualidade e quantidade), ou seguindo medidas mais subjetivas através das reações afetivas dos membros da equipa (i.e., satisfação, empenho e viabilidade). Além disto, acrescenta-se que o ambiente circundante da organização também contribui ativamente na influência sobre todas as dimensões deste modelo (Cohen & Bailey, 1997).

Neste sentido, torna-se passível de assumir que a liderança terá influência sobre a eficácia da equipa, assim como o ambiente circundante irá influenciar ambos os construtos.

A contribuição da liderança para as equipas é essencial para a eficácia das mesmas, promovendo a atuação em sintonia de todos os membros de forma a atingirem determinado objetivo comum, sendo esta atuação coletiva mais benéfica que a soma da atuação individual de cada membro (Salas et al., 2009). Sublinhando as palavras de Pearce e Sims (2002), várias fontes de liderança podem exercer uma certa influência sobre a eficácia das equipas. No entanto, denota-se um evidente direcionamento da literatura para uma influência superior das lideranças transformacional (e.g., Pearce & Sims, 2002; Hargis et al., 2011; Choi et al., 2017) e transacional (e.g., Pearce & Sims, 2002) sobre este construto. Tal como Bass (1985) indica, tanto a liderança transformacional como a liderança transacional promovem nos subordinados comportamentos inovadores, convergindo assim para a promoção do seu desempenho organizacional; para este autor, os líderes que apresentassem maiores níveis de liderança transacional estariam mais focados nas limitações de tempo e na eficácia alcançada. No que se refere à liderança transformacional, a literatura mostra-nos que a mesma acontece através de um processo de partilha de valores, de normas, e de interesses pessoais, que irá permitir aos líderes desenvolver um esforço e motivação extraordinário por parte dos seus subordinados. Assim, os membros destas equipas não irão somente procurar recompensas pessoais, mas irão investir no trabalho procurando obter resultados que promovam um funcionamento organizacional cada vez mais elevado (Choi et al., 2017). Quanto à liderança transacional, além destes líderes clarificarem as tarefas a serem cumpridas (Burns, 1978), estes também são capazes de motivar os seus subordinados para que alcancem os resultados expectáveis (Politis, 2002), o que poderá decorrer através da recompensação e benefícios por atingir os mesmos (Bass & Avolio, 1994); como tal, é possível a existência de uma relação entre este estilo de liderança e a eficácia das equipas (Pearce & Sims, 2002).

A obtenção destes resultados por parte da investigação poderá ter um fundamento teórico subjacente, pois a própria liderança transformacional, através de um processo de partilha de valores, de normas, e de interesses pessoais, irá permitir aos líderes desenvolver um esforço e motivação extraordinário por parte dos seus subordinados. Assim, os seguidores não irão somente procurar recompensas pessoais, investindo na obtenção de resultados que promovam um funcionamento organizacional cada vez mais elevado (Choi et al., 2017). Contudo, tal como Bass (1985) indica, tanto a liderança transformacional como a liderança transacional promovem nos subordinados comportamentos inovadores, convergindo assim para a promoção do seu desempenho organizacional; para este autor, os líderes que

apresentassem maiores níveis de liderança transacional estariam mais focados nas limitações de tempo e na eficácia alcançada. Esta afirmação é suportada pelo estudo de Pearce e Sims (2002), em que identificaram uma relação entre a liderança transacional e a eficácia das equipas. Neste sentido, considera-se que líderes que se percecionem como mais transformacionais ou transacionais identifiquem níveis positivos de eficácia na(s) sua(s) equipa(s), seguindo-se então a terceira hipótese do estudo:

H3: Níveis mais elevados de liderança transformacional e transacional predizem positivamente a avaliação dos líderes quanto à eficácia da equipa.

No entanto, os resultados entre as variáveis em análise não são estáticos e poderão existir outros fatores que interfiram nas relações previstas, nomeadamente o contexto. De acordo com Zaech e Baldegger (2017) as diferenças existentes entre as organizações podem ter uma influência direta sobre a eficácia de cada estilo de liderança, pois os comportamentos dos líderes diferirem de acordo com o contexto em que a liderança está a ser exercida (Den Hartog et al., 1999; Johnson & LeBreton, 2004; LeBreton et al., 2007). É então expectável que existam diferenças entre empresas startup e empresas estabelecidas quanto às consequências da liderança sobre a sua equipa. Ao falarmos de empresas estabelecidas, a liderança encontra-se condicionada por fatores como regras e regulamentos organizacionais, assim como outras tarefas que os próprios líderes possam ter que desempenhar (Kerr & Jermier, 1978; Podsakoff et al., 1996; De Vries, 2000). Por outro lado, o ambiente das empresas startup encoraja a autonomia dos seus colaboradores (Skelton, 1986), sendo que limites impostos à liderança poderão ser mitigados (Ensley et al., 2006). Aliando estas características contextuais às peculiaridades do estilo de liderança transformacional e dos construtos a serem investigados (autonomia e eficácia da equipa), propõe-se que, em líderes que se percecionam como possuindo uma liderança mais transformacional, a sua avaliação sobre a autonomia e a eficácia das equipas que estão sobre a sua alçada é superior em contexto de empresa startup do que em empresas estabelecidas:

H4: Quando os líderes percecionam a sua liderança como mais transformacional, a avaliação sobre a autonomia e a eficácia das suas equipas é superior nas empresas startups quando comparado com empresas estabelecidas.

Metodologia

Procedimento

A metodologia de investigação do presente estudo é de cariz quantitativo. Para o desenvolvimento do questionário, recorreu-se ao sistema *Qualtrics*, sendo a posterior recolha de respostas através da divulgação e aplicação deste questionário em formato *online*. Recorreu-se a plataformas de redes sociais, para as quais se criou um vídeo explicativo sobre os objetivos do estudo e que convidava as pessoas a participarem, ao envio de *e-mails* e à partilha do questionário entre grupos conhecidos com o objetivo de alcançar um número satisfatório de respondentes que pudessem pertencer à amostra. Assim, a identificação e alcance à população alvo foi através do método probabilístico criterioso, por conveniência e com efeito bola-de-neve. O questionário aplicado possuía uma breve introdução inicial que explicava os objetivos do estudo e delimitava a população que era expectável que respondesse ao mesmo (chefias intermédias com cargos de liderança), fornecia informação relativa aos autores do questionário, informando de igual forma que todas as respostas seriam estritamente anónimas e confidenciais, e que a utilização das mesmas seria unicamente para fins de investigação científica, finalizando com a aceitação de participação e preenchimento do questionário garantindo o consentimento livre informado por parte do respondente. De seguida, seria pedido ao respondente que preenchesse alguns dados demográficos e, após esta fase, iniciaria o preenchimento das escalas utilizadas no presente estudo.

Amostra

Inicialmente, foram obtidas 138 respostas, sobre as quais foram excluídas 64 devido a não apresentarem respostas com dados essenciais para a sua inclusão no estudo. A amostra final é composta por um total de 74 participantes, com 46 participantes do sexo masculino e 28 do sexo feminino, em que a percentagem é, respetivamente, 62,2% e 37,8%. As idades da amostra estavam compreendidas entre os 23 e os 61 anos, sendo que a média são os 42 anos ($M = 43$, $DP = 9.31$). Quanto às habilitações académicas da amostra, 61 (82,4%) possuem níveis de escolaridade superiores ao ensino secundário, sendo que os restantes 13 (17,6%) têm o ensino secundário completo.

Quanto aos dados obtidos relacionados com os líderes, recorreu-se novamente à recodificação de novas variáveis, para que se pudesse delimitar as respostas. Relativamente ao número de equipas lideradas pelos respondentes, a grande maioria da amostra liderava entre uma a três equipas, perfazendo um total de 56 (75,7%) dos respondentes, em que 14 (18,9%) liderava entre quatro a seis equipas, e os restantes 4 (5,4%) liderava mais do que sete equipas. No mesmo seguimento, procurou-se perceber quantas pessoas estariam sobre a alçada destes líderes, em que um total de 37 (50%) indicaram liderar entre uma a nove pessoas, sendo que 14 (18,9%) lideravam entre 10 a 19 pessoas, e os restantes 23 (31,1%) lideram mais de 20 pessoas. Por último, foi também possível concluir o número de líderes em empresas estabelecidas e empresas startup, sendo esses números respetivamente, 50 (67,6%) para empresas estabelecidas e 24 (32,4%) para empresas startup. Para definir este número, recorreu-se a uma pergunta disponibilizada no questionário aplicado que indicaria se o líder trabalhava ou não numa empresa considerada startup, e pela validação dos anos da empresa, sendo que para ser uma startup teria que ter no máximo 10 anos (Kohllmann et al., 2016; European Commission, 2019).

Instrumentos

Escala da Liderança

Para esta variável em análise, optou-se por utilizar a Escala Multidimensional de Liderança nas Organizações, doravante designada de "EMLO", de Gomes (2005). Esta escolha sobressaiu pelo facto de apresentar uma boa fiabilidade para o construto da liderança no modelo da *Full Range Leadership Model*, estando igualmente preparada para aplicação na população portuguesa (Gomes et al., in press). Ao todo, esta escala possui 36 itens, em que se recorre a uma escala tipo "Likert" de cinco pontos (1 = Concordar Totalmente; 5 = Discordar Totalmente), que podem ser distribuídos pelas suas nove dimensões, ou, indo de encontro aos objetivos do presente estudo, torna-se passível a inclusão de cada uma dessas dimensões nos respetivos comportamentos afetos à liderança. Existem 20 itens distribuídos pelas cinco dimensões, perfazendo um total de quatro por cada dimensão, que correspondem aos comportamentos de liderança transformacional ($\alpha = .86$): (1) Visão (i.e., "Falo de forma otimista sobre o futuro dos meus colaboradores"); (2) Inspiração (i.e., "Encorajo os meus colaboradores a trabalharem com o máximo de qualidade"); (3) Instrução (i.e., "Explico aos meus colaboradores o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades"); (4)

Individualização (i.e., "Respeito as necessidades pessoais que os meus colaboradores possam ter no trabalho"); (5) Apoio (i.e., "Exprimo consideração/apoio quando os meus colaboradores têm um problema pessoal"). Para os comportamentos de liderança transacional, existe um total de oito itens distribuídos pelas duas dimensões ($\alpha = .74$): (1) "Feedback" positivo (i.e., "Felicito os meus colaboradores quando trabalham bem ou têm um bom rendimento"); (2) "Feedback" negativo (i.e., "Falo mais agressivamente quando os meus colaboradores falham ou fazem asneiras"), sendo todos os itens desta dimensão invertidos.

Visto que este instrumento possibilita a aplicação de dois tipos de questionários para populações diferentes, como os colaboradores ou chefias, considera-se relevante mencionar que o questionário utilizado foi o das chefias, visto que o objetivo do presente estudo seria de analisar a própria perceção do líder relativamente à sua liderança.

Escala da Autonomia das Equipas

Para esta escala, a escolha recaiu na utilização de três escalas da autonomia, cujo autor Breugh (1999) apropriou-se das mesmas para reforçar a fiabilidade e confiabilidade das mesmas. As dimensões das três escalas são, respetivamente, Autonomia no Método, Autonomia no Agendamento, e Autonomia no Critério. O próprio autor postula que é necessário recorrer a mais do que uma dimensão da autonomia, devido a isto permitir a verificação de várias componentes deste construto, sendo que a análise de uma só dimensão da autonomia é insuficiente para a compreensão holística do construto. Nicholson (1984) também reconhece que a autonomia no trabalho é composta por diversas dimensões, de forma a que vá de encontro a todos os elementos que possam existir em determinada função. Para isto, as três escalas apresentadas no estudo de Breugh foram consolidadas numa única escala de autonomia no presente estudo; ao analisar as três escalas iniciais, confirma-se que procuram identificar diferentes dimensões do construto global da autonomia. Esta escala possui a integração dos nove itens, respondidos numa escala tipo "Likert" de cinco pontos (1 = Concordar Totalmente; 5 = Discordar Totalmente), que inicialmente se encontravam divididos em grupos de três pelas dimensões supramencionadas ($\alpha = .83$): (1) Autonomia no Método (i.e., "Os membros da minha equipa têm permissão para decidir como desempenhar o seu trabalho (os métodos a utilizar)"); (2) Autonomia no Agendamento (i.e., "Os membros da minha equipa têm controlo sobre o agendamento do seu trabalho"); (3) Autonomia no Critério (i.e., "Os elementos da minha equipa são capazes de modificar quais são os seus objetivos de trabalho (o que devem realizar)").

Acrescenta-se que foi também necessário adaptar as três escalas para a percepção do respondente relativamente à autonomia da sua equipa e traduzir as mesmas para a língua portuguesa.

Escala da Eficácia das Equipas

A escala utilizada para analisar a eficácia das equipas foi a de Pearce e Sims (2002), em que os autores criaram a presente escala através de várias escalas presentes na literatura. Embora esta escala apresente diversas dimensões relevantes para a compreensão da eficácia, após os autores realizarem uma análise fatorial exploratória, verificaram que a mesma não apresentaria mais do que um fator, podendo então todas estas dimensões serem enquadradas numa única escala de 26 itens. Postula-se que a teoria confirma isto, pois, de acordo com o modelo IPO (i.e., Mathieu et al., 2000), os resultados observáveis da eficácia são vários e nunca singulares a uma única dimensão. Pearce e Sims também verificaram que a consistência interna da escala de eficácia das equipas era bastante elevada quando cotada pelas chefias e gerência. Os 26 itens foram cotados numa escala tipo "Likert" de cinco pontos (1 = Concordar Totalmente; 5 = Discordar Totalmente), apresentando uma consistência interna próxima do estudo de Pearce e Sims ($\alpha = .94$) (i.e., "A minha equipa muda o comportamento para atender às exigências da situação"; "A contribuição da minha equipa para a organização é muito valiosa; "A minha equipa comunica o seu progresso").

Esta escala já estaria adaptada para avaliar a eficácia das equipas, sendo somente necessário a sua tradução para a língua portuguesa.

Resultados

O tratamento de dados foi com recurso à versão 27.0., do programa informático IBM SPSS (Statistical Package for Social Science). Numa etapa preliminar, foi necessário verificar os pressupostos de normalidade das escalas utilizadas para cada uma das variáveis (liderança transformacional, liderança transacional, autonomia das equipas, eficácia das equipas). Os valores obtidos em todas as escalas encontravam-se dentro da assimetria ($-3 > sk < 3$) e da curtose ($-10 > ku < 10$) (Kline, 2016), respetivamente: (1) Liderança Transformacional (1.08 & 1.32); (2) Liderança Transacional (-.23 & -1.04); (3) Autonomia (.35 & -.04); (4) Eficácia (.42 & -.06). Confirma-se que todas as escalas não apresentam sérios desvios à normalidade.

Seguido desta validação, procedeu-se com os testes estatísticos de modo a determinar se as hipóteses propostas seriam ou não corroboradas.

A hipótese 1 postulava que o estilo de liderança transformacional apresenta valores médios mais elevados em contexto de empresas startup em comparação com contexto de empresas estabelecidas, sendo que considerava-se que iria existir mais líderes que apresentassem maiores níveis de liderança transformacional em empresas startup. Para tal, procedeu-se com um teste t para amostras independentes. Contrariamente ao que era esperado, maiores níveis de liderança transformacional percebida pelos líderes não difere de acordo com o contexto, $t(51) = -1.61, p = .860$. Pretendendo comparar este resultado com a liderança transacional, recorreu-se ao mesmo procedimento, sendo que os resultados constatados mostram mais uma vez que não existem diferenças significativas, $t(40) = -1.36, p = .191$.

A hipótese 2 propunha que maiores níveis de liderança transformacional predizem positivamente a avaliação da autonomia nas equipas pelo líder, enquanto que isto não se verificaria para líderes que apresentassem maiores níveis de liderança transacional. Para testar esta hipótese, procedeu-se a duas regressões lineares simples, sendo uma para a liderança transformacional e a autonomia, e a segunda para a liderança transacional e a autonomia. Respetivamente à primeira regressão linear simples, o modelo de regressão é significativo, $F(1, 73) = 21.02, p < .001, R^2 = .23$, em que 23% da variância da autonomia da equipa avaliada pelos líderes é explicada pela liderança transformacional. Conforme esperado, líderes mais transformacionais predizem positivamente uma perceção sobre a autonomia das suas equipas ($b = .81, \beta = .46, t = 4.60, p < .001$). Para a segunda regressão linear, o modelo de regressão não é significativo, $F(1, 73) = 3.44, p = .068, R^2 = .05$. Tal como previsto, este resultado indica não existir uma relação entre líderes com maiores níveis de liderança transacional e a autonomia percebida nas suas equipas.

A hipótese 3 sugeria que níveis mais elevados de ambos os estilos de liderança, transformacional e transacional, predizem positivamente a avaliação dos líderes quanto à eficácia das suas equipas. Recorreu-se novamente a duas regressões lineares simples para verificar esta presunção. Tal como esperado, o modelo de regressão é significativo para a liderança transformacional, $F(1, 73) = 106.56, p < .001, R^2 = .597$, em que 59.7% da variância da eficácia da equipa avaliada pelo líder é explicada pela liderança transformacional. Confirma-se que maiores níveis de liderança transformacional predizem positivamente a avaliação da eficácia das equipas pelo líder ($b = .96, \beta = .77, t = 10.32, p < .001$). Também se verifica que o modelo de regressão é significativo para a liderança

transacional $F(1, 73) = 4.60, p = .036, R^2 = .060$, em que apenas 6% da variância da eficácia da equipa avaliada pelo líder é explicada pela liderança transacional, sendo significativamente inferior à liderança transformacional. Confirma-se de igual forma que maiores níveis de liderança transacional predizem positivamente a avaliação da eficácia das equipas pelo líder ($b = .17, \beta = .24, t = 2.16, p = .036$).

A hipótese 4 refere que quanto maior o nível de liderança transformacional percebida pelo líder, a avaliação da autonomia e eficácia das suas equipas é superior em empresas startup do que em empresas estabelecidas. Visto que o número total da amostra era reduzido para a aplicação de uma moderação, para testar estatisticamente esta proposição recorreu-se a um *Split File* da variável que agrupava os respondentes de empresas startup e empresas estabelecidas, seguido então da aplicação de duas regressões lineares simples. O modelo de regressão é significativo para a liderança transformacional e a autonomia em contexto de empresas startup, $F(1, 23) = 9.99, p = .005, R^2 = .312$, em que para estas empresas compreende-se que existe um total de variação de 31.2% na autonomia das equipas que é avaliada pelos líderes, que pode ser explicada pelos maiores níveis de liderança transformacional. Verifica-se que níveis superiores de liderança transformacional predizem positivamente a autonomia das equipas que é percebida pelos líderes em contexto de empresa startup ($b = .93, \beta = .56, t = 3.16, p = .005$). Este modelo de regressão também é significativo para a liderança transformacional em contexto de empresa estabelecida, $F(1, 49) = 9.82, p = .003, R^2 = .170$, significando que para estas empresas existe um total de variação de 17% na autonomia das equipas que é avaliada pelos líderes, sendo explicada pelos maiores níveis de liderança transformacional. Também se conclui que níveis superior de liderança transformacional predizem positivamente a autonomia das equipas que é percebida pelos líderes em contexto de empresa estabelecidas ($b = .68, \beta = .41, t = 3.16, p = .003$). Os resultados corroboram a proposta de que maiores níveis de liderança transformacional percebida pelo líder irão reverter numa avaliação superior da autonomia das suas equipas em contexto de empresas startup em comparação com empresas estabelecidas. Quanto à eficácia das equipas avaliada pelos líderes que possuem níveis mais elevados de liderança transformacional em contexto de empresa startup, o modelo de regressão é significativo, $F(1, 23) = 47.14, p < .001, R^2 = .682$, representando um total de variação de 68.2% na eficácia das equipas que é avaliada pelos líderes, que pode ser explicada pelos maiores níveis de liderança transformacional. Assim, os níveis superiores de liderança transformacional predizem positivamente a eficácia das equipas que é percebida pelos líderes em contexto de empresa startup ($b = 1.15, \beta = .83, t = 6.86, p < .001$). Quando a

eficácia das equipas é avaliada por líderes que demonstram níveis mais elevados de liderança transformacional em contexto de empresa estabelecida, o modelo de regressão também se revela significativo, $F(1, 49) = 58.50$, $p < .001$, $R^2 = .549$, havendo um total de variação de 54.9% na eficácia das equipas que é percebida pelos líderes, que pode ser explicada através dos maiores níveis de liderança transformacional. É conclusivo que os níveis superiores de liderança transformacional predizem positivamente a eficácia das equipas que é percebida pelos líderes em contexto de empresa estabelecida ($b = .87$, $\beta = .74$, $t = 7.65$, $p < .001$). Novamente, respeitante ao que foi proposto pela hipótese, em que maiores níveis de liderança transformacional percebida pelo líder irão reverter numa avaliação superior da eficácia das suas equipas em contexto de empresa startup, corrobora-se esta proposta. É então perceptível que maiores níveis de liderança transformacional revertem em avaliações superiores quanto à autonomia e eficácia das equipas, por parte dos seus líderes, em contexto de empresas startup comparativamente com empresas estabelecidas.

Discussão

O presente estudo pretendia analisar a percepção dos líderes quanto a diferentes estilos de liderança que poderiam estar mais associados aos próprios, seguindo modelo do *Full Range Leadership Model* de Bass (1985), e como estes líderes poderiam perceber outros construtos de elevada importância para o funcionamento organizacional, como a autonomia e eficácia das suas equipas, procurando de igual forma compreender as diferenças existentes em dois contextos distintos (i.e., empresas startup e estabelecidas).

Através dos resultados obtidos, compreende-se que não existem diferenças significativas quanto a uma presença média superior de qualquer um dos estilos de liderança em contexto de empresas startup e estabelecidas (H1).

Contrariamente ao que tinha sido postulado, de facto não foi verificada uma predominância de determinado estilo de liderança em contexto de empresas startup. Parte desta explicação pode advir pelo facto das empresas startup procurarem encorajar a autonomia, assim como promover a atuação e envolvimento dos seus colaboradores, mas prestar em simultâneo uma constante presença e monitorização nas suas atividades (Skelton, 1986). Visto que os líderes transacionais consideram uma gestão racional e eficaz da liderança, expectando a potenciação do desenvolvimento da sua empresa, este estilo de

liderança também poderá reverter benefícios para empresas startup (Bryant, 2003). Como não existem líderes unicamente transformacionais ou transacionais, mas sim líderes com uma combinação de ambos os estilos, em que os níveis de cada estilo podem ser superiores ou inferiores (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1998), pondera-se que isto possa ser uma realidade evidenciada nos resultados. É fundamental atender que, embora o presente estudo separe os contextos de empresas startup e empresas estabelecidas, existem variáveis associadas a cada contexto, como, por exemplo, o seu desenvolvimento e estrutura (Shamir & Howell, 1999; Lowe & Gardner, 2000; Porter & McLaughlin, 2006), que influenciam a liderança e que não foram incluídas como parte integrante da variável, sendo que as diferenças entre ambas as empresas e inter-empresas associadas ao mesmo contexto poderiam ser significativas para a confirmação da existência de líderes transformacionais em determinadas empresas startup. Isto verifica-se no estudo de Zaeck & Baldegger (2017), evidenciando que elevados níveis de liderança transacional em empresas startups com um estrutura definida revertiam em bons níveis de *performance*, enquanto que a influência desta liderança era negativa para empresas startups de menores dimensões.

No que se refere à segunda hipótese do estudo, a mesma foi corroborada pelos resultados. Por um lado, observou-se que níveis mais elevados de liderança transformacional se relacionam positivamente com a percepção de autonomia da equipa; e por outro lado, não se verificou uma relação entre a liderança transacional e a percepção de autonomia da equipa.

A verificação desta relação entre a liderança transformacional e a autonomia é também referida e demonstrada pela literatura, embora mais focada na percepção dos subordinados sobre os seus níveis de autonomia quando liderados por indivíduos que apresentassem níveis superiores de liderança transformacional (i.e., Bass & Avolio, 1993; Carless et al., 2000; Piccolo & Colquitt, 2006; Rich et al., 2010). A presente hipótese focou-se na percepção e avaliação de líderes mais transformacionais sobre a autonomia verificada nas suas equipas e, através destes resultados, conclui-se que não só reforça a literatura existente, como também acrescenta algo novo a essa mesma literatura, devido a revelar a congruência entre estes dois construtos, mesmo quando avaliados por um ator diferente (neste caso o líder). Respeitante à liderança transacional, não foi possível contrastar os resultados obtidos com a literatura existente; não obstante, acrescenta-se que este estilo de liderança suporta-se bastante nas normas e práticas que já se encontram estabelecidas (Zaeck & Baldegger, 2017), em que todo o poder e autoridade ficarão alocados ao respetivo líder, mitigando esta possibilidade de autonomia nos seus subordinados (Kotter, 1990).

A terceira hipótese propunha que líderes que demonstrassem níveis mais elevados de qualquer um dos tipos de liderança (transformacional e transacional) iriam predizer positivamente a sua avaliação quanto à eficácia das equipas. Esta hipótese foi confirmada pelos dados obtidos, embora apresente diferenças que se revelem bastante interessantes. Para maiores níveis de liderança transformacional, a variância da eficácia das equipas percebida pelo líder, que é explicada pela liderança transformacional, é de 59.7%, enquanto que o seu valor homólogo para maiores níveis de liderança transacional é de apenas 6%.

Esta relação entre a liderança transformacional e a eficácia é empiricamente comprovada pela literatura (i.e., Pearce & Sims, 2002; Choi et al., 2017), sendo que, embora os presentes resultados sejam direcionados para a perceção do líder, estes vão de encontro ao que a investigação tem demonstrado. Quanto à relação verificada entre a liderança transacional e a eficácia, já Bass (1985) teria indicado que estes líderes são focados na eficácia alcançada e no desempenho organizacional; isto significa que não irão descurar a procura por níveis de eficácia. Ensley et al. (2006) também referem que a liderança transacional é benéfica no estabelecimento de expectativas de desempenho que, por si, influenciaria os comportamentos dos colaboradores e permitiria que estes correspondessem com os objetivos organizacionais. Assim, confirma-se que os resultados obtidos no presente estudo relativamente à relação entre ambos os estilos de liderança e a eficácia das equipas encontram-se em concordância com os resultados expressos na literatura. Contudo, mesmo que exista uma relação entre ambos os estilos de liderança e a eficácia das equipas, a literatura parece indicar que essa relação poderá ser mais forte quanto ao estilo de liderança transformacional (Hargis et al., 2011), sendo que os resultados do presente estudo encontram-se novamente congruentes com o que a investigação tem demonstrado. Uma potencial explicação para o favorecimento da relação entre a liderança transformacional e a eficácia, pode advir da forma como a medida da eficácia é verificada (objetivamente ou subjetivamente), sendo que não dependerá somente da quantidade e qualidade do trabalho observado, mas também do impacto que terá na equipa e restantes subprocessos no modelo IPO (Mathieu et al., 2000). Ou seja, poder-se-á ir de encontro a três categorias de resultados a serem verificados na eficácia, sendo esses o desempenho, as atitudes e os comportamentos das equipas (Cohen & Bailey, 1997). Isto significa que a influência da liderança na eficácia das equipas, independentemente de quem a percebe e avalia, poderá ser contabilizada de acordo com várias dimensões inerentes a este construto. A liderança transformacional, por

esta razão, está assim melhor posicionada para reverter os melhores resultados sobre todas estas dimensões.

A quarta e última hipótese indicava que na presença de níveis mais elevados de liderança transformacional, a autonomia e eficácia das equipas seria avaliada de forma superior nas empresas startup quando comparado com as empresas estabelecidas. Os resultados confirmam que, quando o líder possui maiores níveis de liderança transformacional, a variância sobre a autonomia e a eficácia das equipas é superior em empresas que se encontrem em contexto de startup.

O próprio modelo da *Full Range Leadership Model* é insuficiente para explicar a totalidade da liderança e a sua influência sobre outros construtos, pois é necessário equacionar fatores contextuais da organização que podem ser motores diferenciadores na eficácia da liderança (Conger & Kanungo, 1998; Conger, 1999; Shamir & Howell, 1999). Nas hipóteses já validadas e discutidas (H2; H3) verificou-se que maiores níveis de liderança transformacional prediziam positivamente a avaliação do líder quanto à autonomia e eficácia das suas equipas. Ao incluirmos um contexto de empresa startup que, por norma, apresentará maiores níveis de flexibilidade em toda a organização (Pellegrino et al., 2012), em que também existirão lacunas na sua estrutura organizacional (Timmons, 1999; Vinnel & Hamilton, 1999), resultando assim em menos limites que serão impostos à liderança e à eficácia da mesma (Esnley et al., 2006), a promoção da liderança transformacional sobre a autonomia e eficácia das equipas será mais elevada. Considera-se que os resultados constatados são inferiores para empresas estabelecidas, pois estas já possuem uma estrutura organizacional delimitada, objetivos definidos e imutáveis, e processos de trabalho que não podem ser alterados, tal como indicam os autores Kerr e Jermier (1978), o que significa que devido a regras e regulamentos organizacionais estabelecidos, acrescentando a tarefas extraordinárias que possam ter que ser desenvolvidas pelos líderes (Podsakoff et al., 1996; De Vries, 2000), a liderança ficará automaticamente retraída por estas mesmas limitações (Donaldson, 1997; Sathe, 2003). O resultado desta limitação poderá reverter em menores níveis de influência da liderança transformacional sobre estes dois construtos (i.e., autonomia e eficácia das equipas) quando exercida num contexto de empresa estabelecida.

Limitações e Estudos Futuros

O número total da amostra foi uma das grandes limitações do presente estudo. Dadas as especificidades necessárias para integrar a amostra, assim como o tempo total de

preenchimento do questionário com a informação sociodemográfica e as escalas, houve uma grande dificuldade em conseguir obter um número satisfatório de respostas. Embora a generalidade das hipóteses tenha sido corroborada e os resultados obtidos se encontrem em concordância com a literatura, considera-se que um número de amostra superior poderia ter revertido informação mais precisa, tornando assim o estudo ainda mais congruente com e acrescentando valor a este campo de investigação. Seria relevante voltar a visitar a primeira hipótese para que fosse possível, através de um número de amostra satisfatório, concluir se efetivamente os valores obtidos devem ser os considerados para retirar conclusões.

Considera-se que outra limitação do presente estudo foi a reduzida diferenciação entre fatores e características contextuais entre ambos os contextos de empresas (i.e., empresas startup e estabelecidas). Seria importante incidir sobre esta variável, pois várias diferenças que possam existir entre empresas de diferentes contextos e até do mesmo contexto, podem ser úteis para melhor fundamentar os dados obtidos e conseguir convergir nos mesmos. Essas mesmas características podiam ser relativas a, por exemplo, o número total de colaboradores na empresa, a estrutura organizacional e os vários níveis hierárquicos, os anos de atividade da empresa, a média de antiguidade dos trabalhadores e respetivas equipas, a média de idades dos colaboradores e equipas, as habilitações académicas dos membros das equipas, a área de negócio em que a empresa exerce a sua atividade, fatores internos e externos que condicionam a atividade da empresa, entre outros. Isto permitiria uma compreensão holística das várias frentes do estudo, podendo enaltecer o aprofundamento sobre os estilos de liderança de acordo com as características específicas da empresa, assim como melhor estudar esta variável com os outros dois construtos a serem investigados (autonomia e eficácia das equipas). Através disto, seria possível compreender melhor a influência da liderança sobre a autonomia e eficácia das equipas, e como é que as diferenças existentes em cada empresa poderiam potenciar ou condicionar essa mesma influência.

Outra limitação apresentada está relacionada com os critérios de inclusão e de exclusão de líderes na amostra do estudo, pois os critérios utilizados no presente estudo foram mais relaxados de forma a ir de encontro a um número satisfatório de respondentes. Não obstante ao facto de que isto poderia condicionar mais o número total de respondentes, seria de elevada relevância convergir em critérios mais específicos e delimitados, sendo que esses poderiam focar-se em vários, tais como, no número de equipas que lidera, quantas pessoas se encontram sobre a sua alçada, o tempo total que exerce funções de liderança, o tempo que exerce funções de liderança com a equipa à qual irá avaliar a autonomia e eficácia, as habilitações académicas do líder, entre outros fatores. Através desta abordagem, seria

possível tornar a amostra mais homogénea, possibilitando uma comparação de dados entre grupos de líderes semelhantes.

A pertinência de aprofundar sobre as características dos contextos organizativos e dos líderes que neles atuam, advém da possibilidade de conseguir diferenciar as reais necessidades dos líderes e como estes podem reagir de acordo com o contexto em que exercem a sua liderança, potenciando a sensibilização sobre o tema e fomentando a criação de processos de desenvolvimento de comportamentos de liderança, que melhor se direcionassem para a organização em questão e promovessem todo o desempenho organizacional.

Quanto à eficácia das equipas, procurou-se uma abordagem de recolha de informação que não fosse demasiado exaustiva, mas sim suficiente para ir de encontro aos objetivos principais do estudo, sendo que optou-se por uma análise desta variável mais generalista e não muito aprofundada sobre os seus subprocessos e interdependências entre os mesmos. Intencionando simplificar o estudo e não divergir no mesmo, foi necessário tomar esta opção consciente que, de facto, inviabilizou a análise completa da variável em questão. Neste sentido, considera-se que esta opção poderia recair num estudo futuro que fosse estritamente focado na eficácia das equipas e na sua relação com a liderança e o contexto circundante.

Por último, refere-se que o presente estudo foi desenvolvido recorrendo somente à perceção do líder sobre a sua liderança e sobre a sua avaliação quanto à autonomia e eficácia da(s) sua(s) equipa(s). A possibilidade de comparar estes dados com a perceção dos subordinados quanto à liderança da sua chefia, assim como quanto à autonomia e eficácia da equipa a que se encontram afetos, acrescentaria valor ao presente estudo, devido a fornecer uma perspetiva diferente sobre as variáveis em estudo, permitindo assim comparar com a literatura, como também tornaria passível a comparação direta com os dados obtidos quanto à perceção do líder; isto revelaria se existe congruência entre estes dois espetros (literatura e perceção do líder).

Referências Bibliográficas

- Accenture. (2015). Harnessing the Powers of Entrepreneurs to Open Innovation. <https://www.oxfordeconomics.com/recent-releases/harnessing-the-power-of-entrepreneurs-to-open-innovation>
- Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in organizational behavior*, 8, 165–198.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Arbabi, A., & Mehdinezhad, V. (2016). School principals' collaborative leadership style and relation it to teachers' self-efficacy. *International Journal of Research Studies in Education*, 5(3), 3-12. <https://doi.org/10.5861/ijrse.2015.1218>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- 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). Reexamining 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>
- Bacharach, S. B., Bauer, S. C., & Conley, S. (1986). Organizational analysis of stress: The case of elementary and secondary schools. *Work and Occupations*, 13(1), 7–32. <https://doi.org/10.1177/0730888486013001002>
- Barker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human relations*, 54(4), 469–494. <https://doi.org/10.1177/0018726701544004>
- Barnett, R. C., & Weidenfeller, N. K. (2016). Shared leadership and team performance. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 334–351. <https://doi.org/10.1177/1523422316645885>
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Collier Macmillan*. <https://doi.org/10.2307/258081>

- Bass, B. (1988). The inspirational processes of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21–31. <https://doi.org/10.1108/eb051688>
- Bass, B.M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, Schriesheim, C.A. (Eds.). *Emerging Leadership Vistas* (pp. 29-40). Lexington Books.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7–19. <https://doi.org/10.1177/014920638701300102>
- 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., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Baumol, W. J., & Strom, R. J. (2007). Entrepreneurship and economic growth. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(3-4), 233–237. <https://doi.org/10.1002/sej.26>
- Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E., & Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2).
- Berry, A. J., & Cartwright, S. (2000). Leadership: A critical construction. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(7), 342–349. <https://doi.org/10.1108/01437730010377881>
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357–373. <https://doi.org/10.1023/A:1022926416628>
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32–44. <https://doi.org/10.1177/107179190300900403>
- 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* (1st ed.). Harper & Row.
- Burt, N. (1992). *Visionary leadership*. Jossey-Bass Publishers.

- Calvino, F., C. Criscuolo and C. Menon (2015), “Cross-country evidence on start-up dynamics”. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2015/06. OECD Publishing.
- Buunk, B. P., de Jonge, J., Ybema, J. F., & de Wolff, C. J. (1998). Psychosocial aspects of occupational stress. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (2th ed., pp. 145–169). Psychology Press.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms’ survival. *Research policy*, 35(5), 626–641. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.02.006>
- Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S. W. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(3), 377–386. <https://doi.org/10.2224/sbp.5805>
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of business ethics*, 116, 433–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>
- Clarke, L. (2002). *Managementul schimbării. Ghid practic privind producerea, menținerea și controlul schimbării într-o firmă sau organizație* [Change Management. Practical Guide on Generating, Maintaining and Controlling Change In A Company or Organization]. Teora Publishing House.
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771–799. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.004>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Cole, M. S., Schaninger Jr, W. S., & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142–167. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001008>

- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145–179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Cummings, T. G., & Molloy, E. S. (1977). *Improving productivity and the quality of work life*. Praeger.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The leadership quarterly*, 10(2), 219-256. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Eisenberg, E. M., and Goodall, H. L., Jr. (1997). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (2nd ed.). St. Martin's Press Inc.
- Ensley M.D., Pearce, C.L., & Hmieleski, K.M. (2006). 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>
- European Commission. (2019). *Annual Report on European SMEs 2018/2019: Research & Development and Innovation by SMEs*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014.
- Donaldson, L. (1997). Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. *Australian Journal of Management*, 22(2), 221-224.
- Gibson, C. B., Porath, C. L., Benson, G. S., & Lawler III, E. E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1467–1480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1467>
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & St-Hilaire, F. (2017). Transformational leadership and autonomy support management behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 320–332. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0173>
- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*. Sage.

- Gomes, R. (2005). Escala Multidimensional de Liderança nas Organizações – EMLO. Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano. <https://www.ardh.pt/documentos/investigacao/avaliacao/lideranca/EMLO-EscalaMultiLidOrg.pdf>
- 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*.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career management for life*. Routledge.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 690–697. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.690>
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259–286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51–66.
- Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology*, 49(3), 319–339. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00018>
- Ionescu, V. C., & Bolcaş, C. (2019). Leadership and Organizational Development. *Review of International Comparative Management*, 20(5), 557–564. <http://doi.org/10.24818/RMCI.2019.5.557>
- Ivey, G. W., & Kline, T. J. (2010). Transformational and active transactional leadership in the Canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 246–262.
- Johnson, J. W., & LeBreton, J. M. (2004). History and use of relative importance indices in organizational research. *Organizational research methods*, 7(3), 238–257. <https://doi.org/10.1177/1094428104266510>

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Kets de Vries, M. (2007). Leadership. Arta și măiestria de a conduce. De la paradigma clinică la pragmatismul schimbării [Leadership. The art and mastery of driving. From the clinical paradigm to the pragmatism of change]. Publishing House.
- Kline, R. B. (2016). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (4th ed.). The Guilford Press.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347–357. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>
- Kohllmann, T., Stockmann, C., Hensellek, S., & Kensbock, J. (2016). *European Startup Monitor*. Duisburg-Essen Publications Online. https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico_mods_00043790
- Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648–657. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306717>
- Kumar, C. R. (2007). *The leadership in management: Understanding leadership wisdom*. APH Publishing.
- Landsberg, M. (2008). Leadership: Viziune, motivație, elan, Curtea [Leadership: Vision, Inspiration, Momentum] (2nd ed.). Veche Publishing House.
- Lawler, E. E., & Worley, Ch. G. (2006). Built to change. How to achieve sustained organizational effectiveness. SF: Jossey-Bass.
- LeBreton, J. M., Hargis, M. B., Griepentrog, B., Oswald, F. L., & Ployhart, R. E. (2007). A multidimensional approach for evaluating variables in organizational research and

- practice. *Personnel Psychology*, 60(2), 475–498. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00080.x>
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The leadership quarterly*, 11(4), 459–514. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00059-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00059-X)
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Effective leadership*. Thomson South-Western.
- MacVicar, D., & Throne, D. (2016). *Managing high-tech start-ups*. Butterworth-Heinemann.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mazzarol, T., Volery, T., Doss, N., & Thein, V. (1999). Factors influencing small business start-ups. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(2), 48–63.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart and Winston.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative science quarterly*, 29(2), 172–191. <https://doi.org/10.2307/2393172>
- Northouse, P., (2015). *Leadership: Theory And Practice*, (7th ed.). Sage Publications, Inc.
- Pellegrino, G., Piva, M., & Vivarelli, M. (2012). Young firms and innovation: A microeconomic analysis. *Structural Change and Economic Dynamics*, 23(4), 329–340. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2011.10.003>
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172–197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction,

- commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259–298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Politis, J. D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 186–197.
- 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>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rico, R., de la Hera, C. M. A., & Tabernerero, C. (2010). Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009). *Psychology in Spain*, 15(1), 57–79.
- 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>
- Romanelli, E. (1989). Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 369–387. <https://doi.org/10.2307/2393149>
- Sadler, P. (2003). *Leadership* (2nd ed.). Kogan Page, London.
- 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>
- Salas, E., Goodwin, G. F., & Burke, C. S. (Eds.). (2009). *The organizational frontiers series. Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. Taylor & Francis Group.
- Sathe, V. (2007). *Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation*. Cambridge University Press.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>

- 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)
- Schein, E. H. (1996). Leadership and organizational culture. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhard (Eds.), *The Leader of the Future* (pp. 59–70). Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management.
- Skelton, R. L. (1986). The high-tech express. *Datamation*, 32(8), 110-114.
- Sosik, J. J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. *Group & Organization Management*, 22(4), 460–487. <https://doi.org/10.1177/1059601197224004>
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483–504. <https://doi.org/10.5465/256789>
- Timmons, J.A. (1999) *New Venture Creation* (5th ed.). McGraw Hill
- Tuan, L. T. (2010). Organisational culture, leadership and performance measurement integratedness. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 9(3), 251–275. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2010.037066>
- van Mierlo, H., Rutte, C. V., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, J. A. M. C. (2006). Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 281-299. <https://doi.org/10.1080/13594320500412249>
- Vinnell, R., & Hamilton, R. T. (1999). A historical perspective on small firm development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 5–18. <https://doi.org/10.1177/104225879902300401>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yulk, G.A. (2010), *Leadership in Organizations* (7th ed.). Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- West, M. A., & Markiewicz, L. (2008). *Building team-based working: A practical guide to organizational transformation*. John Wiley & Sons.
- Wu, F.Y. (2009). The relationship between leadership styles and foreign English teacher's job satisfaction in adult English cram schools: evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 14 (2), 75-82.

- Wuchty, S., Jones, B. F., & Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, *316*(5827), 1036–1039. <https://doi.org/10.1126/science.1136099>
- 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 - Dados Sociodemográficos

Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Indefinido
- Prefiro não dizer

Idade:

Habilitações Académicas (último grau académico concluído):

- 9º ano
- 12º ano
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Setor de Atividade da Organização:

Há quanto tempo exerce é que lidera/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):

Indique, em numerário, quantas equipas lidera:

Indique, em numerário, quantas pessoas estão sob a sua alçada:

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

- Sim
- Não

Ano de fundação da Startup:

Sou o Fundador / Co-Fundador da Startup:

- Sim
- Não

Anexo C - Escalas

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)

Escala da Liderança

	Concordar Totalmente	Concordar Parcialmente	Nem Concordar nem Discordar	Discordar Parcialmente	Discordar Totalmente
Encorajo os meus colaboradores a trabalharem com o máximo de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajudo os meus colaboradores quando têm um problema pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falo de forma mais otimista sobre o futuro dos meus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falo mais agressivamente quando os meus colaboradores falham ou fazem asneira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Felicito os meus colaboradores quando trabalham bem ou têm um	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

bom rendimento

Respeito os meus
colaboradores como
pessoas e não "apenas"
como membros da equipa

Formulo objetivos
desafiantes para os meus
colaboradores

Dou os parabéns aos meus
colaboradores quando
fazem um trabalho muito
bom

Zango-me com os meus
colaboradores quando
trabalham mal ou têm um
rendimento abaixo do
esperado

Adio resolver questões
importantes

Explico aos meus
colaboradores o que
devem fazer, de modo a
melhorarem as suas
capacidades

Promovo uma visão
positiva de futuro para os

meus colaboradores

Peço a opinião dos meus
colaboradores sobre
assuntos importantes
relacionados com o
trabalho

Faço com que os meus
colaboradores sejam
recompensados pelo seu
bom trabalho

Demonstro desagrado
quando os meus
colaboradores fazem um
mau trabalho ou não têm
um bom rendimento

Espero que as coisas
fiquem erradas antes de
fazer algo

Deixo que os meus
colaboradores participem
nas decisões a tomar

Exprimo satisfação
quando os meus
colaboradores trabalham
bem

Dou importância a

métodos de trabalho bem
estruturados que
desenvolvem as
competências
profissionais dos meus
colaboradores

Respeito as necessidades
pessoais que os meus
colaboradores possam ter
no trabalho

Encorajo os meus
colaboradores a darem
sugestões acerca do modo
de realizar o trabalho

Demonstro que sou um
defensor da ideia "deixa
para amanhã o que podes
fazer hoje"

Exprimo
consideração/apoio
quando os meus
colaboradores têm um
problema pessoal

Demonstro otimismo
quanto ao futuro dos meus
colaboradores

Promovo nos meus

colaboradores o desejo de sucesso e de melhorar

Fico irritado com os meus colaboradores quando não fazem as coisas como planeado

Promovo a vontade dos meus colaboradores se esforçarem cada vez mais

Digo aos meus colaboradores aquilo que devem fazer e como devem fazer, facilitando o seu progresso profissional

Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa

Aponto um futuro interessante para os meus colaboradores

Encorajo os meus colaboradores a falarem dos seus problemas pessoais

Respeito as expectativas/aspirações

personais dos meus
colaboradores

Quando chamo a atenção
aos meus colaboradores,
dou-lhes exemplos sobre
como corrigir a situação,
de modo a progredirem

Troco opiniões com os
meus colaboradores
quando tenho de resolver
um problema

Procuro ter um
relacionamento informal
com os meus
colaboradores quando
estes têm um problema
pessoal

Respeito as diferenças
pessoais e profissionais
entre os membros da
minha equipa

Escala da Eficácia

	Concordar Totalmente	Concordar Parcialmente	Nem Concordar nem Discordar	Discordar Parcialmente	Discordar Totalmente
A minha equipa cumpre com os seus compromissos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa cumpre com os seus compromissos a tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa entrega um volume de trabalho consistente com os padrões estabelecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa é altamente eficaz a implementar soluções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa cumpre com as alterações importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A qualidade dos resultados da minha equipa é elevada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa desempenha as tarefas de forma precisa e consistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A minha equipa elimina a raiz dos problemas, não apenas os sintomas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa enfrenta eficazmente novos problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa muda o comportamento para atender às exigências da situação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa lida muito bem com a mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa define metas e prioridades para a eficiência máxima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa desenvolve planos viáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa trabalha em problemas importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa tem as suas prioridades bem definidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa comunica o seu progresso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A minha equipa comunica proativamente o seu progresso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa mantém todos informados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa mantém todos informados sobre o seu progresso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A contribuição da minha equipa para a organização é muito valiosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa faz contribuições valiosas para a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As contribuições da minha equipa são muito valiosas para a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa é altamente eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa está a fazer um bom progresso em ser uma equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha equipa faz um trabalho muito bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A minha equipa faz muito bem as suas tarefas

Escala da Autonomia

	Concordar Totalmente	Concordar Parcialmente	Nem Concordar nem Discordar	Discordar Parcialmente	Discordar Totalmente
Os membros da minha equipa têm permissão para decidir como desempenhar o seu trabalho (os métodos a utilizar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da minha equipa são capazes de escolher a maneira de realizar o seu trabalho (os procedimentos a utilizar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da minha equipa são livres de escolher o(s) método(s) a usar na realização do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da minha equipa têm controlo sobre o agendamento do seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os membros da minha
equipa têm algum controlo
sobre a sequência das suas
atividades de trabalho
(quando fazem o quê)

Os membros da minha
equipa podem decidir
quando fazer determinadas
atividades de trabalho

É permitido aos elementos
da minha equipa modificar
a maneira normal como
são avaliados para que
possam enfatizar alguns
aspectos do seu trabalho e
minimizar outros

Os elementos da minha
equipa são capazes de
modificar quais os seus
objetivos de trabalho (o
que devem realizar)

Os elementos da minha
equipa têm algum controlo
sobre o que devem realizar
(o que a sua chefia vê
como os seus objetivos de
trabalho)