



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Estudo de caso numa Empresa de Materiais de Construção

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Psicologia, especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

António da Mota Carvalho Teixeira



Faculdade de Filosofia de Braga

Setembro 2011



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Estudo de caso numa Empresa de Materiais de Construção

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Psicologia, especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

António da Mota Carvalho Teixeira

sob a orientação da Professora Doutora Fátima Lobo



Faculdade de Filosofia de Braga

Setembro 2011

## Agradecimentos

Paradoxalmente foi ao preencher esta página em branco que mais dificuldades encontrei. A imensidão da minha pequenez, perante a magnitude de todos quantos, me apoiaram, despertou em mim um sentimento de incerteza e de insegurança. Será que sou merecedor do carinho, amizade, atenção e apoio que me dedicaram? Por outro lado, terei capacidade para corresponder sem decepcionar ninguém?

Na impossibilidade de mencionar todas quantos desejaria, refiro apenas aqueles que mais de perto acompanharam este desafio.

- O meu núcleo familiar: Esposa, Filho e Filha, cujo apoio, paciência e carinho, sempre representaram o meu “porto seguro” e a minha base de sustentação e equilíbrio emocional.

- Aos professores que tive a honra e felicidade de conhecer durante todo o percurso académico, especialmente aos do 1º ano de mestrado. O profissionalismo e a paciência com que me transmitiram os preciosos conhecimentos essenciais à minha formação, não só constituíram uma grande mais-valia académica, mas também e sobretudo uma lição de vida ímpar, pela disponibilidade, sentido de responsabilidade e empatia dispensados.

- Aos meus colegas de turma que, apesar da grande diferença de idade existente entre nós, nunca regatearam simpatia, amizade e carinho, fazendo com que por momentos me sentisse quase tão jovem quanto eles. São maravilhosos!

- Ao meu amigo e colega (de licenciatura) Domingos Ferreira, a quem devo muito pelo precioso apoio que sempre me dispensou.

- À minha secretária Isabel, sempre bem-disposta e disponível para enfrentar situações menos boas, com a calma e serenidade que lhe são características.

- Ao Sr. António Barros, Líder da organização (MEBRA) que me acolheu disponibilizando todos os meios necessários à investigação ali levado a cabo, sobre o comportamento ou estilo do líder e sobre o tipo de liderança desenvolvido na Organização, percepcionado pelos colaboradores.

- À Dr.<sup>a</sup> Liliana, directora dos Recursos Humanos e minha coordenadora técnica. O seu contributo foi imprescindível para o êxito do meu trabalho. A disponibilidade capacidade de realização e simpatia com que colaborou no meu projecto foram simplesmente inexcusáveis.

- À Dr.<sup>a</sup> Fátima Lobo, queria aqui deixar um agradecimento muito especial pela paciência e persistência que nos dedicou durante todo o mestrado. Incansável na luta pelo sucesso dos seus mestrados, tanto a nível académico como profissional junto às instituições susceptíveis de proporcionar um posto de trabalho compatível com a formação adquirida. Incansável também nas recomendações e ensinamentos aos mais jovens, acerca do que é o mundo do trabalho, e da força e coragem necessárias para o enfrentar. Ter uma coordenadora (amiga) assim, é um importante privilégio.

- E a todos quantos de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho. A todos um sincero MUITO OBRIGADO.

## Resumo

A partir da II Guerra Mundial, o conceito da liderança organizacional, levou a que inúmeros cientistas sociais se debruçassem sobre o tema. Os resultados práticos não foram os esperados. A partir dos anos oitenta novos modelos irromperam dando continuação à dinâmica evolutiva da liderança. Sem abandonar os principais constructos das anteriores e diferentes teorias, os recentes modelos muito contribuíram para a melhoria dos sistemas de gerência, da produtividade nas organizações, e do bem-estar das pessoas.

Este trabalho tem por finalidade analisar e definir o tipo de liderança e estilo do líder da organização em estudo, MEBRA S.A., empresa comercial de âmbito generalista que opera em Portugal e no estrangeiro, na área dos materiais de construção, mais concretamente no subsector dos artigos sanitários, situada no lugar do Barreiro, Vila de Prado, Concelho de Vila Verde.

É constituído por duas partes distintas: a primeira, referindo-se ao enquadramento teórico, desenvolve a pesquisa bibliográfica e divide-se em dois capítulos, o primeiro, descreve o Ambiente Organizacional Nacional através de três sub-capítulos, Contexto Nacional, Economias Emergentes e Contingências Organizacionais; no segundo, aborda-se a Liderança Organizacional, descrevendo as Teorias mais consensuais na literatura científica: Teorias dos Traços, Teorias Comportamentais e Teorias Contingências. A segunda parte, referindo-se à investigação empírica, é composta por um único capítulo onde se desenvolvem os Métodos, as Técnicas e a Análise de Dados.

Na presente investigação foi utilizada uma amostra constituída por 61 sujeitos, retirados de um universo de 64, sendo 56 colaboradores e 5 dirigentes. Foram-lhes aplicados questionários científicos de auto-preenchimento, tendo os dados recolhidos sido analisados através do “*Statistical Package for the Social Sciences*” (SPSS), versão 17.0. Aos colaboradores (n=56) foi aplicada a Escala descritiva do comportamento dos chefes LBDQ-Forma XII, aos Líderes (n=5) foi aplicada a Escala das relações entre líder / membros. De igual forma, todos responderam a um questionário Sócio-demográfico, como instrumento clarificador, caracterizando a amostra quanto ao género, estado civil, escolaridade, sector a que pertence, cargo que desempenha e há quanto tempo desempenha a função.

A partir da aplicação da primeira escala, verificamos que o resultado médio é de 39,4 ( $dp=11,67$ ), com valores de fidelidade encontrados (alpha de Cronbach) de .88 para o factor Estruturação e .77 para o factor Consideração, sendo que a média para a dimensão Tarefa é de 23,8 e ( $dp=8,0$ ), enquanto que a dimensão Consideração atingiu apesar de tudo a média de 15,6 e ( $dp=4,9$ ); entre líderes e membros, verifica-se que o seu resultado médio é de 20 ( $dp=3,61$ ).

Desta forma conclui-se que estamos perante um líder cujo comportamento percebido pelos seus colaboradores é direccionado para os objectivos organizacionais, (Tarefa). Por fim, a investigação exclusivamente quantitativa, resulta das limitações encontradas ao longo do estudo, pelo que estudos posteriores deverão ser considerados a médio / longo prazo.

Palavras-Chave: liderança organizacional; teorias organizacionais; percepção do comportamento do líder

## Abstract

Since de the Second World War, the concept of Organizational leadership, led many social scientists to work on the subject. The practical results were not the expected. Since the eighties new models emerged continuing the Leadership evolution dynamics. Without abandoning the main constructs from previous, and different, theories, recent models have greatly contributed to the improvement of management systems, productivity in organizations, and people's well-being.

This study aims to analyze and define the type of leadership and style of the leader of Organization in study, MEBRA SA, a general trading company that operates in Portugal and abroad in the area of building materials, specifically in the sub-sector of sanitary articles, and located in Lugar do Barreiro, Vila de Prado, Concelho de Vila Verde.

It consists of two distinct parts: The first, referring to the theoretical schematic, develops the research literature, is divided in two chapters, the first describes the national organizational environment through three sub-chapters covering the national context, emerging economies and Organizational Contingencies, in the second deals with the organizational Leadership, describing the more consensual theories in the scientific literature: Trait theories, Behavioral theories and Contingency theories. The second part, which refers to the empirical investigation, it's composed by a single chapter in which are developed the methods, techniques e the data analysis.

In the present investigation, it was used a sample constituted by 61 subjects, removed for a universe of 64, being 56 coworkers and 5 leaders. We applied scientific self-fulfilling questionnaires, being the collected data analyzed thru the "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS), version 17.0. To the coworkers (N=56) was applied the Escala descritiva do comportamento dos chefes LBDQ-Forma XII and to the leaders (N=5) was applied the Escala das relações entre Líder / membros. In the same way, they all answered to a sociodemographic questionnaire, as a clarifying instrument, characterizing the sample in terms of gender, civil state, education, sector in which it belongs, position in the organization and how long does he plays that function.

From the application of the first scale, we verified that it's average result is 39,4 (dp=11,67), with fidelity values of .88 founded (Cronbach's alpha) to the Structure factor e .77 to the Consideration factor. The average for the Task dimension is 23,8 (dp=8,0), and for the Consideration dimension it reached, in spite of all, the average of 15,6 (dp=4,9). Between leaders and members, we verified that it's average result is 20 (dp=3,61).

In this way, we conclude that we stand before a leader which perceived behavior by its coworkers is directed towards the organizational objectives (Task). Lastly, the exclusively quantitative research, results from the limitations founded throughout the study, by that reason, posterior studies should be considered in medium/short term.

*Keywords: Organizational leadership, organizational theories, leader's behavior perception.*

# Índice Geral

Introdução	9
<b>Parte 1 – Enquadramento Teórico</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo I: Ambiente Organizacional Nacional</b>	<b>12</b>
1.1 - Contexto Nacional	12
1.2 - Economias Emergentes	14
1.3 - Contingências Organizacionais	16
<b>Capítulo II: Liderança Organizacional</b>	<b>21</b>
2.1 – Liderança Organizacional	21
2.2 – Teoria dos Traços	26
2.3 – Teorias do Comportamentais	31
2.4 – Teoria das Contingências	34
<b>Parte 2 – Estudo Empírico</b>	<b>39</b>
<b>Capítulo I: Métodos, Técnicas e Análise de Dados</b>	<b>40</b>
1.1- Participantes	40
1.2 – Instrumentos	47
1.2.1 – Descrição dos instrumentos	47
1.3 – Procedimentos	49
1.3.1 – Metodologia	50
1.3.2 - Hipótese de Trabalho	52
1.4 – Discussão dos Resultados	52
1.4.1 – Confirmação / Infirmação das Hipóteses	56
1.4.2 – Discussão dos resultados	60
Conclusão	63
Referências Bibliográficas	67
Anexos	73

# Índice de Quadros e Gráficos

Quadro 1- Principais indicadores da população desempregada	13
Quadro 2- Taxas de desemprego por região	13
Quadro 3- Modelo de Liderança da Universidade de Ohio	33
Quadro 4- Modelo Contingencial de Fiedler	37
Quadro 5- Características sócio-demográficas da amostra	41
Quadro 6- Tempo de empresa dos participantes	43
Quadro 7- Sector	44
Quadro 8- Cargo ocupado pelos participantes	46
Quadro 9- Descrição dos resultados descritivos de cada escala	53
Quadro 10- Peso dos itens das escalas utilizadas	54
Gráfico 1- Sexo	41
Gráfico 2- Estado civil	42
Gráfico 3- Escolaridade	44
Gráfico 4- Tempo de empresa	44
Gráfico 5- Sector	45
Gráfico 6- Cargo	46

# Índice de Anexos

Anexo 1- Escala descritiva do comportamento dos chefes LBDQ-Forma XII	74
Anexo 2- Escala das relações entre líder e os membros	76
Anexo 3- Questionário sócio-demográfico	77
Anexo 4- Consentimento informado	78

## Introdução

Para além da necessidade de alterar, se não o paradigma, a tendência vigente em que se evidenciam os sacrifícios e o sofrimento dos trabalhadores, enaltecendo à exaustão o facto de terem de trabalhar, como se o espaço, que ocupa o trabalho na vida das pessoas, não fosse da maior importância a todos os níveis, tanto para elas quanto para a sociedade em geral. É importante inverter este discurso desestruturante, criador de subsídio-dependentes e incrementar na opinião pública, sobretudo na juventude, positividade, motivação, esperança e empreendedorismo, factores essenciais á formação e pertença de grupos e á criação de líderes, reduzindo ao estritamente necessário, a política assistencialista geradora de maus hábitos, preguiça e desmotivação.

Aos grupos, Seht Godin (2008, p. 8) chama-lhes “tribos” e é categórico ao afirmar que os seres humanos necessitam do sentimento de pertença. O autor afirma “temos um fascínio por líderes e pelas suas ideias e não resistimos ao ímpeto de pertencer e á excitação da novidade” (p. 8). Diz-nos também que “as tribos, dão-nos uma vida melhor. E liderar uma tribo é a melhor vida de todas” (p. 8).

Um dos segredos do sucesso, numa organização, passa pela capacidade do seu Líder em prever, antecipar e corrigir os pontos fracos (negativos), controlar e manter os pontos fortes (positivos) e ter a perspicácia suficiente para aproveitar as oportunidades que se lhe apresentam, e defender-se das eventuais ameaças externas. Esta estratégia permite-lhe controlar as flutuações e as necessidades do mercado a que podemos chamar adaptabilidade (Cardoso & Monteiro, 2010).

As organizações têm evoluído, sobretudo em termos estruturais e tecnológicos. As mudanças e o conhecimento são os novos paradigmas e têm vindo a exigir novas atitudes em que os estilos pessoais e organizacionais convergem para uma realidade em permanente evolução. Neste contexto, a liderança passa a ser a chave para o sucesso organizacional, fazendo uso desse capital intelectual que são as pessoas, proporcionando as condições essenciais, para o sucesso da organização.

Cardoso e Monteiro (2010) referem ainda a propósito, que esse poder de antecipação é também a demonstração da sua capacidade criativa, ou seja, a capacidade de descobrir problemas (oportunidades, desafios), de os equacionar e resolver, conseguindo que as decisões sejam aceites e de avaliar a sua rentabilidade

para a empresa, o que implica uma atitude de investimento perante o mercado e perante o funcionamento da própria empresa (Cardoso et al., 2010).

Siqueira (2008) sugere que esta evolução organizacional vem de alguma forma colaborar na definição de gestão que, geralmente, é focada nos resultados e vista a partir do planeamento do orçamento da organização, na direcção do controlo da produção, da venda e da estabilidade organizacional.

Esta mudança, em detrimento da liderança, está cada vez mais relacionada com as pessoas, focada na criação de visão, estratégias, geração de cultura e valores comuns, colaboração quanto ao crescimento, inspiração e motivação dos colaboradores e conseqüentemente na criação de novas mudanças. São estes construtos que na PME, MEBRA, S.A., objecto do estudo de caso aqui analisado serão observados e estudados na investigação empírica a levar a cabo no seio da organização, a fim de definir o estilo do líder e o tipo de liderança.

Graças ao desenvolvimento da Teoria Comportamental na década de 1950, estes construtos foram retomados e aprofundados. Os seus principais impulsionadores foram McGregor, Likert, Herzberg e Maslow (Jesuino 2005).

Este trabalho aflorou, embora que sinteticamente, as transformações sociais pelas quais o mundo ocidental está a passar, referindo algumas das causas mais pertinentes, assim como os efeitos da globalização no comportamento organizacional, as economias emergentes e os desequilíbrios por elas provocados, as políticas inadequadas à sustentabilidade económica e o comportamento incrivelmente arbitrário dos mercados financeiros internacionais. Estruturado em duas partes distintas em que a primeira, ao longo dos dois capítulos descreve, no primeiro o ambiente organizacional em que o contexto nacional, economias emergentes e contingências organizacionais forma analisadas à luz da realidade actual. O segundo capítulo é sobre a liderança organizacional, revista segundo os parâmetros das teorias que mais contribuíram para o desenvolvimento da psicologia do trabalho e das organizações: teoria dos traços, teorias comportamentais e teorias contingenciais. A sua parte descreve num único capítulo a investigação empírica, especificando os métodos, técnicas e análise de dados.

Foram abordadas as principais teorias da liderança (traços, comportamentos e contingenciais), de forma a construir uma base científica de entendimento e conhecimento capaz de permitir uma melhor análise do estudo de caso, resultado da investigação aqui levada a cabo.

Parte 1  
Enquadramento Teórico

# 1º Capítulo: Ambiente Organizacional

Este capítulo aborda o contexto nacional, referindo alguns dos factores que mais o influenciam.

A importância desta abordagem verifica-se na medida em que ajuda à compreensão da situação em que as Organizações Ocidentais se encontram, a nível económico, financeiro e social.

O desemprego, o endividamento das pessoas e das empresas, e as dificuldades do estado em se financiar para poder fazer face a todos esses problemas, são alguns dos pontos referidos e aos quais é absolutamente necessário remediar, desde logo identificando as causas mais significativas: as economias emergentes, factor de grande responsabilidade para o estado a que as economias ocidentais chegaram e as políticas inadequadas. Os mercados financeiros, orientados por agências de *Rating* que agem a seu belo prazer e com total independência.

Desenvolveu-se uma abordagem às Contingências Organizacionais referindo que apesar de todas as turbulências políticas, económicas e sociais, que por vezes surgem, há sempre alguém que, com coragem, conhecimento e muito trabalho, consegue manter o seu “barco à superfície”.

Referiu-se também a evolução das organizações ao longo do tempo e dos actores responsáveis por tais mudanças.

## 1.1– Contexto Nacional

Há muitos anos que não se vivia uma fase tão conturbada. As dificuldades são transversais a toda a sociedade, porém, são as micro, pequenas e médias empresas que se deparam com os maiores problemas contribuindo grandemente, e por força das circunstâncias, para o aumento da taxa do desemprego e degradação do tecido empresarial.

Conscientes da volatilidade das políticas relacionadas com a economia em geral e com o emprego em particular, é necessário encarar os resultados publicados como algo de fiável, mas não definitivos, pois não passam de meros indicadores tendenciais, tal é a instabilidade que se vive, e a rapidez com que se alteram. O que hoje é verdade, amanhã deixa de o ser; tanto para o bem, como para o mal.

Para confirmar esta realidade, observe-se os dados publicados pelo INE (Instituto Nacional de Estatística), em relação às Estatísticas do Emprego, referentes aos terceiro e quarto trimestres de 2010 (Quadro 1), espelhando o diferencial entre os anos 2009/2010.

Quadro 1 - Principais indicadores da população desempregada (milhares de Indivíduos).

	Valor Trimestral			Valor anual	
	4º T - 2009	3º T- 2010	4º T - 2010	2009	2010
População desempregada	563,3	609,4	619,0	528,6	602,6
Homens	279,9	281,2	295,4	261,3	287,3
Mulheres	283,4	328,2	323,6	267,4	315,3
(%) Taxa de desemprego	10,1	10,9	11,1	9,5	10,8
Homens	9,5	9,6	10,1	8,9	9,8
Mulheres	10,7	12,4	12,3	10,2	11,9

Fonte: INE, Estatística do Emprego - 4º Trimestre de 2010

De referir que, em 2009, a população desempregada era de 528,6 (quinhentos e vinte e oito mil e seis centos indivíduos); e em 2010, passou para 602,8 (seis centos e dois mil e oito centos indivíduos), correspondendo a uma taxa de 9,5% e 10,8% respectivamente. Todos os indicadores retratados espelham a mesma tendência.

Quadro 2 - Taxas de desemprego por região. Unidade: %

	Valor trimestral			Valor anual	
	4ºT - 2009	3ºT - 2010	4º T - 2010	2009	2010
<b>Portugal</b>	10,1	10,9	11,1	9,5	10,8
Norte	11,9	13,2	12,7	11,0	12,6
Centro	7,3	7,4	7,7	6,9	7,7
Lisboa	10,4	11,3	12,3	9,8	11,3
Alentejo	10,4	11,6	11,2	10,5	11,4
Algarve	11,8	12,8	14,8	10,3	13,4
R. A. Açores	7,1	6,6	7,0	6,7	6,9
R.A.Madeira	7,5	7,8	7,5	7,6	7,4

Fonte: INE, Estatísticas do Emprego - 4º trimestre de 2010.

No quadro referente à Taxa de Desemprego por regiões (Quadro 2), pode verificar-se que são as regiões: Norte, Alentejo e Algarve, as mais afectadas pelo flagelo, isto é: 11.0% / 12.2%; 10.5% / 11.4%; 10.3% / 13.4%, respectivamente (INE, 2011).

Este fenómeno foi-se instalando ao longo da última década, sustentado por um modelo económico que á partida indicava ser um autêntico milagre, gerador de estabilidade, conforto e tranquilidade social. Mas a falta de uma liderança politica eficiente levou ao esbanjamento dos muitos milhões vindos dos cofres Europeus, destinados à modernização da economia nacional e á sua sustentabilidade. Não houve uma visão estratégica de médio/longo prazo.

Outros factores que directa ou indirectamente contribuíram para esta situação foram: falta de políticas proteccionistas dos países ocidentais em geral e da Europa em particular, instabilidade e imprevisibilidade dos mercados financeiros internacionais, constante inovação tecnológica, entre outros. Causam grande complexidade nas tomadas de decisões, exigindo dos líderes, comportamentos e atitudes cada vez mais atentas, estratégias específicas e conhecimentos mais profundos.

Foi possível aos bancos centrais, tanto da Europa como dos Estados Unidos, através de um inflação controlada, manter taxas de juro extremamente baixas, levando a uma super valorização de alguns activos, nomeadamente a habitação; em países como a Espanha, França, Irlanda e Estados Unidos, atingiu-se níveis históricos jamais vistos.

Noutros países como Portugal, apesar de não se ter atingido tais níveis, não deixaram de se sentir os efeitos nefastos de tal modelo político (<http://br.answers.yahoo.com>).

## 1.2 – Economias emergentes

Seguindo uma filosofia completamente oposta, mais voltada para a produção do que para o social, as principais economias emergentes Asiáticas, mantiveram as respectivas divisas artificialmente depreciadas, criando desse modo, fortes excedentes nas suas balanças correntes, acumulando reservas externas sem precedentes (<http://br.answers.yahoo.com>).

Com estes meios, as economias emergentes tornaram-se num facto também inédito, financiadoras do consumo e do investimento nas economias desenvolvidas, quando tradicionalmente os fluxos de capitais corriam em sentido inverso.

A diminuição da produtividade, assim como em grande parte a escalada do desemprego verificada nas economias ocidentais, passa pela superprodução das também, economias emergentes, a custos muito inferiores, obtidos na maioria dos casos graças aos enormes sacrifícios das populações locais, subjugadas por legislações completamente inadequadas e sem a mínima protecção social, nem respeito pelos mais elementares direitos humanos. Conclui-se que a globalização destruiu irremediavelmente a possibilidade dos países poderem concorrer nos mercados internacionais em igualdade de circunstâncias. Em vez de nivelar pela média, está a criar enormes desigualdades (<http://br.answers.yahoo.com>). Eis algumas dessas economias: asiáticas (e.g., China, Índia), Europa central e de Leste (e.g., Polónia, Turquia e Rússia), América Latina (e.g., Brasil, México e Argentina). A dificuldade em definir exactamente o que é uma economia emergente tem aumentado nos últimos anos, em função da sua influência crescente na economia mundial.

As economias emergentes representam já um pouco mais de 50% do PIB (produto interno bruto) mundial e a sua influência tem sido determinante em alguns dos principais desenvolvimentos económicos recentes.

As variadíssimas definições encontradas na literatura nem sempre são concordantes, nem muito exactas. Este conceito surgiu no início dos anos oitenta pela mão do Banco Mundial, para descrever economias com um rendimento *per capita* médio ou baixo e que se encontravam num processo de transição entre estados de desenvolvimento, sobretudo através de reformas nas suas políticas económicas ou nas suas instituições (<http://br.answers.yahoo.com>).

Perante tal perspectiva, para Coelho e Correia (1998), torna-se imperativo para as empresas, encontrar recursos humanos e líderes com um perfil cada vez mais exigente. Segundo os mesmos autores, muitos queixam-se da impossibilidade de conseguir dar uma resposta adequada às situações com que se deparam no dia a dia. Mesmo para aqueles que possuem um MBA numa prestigiada universidade e que se consideram actualizados em termos de investigação, novas tecnologias, novas técnicas de gestão, entre outros, a verdade é que algo parece falhar no processo de tomadas de decisão dos nossos líderes. Este estado de coisas não deixa ninguém

indiferente. São constatações que, fazem emergir questões para as quais parece não haver respostas aceitáveis, apenas teorias.

### 1.3- Contingências Organizacionais

E o que dizer de certos líderes que apesar das circunstâncias adversas, conseguem empreender e inovar? Autênticas histórias de vida de pessoas, cujo percurso notável começou praticamente no berço, passando por situações indescritíveis sem nunca baixar os braços, enfrentando as maiores privações, adversidades e ainda assim, rompendo com muitos dos paradigmas e teorias de gestão emergentes, construíram impérios de muitos milhões de Euros, ajudando o país no esforço pelo equilíbrio orçamental e pela sustentabilidade económica e social.

Na tentativa de encontrar respostas plausíveis para algumas destas questões, serão analisadas as teorias da liderança, assim como algumas características de líderes que melhor se enquadrem na definição daqueles tipos de liderança.

Que características, deve possuir um bom líder?

Estarão elas inseridas nos genes (ínatas), ou serão fruto da experiência (aprendidas)?

Para analisar e compreender a liderança, importa relembrar e descrever, ainda que sucintamente, a história da estrutura científica que lhe dá suporte, que é a Psicologia do Trabalho e/ou das Organizações.

Tractenberg (1999) partiu do conceito de Edgar Morin sobre simplicidade e complexidade, para nos mostrar como as organizações do trabalho evoluíram ao longo do tempo, de um paradigma mecanicista e simplificador, para outro de carácter sistémico, integrador e complexo; e como a Psicologia Organizacional e do Trabalho vem acompanhando essas mudanças.

O paradigma criado por Edgar Morin, teve um particular interesse, na medida em que englobou um conjunto de princípios fundamentais, constitutivos da pedra angular do pensamento moderno inaugurado por Descartes e que nos acompanha até aos nossos dias (Tractenberg, 1999).

Diz-nos Morin (1991), que o nosso pensar de tão solidamente inscrito nesse paradigma, ao buscar a compreensão do mundo, esquece-se de interrogar o seu próprio processo de construção, no qual estão implícitos outros processos de ordem metafísica cuja importância se evidenciará “*á posteriori*”.

Japiassú (1977) refere que as sociedades, acreditando na promessa do triunfo do *homo tecnicus*, do progresso e expansão ilimitados, afirma que, todos quantos se dedicavam ao estudo destas questões em nome da ciência, se limitaram a apoiar um paradigma desumanizado, cujos efeitos nefastos, só mais tarde se revelaram.

Mesmo as ciências humanas, cujos conhecimentos deveriam ter permitido outra atitude, depuseram o sujeito pensante e submeteram-se a esse pensamento disjuntivo, mecanicista e simplificador (Japiassu, 1977).

Esta tendência paradigmática levou as administrações organizacionais a comportamentos nada favoráveis, provocando um forte impacto negativo nas relações laborais, na saúde do trabalhador e a uma importante diminuição do papel do psicólogo no seio das organizações.

A Psicologia do Trabalho, para que possa ser compreendida convenientemente, deve ser enquadrada no seu campo específico. É uma disciplina da Psicologia Experimental, sendo esta por sua vez uma disciplina da Psicologia Geral.

Sob esta denominação, tem poucas décadas, porém o seu aparecimento surge no período final do Século XIX, e início do Século XX, com Frederic Taylor como pioneiro no estudo da Organização Científica do trabalho; com Max Weber na influência de paradigmas ao nível da psicossociologia e nomeadamente da burocracia; com os princípios da administração de Fayol e com as pesquisas de Kurt Lewin (Barracho & Martins, 2010, p.35).

Diz-nos Barracho e colaboradores (2010) “que foram as ideias de Weber, Taylor e Lewin que influenciaram a psicologia das organizações e originaram o *one best way*, que quer dizer, há uma solução melhor para o caso, dependendo da situação do grupo, do Líder e/ou da tarefa” (p. 37). Estes estudos constituíram a base científica para as investigações futuras.

Falava-se em “Psicologia Industrial”, teoria que defendia uma concepção puramente materialista do trabalho cujo centro de interesse dos trabalhadores era o dinheiro, despido de qualquer réstia de amor pelo trabalho. As pessoas nada mais eram do que meras peças de uma máquina gigantesca que não podia parar de produzir.

Pelos anos trinta, surgiu uma nova corrente, considerando que o comportamento do homem no trabalho dependia das dinâmicas de grupo. É a corrente das Relações Humanas. Weber e outros começaram por verificar que a

produção não era suficiente, porque as condições do trabalho não eram as mais adequadas.

As investigações intensificaram-se, resultando daí melhorias significativas.

Interessaram-se então pelas relações entre as pessoas e o local de trabalho, afim de melhorar a produtividade, assim como de melhor satisfazer as necessidades básicas das pessoas (Maslow, 1967a, 1970; cit in Hall et al., 2000), a propósito deste fenómeno, propôs uma teoria da motivação humana com base na hierarquia das necessidades: “quanto mais baixo o nível de uma necessidade na hierarquia, mais preponderante ou dominante é essa necessidade; ou seja, quando várias necessidades estão activas, a necessidade mais inferior será a mais compelida” (p.358).

À medida que as necessidades são satisfeitas, emergem necessidades novas e superiores. Além disso, as necessidades dos níveis inferiores da hierarquia trazem uma motivação de deficiência, porque são accionadas por uma falta na pessoa, enquanto que as necessidades nos níveis superiores trazem uma motivação de crescimento, porque fazem a pessoa buscar metas e evolução pessoais.

O nível mais baixo na hierarquia de Maslow é o das necessidades fisiológicas (e.g., fome, sede, sexo e outras pulsões com base somática), e se estas não estiverem satisfeitas, passam a dominar a pessoa e afastam todas as outras necessidades para segundo plano.

À medida que são gratificadas, emergem novas necessidades. Um desejo satisfeito não é mais um desejo. O organismo é controlado e orientado por um comportamento voltado para necessidades não satisfeitas (Hall et al., 2000). O conjunto de necessidades que surge em segundo lugar refere-se à segurança, ou seja, garantir a manutenção das primeiras, através da estabilidade material, física e emocional, protecção, ausência de medo, enquadramento estrutural, entre outras. Numa sociedade organizada e hospitaleira, esse tipo de necessidades está praticamente assegurado.

Em terceiro lugar, consubstanciando as duas primeiras e para lhes dar sentido, surge a necessidade dos afectos, pertença e amor. Não há um bom equilíbrio emocional e psicológico, sem relações e interacções afectuosas com os demais. Maslow (1970, cit in Hall et al., 2000) atribuiu essas necessidades à “nossa tendência profundamente animal de agrupar-se, congregar-se, reunir-se e pertencer a” (p. 359).

Em quarto lugar, deparamo-nos com dois conjuntos de necessidades de estima. Primeiro: a nossa auto-estima, que inclui o nosso desejo de poder, força,

conquistas, competência, confiança e independência. Segundo: a estima dos outros, desejos de fama, estatuto, dominação, atenção e dignidade.

Maslow (1970, cit in Hall et al., 2000), seguindo Carl Rogers alertou para os perigos de basear-se a auto-estima nas opiniões dos outros em vez de na verdadeira capacidade, competência e adequação na tarefa (p. 359). Por fim, em quinto plano e a nível mais alto das necessidades, está a auto-realização. Seguindo a mesma lógica, estando as quatro necessidades básicas, de deficiência satisfeitas, de imediato irrompe um novo processo de insatisfação, descontentamento e inquietude, “a menos que o individuo esteja fazendo aquilo que ele, individualmente é talhado para fazer”(p. 359).

Hall e colaboradores (2000), diz-nos que Maslow (1970, cit in Hall et al., 2000) usou o termo “Auto-Realização”, para designar o “desejo de tornarmo-nos cada vez mais aquilo que somos idiossincraticamente, de tornarmo-nos tudo aquilo que somos capazes de tornar-nos” (p. 359). Ou seja, a auto-realização representa um “crescimento intrínseco daquilo que já está no organismo, o desenvolvimento então vem de fora e paradoxalmente, o maior motivo é atingir um estado de não motivação e de ausência de esforço”(p. 359).

Esta teoria constitui um complemento importante na busca premente das razões, que possam permitir uma maior adequabilidade das relações interpessoais, o local de trabalho e a convergência dos objetivos comuns: maior produtividade para as organizações e melhor qualidade de vida para as pessoas.

Em seguida, surge o período das teorias da Contingência, década de setenta do século XX, através das quais se procurou, valorizar os contextos e as características ambientais, como construtos importantes do comportamento.

Esta concepção do ser humano em ambiente do trabalho, ficou a dever-se em grande parte às contestações de sessenta e oito, no mundo ocidental e em particular na Europa.

Chegados os anos oitenta a crise nos mercados de trabalho impôs o medo dos despedimentos. As empresas para fazer face à crise, procuraram baixar os custos com a massa salarial, e por sua vez os trabalhadores, para não perderem os seus empregos não se recusam a esforços, muito para além do que seria normal. A concorrência entre colegas é grande.

Neste quadro, as organizações prosperam, os accionistas ávidos pelo lucro exigem mais e mais das empresas. Tal modelo tem efeitos psicológicos sobre os

colaboradores, levando a comportamentos depressivos. Foi a época da implementação do sistema de compensação por projectos para as direcções e por objectivos para os demais.

Num quadro desta natureza, a Psicologia do Trabalho procura assumir o seu papel mais relevante da sua função, que é: procurar desenvolver soluções de forma a encontrar compromissos, que satisfaçam os objectivos das organizações por um lado e proteger a saúde e o bem-estar dos trabalhadores por outro.

## 2º Capítulo: Liderança Organizacional

Ao longo deste capítulo, desenvolve-se o conceito de liderança nas organizações e as suas características gerais e específicas, segundo o ponto de vista de alguns dos investigadores que mais se dedicaram ao tema.

Abordam-se os três tipos de teorias segundo Jesuíno (1987), e descreve-se, embora que sucintamente, a dinâmica evolutiva da liderança, citando as duas maiores escolas: Ohio e Michigan, cujas investigações foram decisivas para a mudança de paradigma, referente ao entendimento e respectiva forma de compreender e utilizar o conceito de liderança como uma maior e melhor “*mais valia*”, tanto para as organizações quanto para as pessoas que as compõem.

Desenvolve-se a teoria dos traços, dos comportamentos, assim como a das contingências, evidenciando suas especificidades e valoração científica.

### 2.1 - Liderança Organizacional

A liderança organizacional é considerada um processo dinâmico, cujas alterações e adaptações obrigam a uma especial e permanente atenção, em relação às características que a tornam eficiente e diferenciada.

Robbins (2004) define a liderança, “como a capacidade de influenciar um grupo em direcção ao alcance de objetivos”(p. 137). Refere ainda que, a boa liderança “é essencial para os negócios, para o governo, e para os incontáveis grupos e organizações que modelam nossa maneira de viver de trabalhar e nos divertir” (p. 137). Se tudo isso é verdade, será pertinente perguntar: então, o que é que define um grande líder? O mesmo autor, refere que a resposta imediata poderia ser: “os liderados” (p.137). Porém, apesar da grande parcela de verdade que tal resposta comporta, “trata-se de algo mais complexo” (p.137). Um líder pode surgir evidenciando-se no interior de um grupo ou por indicação formal (Robbins, 2004).

De acordo com a tipologia de Jesuíno (1987), em relação às interacções simbólicas subjacentes aos processos de liderança a nível inter-individual e a nível inter ou intra-grupal, identifica quatro tipos de teorias:

Teorias tipo I – Teorias sobre os traços de personalidade do líder.

Teorias tipo II – Teorias sobre os comportamentos do líder e respectivos estilos de liderança.

Teorias tipo III – Teorias sobre os fenómenos de liderança numa perspectiva contingencial, isto é: avaliar os efeitos das variáveis situacionais, sobre a personalidade do líder.

Teorias tipo IV – Teorias que mesmo mantendo a perspectiva contingencial, equacionam o efeito das interações entre variáveis situacionais e as características de personalidade do líder.

Apesar destes quatro tipos, Cunha e colaboradores (2005, cit in Barracho et al., 2010, p. 30) acrescentaram outros dois, as do tipo do líder integro, e as do *Coach*; estas têm como base de suporte a liderança centrada nos valores.

Eis alguns dos critérios que na vasta bibliografia sobre o assunto, reúnem maiores consensos.

Diz-nos Barracho e colaboradores (2010, p. 25), que a liderança é estudada por vários pesquisadores, o que lhe confere um carácter dinâmico, motivo de permanente interesse e investigação. Actualmente é considerada um diferencial competitivo no mundo dos negócios, para além de um assunto indutor e relevante no mundo contemporâneo. Sendo a liderança tida como um processo dinâmico, é natural que venha ao longo do tempo sofrendo alterações e adaptações aos vários níveis.

No desenvolvimento das principais teorias sobre a liderança veiculadas na literatura especializada, serão enumerados conceitos e abordagens por elas referidas. Confrontar esses conceitos, de forma a salientar aspectos divergentes e convergentes; e por fim enfatizar aqueles que mais se enquadram dentro da complexidade em que se insere a teoria da liderança organizacional.

Seth Godin (2008), defende que “todas as tribos são diferentes. Todos os líderes são diferentes. A própria natureza da liderança é a de que não estamos a fazer o que já foi feito. Se estivéssemos, estaríamos a seguir, não a liderar” (p. 134).

É difícil, se não impossível, enumerar ou muito menos descrever, a quantidade de teorias elaboradas sobre a liderança (Bass, 1990), pelo que se afigura mais apropriado referir três abordagens principais, as quais reúnem, em seus conceitos, a quase totalidade dos parâmetros que a definem.

Segundo Stogdil (1948, 1974; cit in Jesuíno, 2005 ), Gibb (1969, cit in Jesuíno, 2005) e Mann (1959, cit in Jesuíno, 2005), são elas:

- 1- Traços de personalidade, tentando identificar o conjunto de características de um líder.
- 2- Estilos de liderança, esmiuçando a maneira de agir do líder, descrevendo vários estilos de líderes.
- 3- Situacional da liderança, enquadra e analisa as circunstâncias e os contextos de avaliação da eficácia do líder.

Se é verdade que estas teorias, de certa forma se complementam na definição de liderança, não é menos verdade, tal como refere Jesuíno, (2005): “Existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentam definir reconhecendo no entanto, que no conteúdo de todas essas definições, há suficiente sobreposição permitindo, senão uma definição universalmente aceite, uma caracterização mínima do conceito” (p. 8).

Recomenda ainda Jesuíno (2005) que, convêm fazer uma análise atenta, às relações existentes, “entre o conceito de liderança e os conceitos de poder e de autoridade” (p. 8), que lhe estão subjacentes.

Contribuição pioneira, mas muito importante para esta clarificação, foi dada por Weber (1947,1922; cit. in Jesuíno, 2005), através do conceito de “legitimidade”, defendendo que a autoridade, seria o poder legítimo, isto é: “aceite por aqueles sobre os quais se exerce”. Ainda segundo Weber (1947, cit. in Jesuíno, 2005), em resposta a certas objecções feitas por outros cientistas nomeadamente Parsons (1969), ao alegar que desta forma teria vulgarizado a definição de autoridade, defende que a interpretação dada na tradução do conceito não foi a mais correcta, e que poderia igualmente traduzir-se por dominância ou mesmo por liderança.

Jesuíno (2005), em complemento a esta clarificação, diz-nos que segundo Weber, a diferença entre Macht e Herrschaft consiste, em que, enquanto o poder (Macht) “é a probabilidade de um actor, dentro de uma relação social estar em posição de realizar a sua própria vontade a despeito da resistência” a liderança (Herrschat), “é a probabilidade de uma ordem ser pronta e automaticamente obedecida, por parte dum determinado grupo de pessoas” (Weber, 1947; cit in Jesuíno, 2005, p. 8/9).

Segundo o mesmo autor, a autoridade não é o poder, mas a liderança legítima. Por outras palavras: “a liderança não seria mais do que o exercício do poder por parte de um actor sobre um grupo” (p. 159).

Barracho e colaboradores (2010) referem-nos sobre este ponto, “que o nível de análise é do individual para o grupo e não há liderança sem grupo (pressupõe um destinatário colectivo)” (p.16). Refere ainda que, contrariamente ao poder, terá necessariamente que haver congruência de objectivos (entre líder e liderados). Deduz-se que o processo de liderança resulta da transformação do poder em influência.

Entendimento menos “autocrático” teve a CAF (2006), ao defender que “o comportamento dos líderes” desempenha um importante papel na convergência, na definição de objectivos no “ambiente no qual a organização e os seus colaboradores sejam excelentes” (p.14). Defendem ainda que os líderes ao darem orientação à organização, desenvolvem a missão, a visão e os valores necessários para o sucesso da organização a longo prazo; motivam e apoiam as pessoas da organização actuando como modelos de conduta e com um comportamento adequado e consentâneo com os valores expressos e implícitos. Que os líderes “desenvolvem, implementam e monitorizam o sistema de gestão da organização e revêem o desempenho e os resultados. São responsáveis pela melhoria desse mesmo desempenho e preparam o futuro promovendo as mudanças necessárias para realizar a sua missão” (CAF, 2006, p. 14).

Segundo Cunha e colaboradores (2006), alguns teóricos limitam a liderança às tentativas de influência que suscitam o empenhamento entusiástico dos alvos, eliminando as que resultam em obediência passiva ou aberta. Em situações de abuso de autoridade, coação ou manipulação, não há liderança.

Pelletier (1999, cit. in Cunha et al., 2006), defende “que a liderança é a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objectivos definidos” (p.164).

Pode dizer-se que cada autor tem uma definição, sem que se encontrem diferenças significativas entre elas.

Eales–White (2006), para definir a liderança eficaz, não se limitou a redigir uma qualquer frase aglutinadora dos princípios e parâmetros que lhe estão subjacentes. Preferiu que a sua definição fosse baseada e estruturada nos conhecimentos, opiniões e sentimentos de pessoas com grande experiência organizacional. No caso, um grupo de gerentes e executivos de alto nível de uma multinacional asiática, apesar de o ter feito a muitos grupos de várias empresas e de variadas culturas. Refere que “é surpreendente como as experiências pessoais têm

tanta coisa em comum. A proposta feita foi que cada elemento fizesse uma lista das acções que para si foram positivas, executadas por pessoas que de algum modo o deixaram motivado e o ajudaram a ser melhor” (p. 19).

O resultado foi que:

- “Demonstram que pensam sobre a função de liderança.
- Desenvolvem a percepção e a autoconfiança.
- Pensam nos outros: escutam, apoiam, dão retorno e formação.
- Exibem integridade na tomada de decisão e tomam decisões.
- Compartilham as informações.
- São confiantes o bastante para cometer erros, admitem-nos e aprendem com eles.
- Dirigem com formação.
- Delegam, tanto autoridade, como responsabilidade” (p. 19).

Poderemos por ventura aferir do conteúdo deste conceito, que liderança não seria mais do que, a promoção da convergência dos objectivos dos colaboradores com os da organização, promovendo a saúde, satisfação e bem-estar de pessoas e grupos?

Ou ainda, que a liderança se define como sendo a capacidade de influenciar um grupo com a finalidade de alcançar determinados objectivos?

Borracho e colaboradores (2010), em relação ao conceito de liderança segundo a literatura das Ciências Sociais, sugerem que este aparece com três significados: “como atributo de uma posição, como a característica de uma pessoa e como uma categoria de comportamento (p. 25).

Constitui um conceito revestido de uma certa dinâmica e significativa relatividade, implicando duas partes: o sujeito influenciador e as pessoas influenciadas. Segundo o mesmo autor, a liderança não é uma qualidade do individuo mas sim uma relação complexa entre determinadas variáveis, assim como : características do líder, as suas atitudes, as suas necessidades e as características pessoais dos elementos do grupo, características das organizações e, por último, o ambiente social e económico.

Daqui imerge a pertinente questão; que tipos de líderes e/ou liderança existem para que esses objectivos sejam atingidos eficazmente?

Através do desenvolvimento das teorias de liderança atrás referenciadas dar-se-á especial ênfase à “criação” dum líder e quais as diferentes características que o

mesmo deve possuir, consoante o tipo de liderança a exercer, mediante os objectivos estipulados pela organização. Serão analisados vários estilos de liderança (vertente organizacional), nomeadamente a teoria dos traços, cujos resultados inconclusivos levaram á teoria do comportamentos, amplamente investigada e desenvolvida pelos grupos de Ohio e de Michigan, (Jesuíno, 2005).

Verifica-se uma tendência actualizante e evolutiva nas organizações, sobre tudo em termos estruturais e tecnológicos. Este facto justifica dizer que os novos paradigmas, a saber: as mudanças e o conhecimento, exigem uma nova postura nos estilos pessoais e organizacionais de modo a fazer frente á nova realidade emergente.

A chave do sucesso organizacional passa pela liderança que investida de uma nova cultura e enquadrada numa estrutura de cariz mais humanista, valoriza as pessoas, cujo capital intelectual se torna imprescindível para o desenvolvimento das mesmas.

## 2.2 – Teoria dos Traços

A abordagem da liderança, relacionada com os traços ou com o perfil dos líderes, consiste na avaliação baseada nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas em que se procura descobrir traços físicos, características de personalidade e qualidades individuais capazes de diferenciar os líderes dos não líderes e entre os líderes eficazes e não eficazes. Havia a convicção até então, de que para se ser líder, tinha que se nascer com estas características, consideradas capacidades próprias dos líderes naturais (Barracho & Martins, 2010).

Os primeiros grandes estudos sobre liderança, ficaram a dever-se à premente necessidade de entre as duas guerras recrutar e seleccionar líderes (oficiais), para o exército. As investigações centraram-se sobre tudo nos traços de inteligência e personalidade (Jesuíno, 2005, p. 27).

Estes entendimentos vinham de longe, segundo Barracho e colaboradores (2010), esta definição terá sido fornecida talvez pela primeira vez, cem anos antes (1910) por Carlyle, o qual defendia a ideia de que os líderes “já nasciam como tal, uma vez que o poder era um “Dom pessoal” (p. 32).

Era considerado algo de particular e intrínseco ao sujeito; estes teriam características que os colocavam em posições de liderança, com capacidades para

exercer com eficácia natural esse papel; logo, representava uma motivação suplementar para aumentar a sua influência sobre os outros e sobre a situação (Barracho et al. 2010, p.32).

Hall e colaboradores (2000) referem que Allport (1961), define o traço, como sendo uma “estrutura neuropsíquica capaz de tornar muitos estímulos funcionalmente equivalentes e de iniciar e orientar formas equivalentes (significativamente consistentes), de comportamento adaptativo e expressivo” (p. 347).

Refere ainda, que traço morfológico ou disposição pessoal, “é uma estrutura neuropsíquica generalizada (peculiar ao indivíduo), capaz de tornar muitos estímulos funcionalmente equivalentes e de iniciar e orientar formas consistentes (equivalentes) de comportamento adaptativo e estilístico” (Allport 1961, p. 347).

Schultz e Schultz (2006), referem que Allport definiu a personalidade “como sendo uma organização dinâmica dentro da pessoa, cujos sistemas psicofísicos determinam o comportamento e o pensamento característicos” (p.239). Com organização dinâmica, referiu-se ao fato de a personalidade mudar e crescer, mas de forma organizada e não aleatória. Com sistemas psicofísicos, que a personalidade é composta de mente e corpo actuando em unísono. Com determinar, diz-nos que todos os comportamentos da personalidade despertam e direccionam comportamentos e ideias específicos. Com comportamento e pensamento característicos, que tudo o que pensamos e fazemos é típico da nossa pessoa.

Referem ainda, que segundo Allport, o sujeito reflecte a sua hereditariedade e o seu ambiente. Não deixou de invocar as variáveis pessoais e situacionais de forma a justificar e valorar a importância genética, mas também o ambiente e a aprendizagem.

A pertinência desta teorização prende-se com o reconhecimento dos traços enquanto construto da personalidade e da liderança, deixando antever a importância da influência exercida pelo ambiente e pela aprendizagem. Estes conceitos vão ajudar na compreensão do que está na origem das insuficiências atribuídas a estas teorias da liderança.

Robbins (2004), sugere isso mesmo ao referir que “se fossemos descrever um líder com base naquilo que genericamente a “mídia” apresenta, citaríamos qualidades como inteligência, carisma, capacidade de decisão, entusiasmo força, coragem integridade, autoconfiança e outras – e é bem provável que chegássemos à conclusão

de que, para ser um líder eficaz, é preciso ter um terço de escuteiro e dois terços de Jesus Cristo” (p. 138).

Diz-nos ainda que “seria possível isolar um ou mais traços de personalidade em indivíduos que reconhecemos como líderes - Winston Churchill, Madre Teresa, Martin Luther King, John Kennedy, Nelson Mandela, etc. – de que os não líderes são desprovidos? De facto, essas pessoas que mencionamos atendem à definição de líderes, mas são indivíduos absolutamente distintos em suas características. Para provar a validade da teoria dos traços, seria necessário encontrar características específicas comuns a todos eles” (Robbins, 2004, p. 138).

Havia portanto que descobrir nos recrutados, traços físicos (e.g., estatura, aparência e agilidade); características da personalidade (e.g., auto-estima, estabilidade emocional, auto-confiança) e aptidões como inteligência, fluência verbal, capacidade de persuasão, estatuto socioeconómico superior aos subordinados, tudo características que os diferenciavam entre os líderes e os não líderes, entre os líderes eficazes e os ineficazes.

Vigorava a ideia dos grandes homens, com características e capacidades inatas, que os promoviam naturalmente, a posições de liderança e lhes permitiam exercer com grande eficácia e desempenho os papéis que lhes eram atribuídos. (Barracho et al. 2010, p. 33).

Com o objectivo de validar tais constructos fizeram-se pormenorizados estudos sobre as figuras de grandes líderes históricos, em busca de uma matriz de características comuns, representativas do perfil típico do líder natural. Após exaustivas pesquisas, os resultados levaram a conclusões contraditórias.

Stogdill (1948, cit in Barracho et al., 2010, p. 33), após rever 124 dos seus estudos, concluiu que os sujeitos não se tornam necessariamente eficazes, pela simples razão de que possuem um determinado conjunto de traços.

O líder deveria ter um QI, superior aos subordinados, mas não muito superior. Um líder com determinados traços pode ser eficaz numa situação, e não sê-lo noutra. Dois líderes com traços diferentes poderiam ser eficientes numa mesma situação. As pesquisas foram incapazes de revelar quaisquer traços susceptíveis de garantir o sucesso.

Em relação ao traço inteligência, Jesuíno (2005), confirma e reforça o mesmo entendimento ao referir que, segundo um estudo de Hollingworth (1926), um dos resultados mais significativos diz que provavelmente os líderes são mais inteligentes,

mas não muito mais do que a média do grupo conduzido” (p.28). Diz-nos ainda que a baixa correlação inteligência / liderança 0.10 e 0.25, sugere que este factor seja pouco significativo.

Bales (1970; cit in Jesuíno, 2005), chegou a uma conclusão convergente com as demais; defende “que as medidas de inteligência não estão relacionadas com as interações do grupo, devendo a inteligência ser considerada como uma dimensão separada” (p. 28). Isto leva-nos a esperar níveis de inteligência, tanto elevados como baixos, nos diferentes tipos de liderança.

Mann (1959; cit in Jesuíno, 2005) refere que, há indicação de que a inteligência verbal é melhor preditor de liderança do que factores não verbais como “memória e capacidade numérica” (p. 28).

Isto veio de algum modo perturbar a comunidade científica. Vários investigadores demonstraram certa perplexidade ao extraírem do estudo de Stogdill a ideia de que ele minava o conceito da liderança baseada na personalidade (Barracho e al., 2010).

Bass (1981), foi um dos investigadores que considerou este estudo, afirmando mesmo, que o esmorecimento causado, tenha sido pouco lúcido.

Vários psicólogos demonstraram interesse pelas conclusões de Stogdill, e levaram-nas em conta nomeadamente, para efeitos de selecção de pessoal nas organizações. Não foi no entanto, impedimento para que outros prosseguissem as investigações.

Barracho e colaboradores (2010), dizem-nos a propósito, que o “próprio Stogdill procedeu à revisão de 163 estudos de traços, decorridos entre 1949 e 1970. As suas conclusões apontaram para a importância de diversos traços e competências para a eficiência da liderança” (p.33).

Uma multitude de novos traços e diferentes competências foram estudados e novos métodos de pesquisa foram desenvolvidos e usados, resultando daí uma significativa relevância de diversos traços e competências, para a eficácia da liderança.

Cunha e colaboradores (2006), referem que Stogdill em 1974, salientou a importância desses traços e competências, nomeadamente: “inteligência, criatividade, fluência verbal, auto-estima, estabilidade emocional, adaptabilidade às situações, intuição penetrante, vigilância para com as necessidades dos outros, tolerância ao stress, iniciativa e persistência no enfrentar dos problemas, capacidade de

persuasão, desejo de assumir responsabilidades e de ocupar uma posição de poder (p.341).

Reconheceu apesar de tudo que esta evolução não significava um retorno ao passado, isto é: “às abordagens pioneiras”. Segundo ele as décadas de estudos neste domínio não demonstraram que certos e determinados traços são absolutamente necessários. Ao contrário, o que eles permitiam supor era que: “(a) um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que as pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante, automaticamente a eficácia; (b) a importância relativa dos diferentes traços depende das situações” (p. 341). É uma lógica contingencial generalizadamente aceite. Aconteceu numa época ou momento, em que muitos estudos continuam a dar grande importância a determinadas características pessoais (Munford et al., 2000).

House e Aditya (1997), em relação a esta tendência, referem que parece mesmo haver um ressurgimento do interesse pelo tema.

Apesar de todas essas formas diversas de ver e interpretar os muitos estudos, resultou que a importância relativa dos diversos Traços dependeria e muito das circunstâncias. Kirkpatrick e Locke, (1991; cit in Robbins, 2004, p.138) referem ainda a propósito que de toda a investigação feita na persecução da optimização e validade desta teoria, verificou-se que existem determinados traços que diferenciam claramente líderes de liderados, assim como: ambição e energia; o desejo de liderar e influenciar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência e conhecimentos relevantes na respectiva área de actuação. Tão ou mais importante do que cada traço, pode ser o modo como eles se combinam. Uma característica pode ser considerada irrelevante vista e analisada isoladamente, e grandemente valorizada quando combinada com outros factores; para além do facto de, na ausência de um traço, este, vir a poder ser compensado por outro (Robbins, 2004).

Apesar de não se verificarem resultados conclusivos, pelo que essa teoria, como tantas outras, só por ela nada, ou quase nada, pode provar.

Depreende-se que os traços de personalidade não são suficientes para explicar de forma categórica a liderança. Desde logo, porque não consideram os factores situacionais; para além de que, mesmo que um sujeito possua as características propícias para o efeito, apenas lhe aumentará as probabilidades de vir a tornar-se um líder eficaz, e mesmo assim, se tomar as decisões certas nos momentos oportunos.

Ao verificarem o insucesso da teoria dos traços, em relação às expectativas esperadas, os pesquisadores orientaram os seus estudos para o comportamento dos líderes esperando encontrar características diferenciadoras em seus comportamentos, no desempenho de suas funções.

## 2.3 – Teorias Comportamentais

Foram grandes as expectativas colocadas nestas investigações, tal era o desejo de encontrar estratégias que levassem a respostas mais conclusiva sobre a questão da liderança, com implicações mais práticas e muito diferentes do que a abordagem inatista dos traços de personalidade (Robbins, 2004).

A dificuldade verificada, resultante do relativo insucesso das investigações sobre os traços individuais em explicar a eficácia da liderança, proporcionou e constituiu o ponto de partida para que as abordagens comportamentais que tiveram início a partir dos finais dos anos 40 e década de 50, constituíssem para os investigadores outras novas vias de análise (Barracho & Martins, 2010, p.35). Se a teoria dos traços se tivesse comprovado, não seria de todo difícil construir uma base, de selecção das pessoas certas, para os lugares certos: grupos ou organizações, facilitando a busca pelas lideranças eficazes.

Os estudos vão centrar-se nos comportamentos dos líderes formais.

Instalou-se um frenesim entre a comunidade científica, como que se de uma competição se tratasse.

Diz-nos Cunha e colaboradores (2006), que a miríade de estudos pode ser dividida em duas categorias: alguns debruçam-se “simplesmente sobre o que fazem os gestores; outros procuram investigar os comportamentos que distinguem os líderes eficazes dos ineficazes” (p.348).

Na primeira categoria destacaram-se Mintzberg (1973, 1975) e Yukl (1998). Quanto à segunda categoria, os estudos que mais contribuíram ou pelo menos “que devem uma parte substancial da sua génese e pujança aos programas de pesquisa quase simultâneos, foram desenvolvidos no *Ohio State University* e na *University of Michigan*” (Cunha et al. 2006, p.348).

Contributos da Universidade de Ohio: o grupo de investigadores desta universidade, cujo centro de interesse era o comportamento dos inúmeros líderes, das mais variadas organizações, em relação à forma de actuar, aquando do encaminhamento dos esforços dos seus subordinados na persecução tanto das metas organizacionais, quanto dos objectivos das pessoas e grupos” (Cunha et al. 2006, p.348).

As conclusões ou resultados de tais estudos redundaram na identificação de duas dimensões responsáveis e identificadoras dos comportamentos dos líderes em acção. São elas:

- *Estrutura da Iniciação*, como estabelece os objectivos, como estrutura as suas tarefas e as tarefas dos seus subordinados, para que todas as metas sejam alcançadas com sucesso.

- *Consideração*, de que modo as relações entre líderes e liderados são caracterizadas, pela confiança e respeito das suas ideias e sentimentos. E em que grau a preocupação do líder para com a satisfação e bem-estar dos subordinados emerge naturalmente.

Com base nestas dimensões, elaboraram modelos de liderança identificando da melhor forma quatro tipos. Ou seja: o grau mais ou menos elevado de uma ou de outra dimensão, assim como o grau da eventual e possível combinação, corresponde ao comportamento de um determinado líder (Cunha et al. 2006, p.348).

Quadro 3 – Modelo de liderança da Universidade de Ohio

Alta Consideração	Alta Consideração	Alta Consideração
	Baixa Estrutura	Alta Estrutura
Baixa Consideração	Baixa Consideração	Baixa Consideração
	Baixa Estrutura	Alta Estrutura
	Baixa Estruturação	Alta Estruturação

Fonte: Jesuíno (2005)

Apesar da pertinência, e da reconhecida importância destes resultados, não foram conclusivos o suficiente, para determinar qual dos quatro estilos de liderança descritos, seria o mais adequado em qualquer situação (Jesuíno, 2005. p. 58/59).

Limitaram-se à sugestão, em que a combinação das duas dimensões, resultaria num estilo de liderança mais consensual, tendo em conta as variáveis tanto circunstanciais quanto as situacionais.

Concluíram também que, pelo menos nas grandes organizações, líderes afectos às áreas alheias à produção, são considerados mais eficazes, quando o seu estilo de liderança se situa num elevado grau de consideração (Jesuíno 2005, p. 58/59). Que em relação à obtenção de maior sucesso quanto aos objectivos organizacionais, no que se refere à execução das tarefas, é o estilo cujo grau de consideração é baixo e o da estrutura é alto.

Para maximizar as tarefas, valorizando ao mesmo nível os subordinados, será o estilo de liderança, em que se verifique um alto grau de consideração e um alto grau de estrutura.

Contributos da Universidade de Michigan quase em simultâneo, um grupo liderado por Likert, direccionou as suas investigações para a mesma área e com os mesmos objectivos: identificar e definir os comportamentos dos líderes organizacionais em plena actividade.

Após aprofundados e exaustivos estudos, através de entrevistas e inquéritos a líderes e subordinados, os resultados da minuciosa análise de toda a informação recebida, foram muito semelhantes (Jesuíno 2005, p. 60/61).

A avaliar pelos resultados, com certeza que o nível de ambos os grupos (de Ohio e de Michigan) se valiam, tanto em conhecimentos como em métodos de trabalho; encararam o assunto com o mesmo interesse, dedicação e qualidade.

Definiram os comportamentos dos líderes, em dois grupos essenciais: comportamentos centrados na tarefa e comportamentos centrados nas relações pessoais.

Os primeiros, referem-se a líderes autocráticos, cujo centro de interesse são os objectivos da organização, isto é: maior e melhor produção. Os subordinados, não são tidos em conta nas preocupações do líder, que é directo e socialmente distante.

Os segundos são próprios de líderes orientados para as pessoas. Defendem que a organização deve preocupar-se com um bom ambiente de trabalho. Que as pessoas devem sentir-se satisfeitas e confortáveis, com um alto e positivo estado emocional.

Likert (1961,1967; cit in Cunha et al. 2006, p.348), na qualidade de líder deste grupo, teve uma abordagem emblemática; continuou a aprofundar conceitos e

abordagens relativos ao comportamento dos líderes e aos tipos de liderança. Na sequência dos seus estudos propôs quatro tipos de liderança:

- Autocrático / Explorador: o líder decide a tarefa, quem, como e quando deve ser executada.

- Autocrático / Benevolente: o líder toma as decisões, mas consulta os colaboradores, dando-lhes alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas.

- Consultivo: o líder consulta os colaboradores antes de estabelecer as tarefas e tomar as decisões.

- Democrático / Participativo: existe um envolvimento total dos empregados na definição das tarefas e na preparação das decisões.

Segundo Cunha e colaboradores (2006), nestes quatro tipos de liderança encontram-se comportamentos que vão de um extremo ao outro. Num, situa-se um estilo alimentado pela desconfiança nas relações, superior-subordinado, em que tudo é decidido pelo topo da hierarquia, não pode haver motivação significativa, por imperar o medo causado pelas ameaças. A comunicação é vertical e descendente. No outro passa-se exactamente o oposto, o sistema caracteriza-se pela total confiança superior – subordinados, descentralização decisória. A motivação baseia-se essencialmente nas recompensas, participação e no envolvimento. A comunicação é transversal.

No melhor entendimento deste modelo, a eficácia aumenta consoante as organizações mudam de um sistema autocrático para outro democrático/participativo (Jesuino 2005, p. 60/61).

## 2.4 – Teoria das Contingências

No final dos anos 40, na Universidade Estadual de Ohio, segundo Stogdill e Coons, (1951, cit in Robbins, 2004) os pesquisadores, através de um importante estudo, tentaram “identificar dimensões independentes do comportamento do líder” (p.139). A investigação com mais de mil dimensões diferentes no seu início viu-se reduzida a duas categorias substancialmente responsáveis por boa parte do comportamento de liderança descrito por funcionários” (p.139).

Foram denominadas de estrutura de iniciação e consideração (Robbins, 2004). Ou seja, uns com apetências para as tarefas, cujo comportamento vai no sentido de organizar o trabalho, as relações do trabalho e os objectivos. Os outros, mais preocupados com as pessoas e seu bem estar, conforto, status e satisfação, no local de trabalho, são líderes capazes de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito pelas ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles (Robbins, 2004, p.139).

Quase em paralelo, o centro de pesquisa da Universidade de Michigan, chegou praticamente aos mesmos resultados isto é, as duas dimensões do comportamento de liderança, em que uma se denominou, “Orientação para o funcionário e outra, orientação para a produção” (Kahn & Katz, 1960; cit in Robbins, 2004).

Estas duas orientações, para a tarefa e para o relacionamento, segundo Jesuíno (2005, p.74), traduzem essencialmente as motivações dos líderes.

Este entendimento não se traduz num recuo às teorias tipo I.

Fiedler utiliza esta distinção entre tarefas e relacionamentos, relacionando tais estilos de liderança, com as várias e diferentes situações, de forma a melhor poder determinar quais as contingências que melhor se enquadram com um ou outro estilo. Trata-se de deixar claro, que um, não é melhor nem pior do que o outro, apenas as situações os fazem ser mais ou menos eficazes.

Esta tendência para relacionar as características pessoais dos líderes com as situações, levam às teorias do tipo III.

As teorias de liderança anteriormente descritas, representam marcos históricos, relativamente ao tema; porém, muitas outras questões se colocam aos estudiosos, proporcionando-lhes matéria de pesquisa em busca de respostas satisfatórias às abordagens defendidas e às hipóteses formuladas.

As abordagens Contingenciais são um bom exemplo disso mesmo. Cunha e colaboradores (2006), no seguimento deste entendimento, referem que várias referências “foram feitas à necessidade de se atentar na situação para se compreender a eficácia da liderança” (p. 350).

O modelo Contingencial de Fred Fiedler (1967), segundo Barracho e colaboradores (2010, p. 49), é referido como sendo o primeiro desta abordagem. Baseia-se nos factores situacionais, incluindo na sua estrutura, as duas funções do grupo de Bales, mas vistas e entendidas de forma distinta.

Para Fiedler, contrariamente a Bales, e mesmo à escola de Ohio e de Michigan, os dois estilos de liderança: orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento, não são duas categorias do comportamento, mas sim duas motivações, isto é: “atributos da personalidade” (p. 49).

Esta aproximação à primitiva abordagem dos traços (Bryman 1996, p. 279; Jesuíno, 1999, p. 74 e 91), não representa um retrocesso, mas antes uma importante evolução.

Este modelo de contingência de Fiedler (1967), segundo Barracho e colaboradores (2010), analisa a liderança, não segundo a capacidade de um indivíduo, mas em função da relação existente entre o líder e os aspectos de uma situação (p. 50), ou seja: é a situação que determina o estilo de liderança em virtude da sua capacidade para se adaptar a ela ou não.

Cunha e colaboradores (2006), diz-nos que Fiedler (1996) resumiu de forma extraordinária o quadro que envolve esse raciocínio: “a lição mais importante que aprendemos nos últimos quarenta anos, é porventura a de que a liderança de grupos e organizações, é uma interação altamente complexa entre o indivíduo e o ambiente social e a tarefa” (p.243).

A liderança seria uma transacção contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social.

Que o modo como o estilo, a capacidade e o *background* do líder, contribuem para o desempenho, é fortemente contingente do controlo e da influência que a situação suscita.

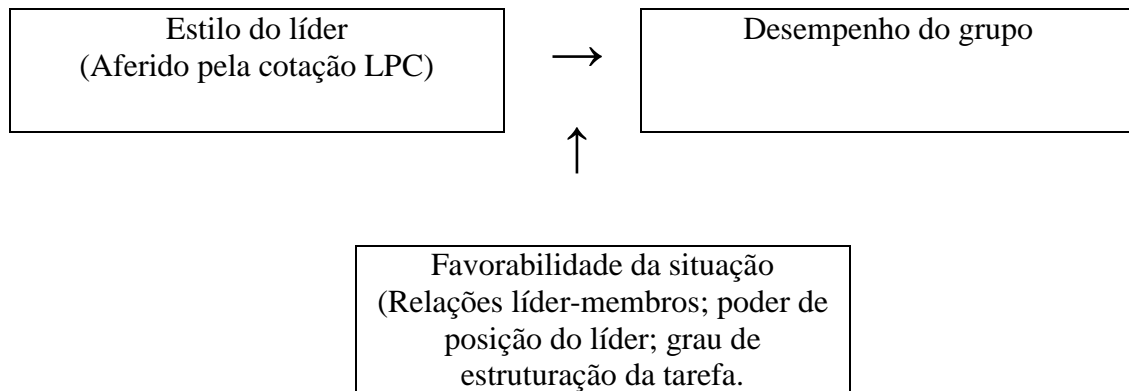
De forma a dar mais ênfase à situação, Barracho e colaboradores (2010), diz que Fiedler realça três variáveis situacionais que, de alguma forma, têm influência sobre o líder: a autoridade formal, a organização da tarefa e as relações líder/seguidores.

Cunha e colaboradores (2006), refere-nos que o modelo contingencial de Fiedler, integra três elementos fundamentais intrinsecamente ligados, constituindo a sua estrutura:

- Primeiro, é o estilo de liderança, medido através da escala LPC (*least preferred coworker*).
- Segundo elemento é o desempenho do grupo, ou eficácia do líder.

- Terceiro elemento a favorabilidade da situação, as relações entre o líder e os seus membros são mais ponderadas do que a estruturação da tarefa e esta é mais pesada do que o poder de posição do líder.

Quadro 4 – Modelo contingencial de Fiedler



Fonte: Construída a partir de Borracho e colaboradores (2010).

De forma a determinar as situações, e o modo como estas influenciam mais ou menos favoravelmente a actuação do líder, Borracho e colaboradores (2010), referem as quatro dimensões fundamentais que o modelo de Fiedler comporta, que são: o estilo de liderança; a estrutura da tarefa; o ambiente do grupo, (relações interpessoais entre o líder e os membros) e o poder formal (p. 50).

O estilo aqui, é entendido por Fiedler como uma adaptação ou flexibilidade da parte do líder, em função das suas características pessoais, sem que por isso fique isento em relação às exigências da situação em que se encontra implicado com os seus colaboradores.

Scott e Bruce (1995, cit in Borracho et al. 2010), propuseram um modelo, que caracteriza os estilos individuais de decisão do líder, são eles: racional, intuitivo, dependente, evitador e espontâneo.

Jesuino (1992), refere que Fiedler tem um entendimento diferente e diferenciado da maior parte dos investigadores, em relação ao estilo do líder. Enquanto estes acham que o líder deve adaptar o seu estilo aos dados do contexto, Fiedler considera que o líder eficaz é aquele que pode alterar os dados situacionais, adaptando-os ao seu próprio estilo de liderança. Seria uma espécie de personalização da forma de liderar.

Entretanto a teoria defende que o estilo é para ser concebido mais em termos relacionais e situacionais, do que individuais. Isto porque, como amplamente reconhecido, as características dos seguidores e da própria situação são susceptíveis de fazer alterar as qualidades do líder, provocando eventuais mudanças comportamentais, decorrentes das circunstâncias e da comunicação mantida com o grupo.

**PARTE 2**  
**Estudo Empírico**

# 1º Capítulo: Métodos, Técnicas e Análise de Dados

Este tipo de investigação prende-se essencialmente com a busca de dados relevantes, condizentes com o tema em análise, obtidos através dos conhecimentos do investigador, e baseada na experiência vulgar ou imediata, não metódica nem racionalmente interpretada e organizada.

Outra definição não menos pertinente, diz que a pesquisa empírica é a recolha de dados a partir de fontes directas (pessoas) que conhecem, vivenciaram ou têm conhecimento sobre o tema, facto ou situação e que, podem causar diferenciação na abordagem e entendimento dos mesmos, conduzindo a uma mudança, acréscimo ou alteração profunda, relevante que não distorça, agrida ou altere o conteúdo principal mas sim que o enriqueça e transforme em conhecimento de fácil compreensão.

É seguindo estes conceitos e na mais rigorosa interpretação, que se procurará atingir as metas propostas.

Os resultados verificados traduzirão, o estilo do líder e o tipo de liderança organizacional, a partir das teorias e dos modelos que servirão de suporte à investigação, cujos resultados serão avaliados quantitativamente.

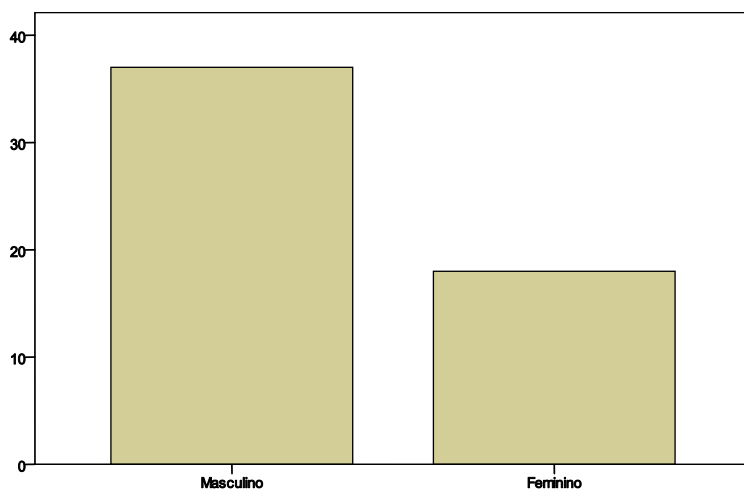
## 1.1 - Participantes

Para proceder à análise foi utilizada uma amostra constituída por 61 sujeitos, retirados de um universo de 64, sendo 56 colaboradores e cinco dirigentes. Em termos de género, a amostra é constituída por 37 sujeitos do sexo masculino (60,7%) e 18 sujeitos do sexo feminino (32,7%). Relativamente ao estado civil, 19,7% (n=12) indicaram ser solteiros, 50,8% (n=31) indicaram ser casados, 18% indicaram ser divorciados (n=11) e os restantes 1,6% (n=1) indicaram ser viúvos. No que diz respeito à escolaridade, 11,5% têm o ensino primário (n=7), 50,8% têm o ensino secundário (n=31), 21,3% são licenciados (n=13) e 6,6% têm pós-graduações (n=4) (quadro 5 e gráficos 1, 2, e 3).

Quadro 5 – Características sócio-demográficas da amostra (N=61)

Variáveis	Frequência (n)	Percentagem (%)
<b><i>Sexo</i></b>		
Masculino	37	60,7
Feminino	18	32,7
<b><i>Estado Civil</i></b>		
Solteiro	12	19,7
Casado	31	50,8
Divorciado	11	18,0
Viúvo	1	1,6
<b><i>Escolaridade</i></b>		
Ensino primário	7	11,5
Ensino secundário	31	50,8
Ensino superior	13	21,3
Ensino pós-graduado	4	6,6

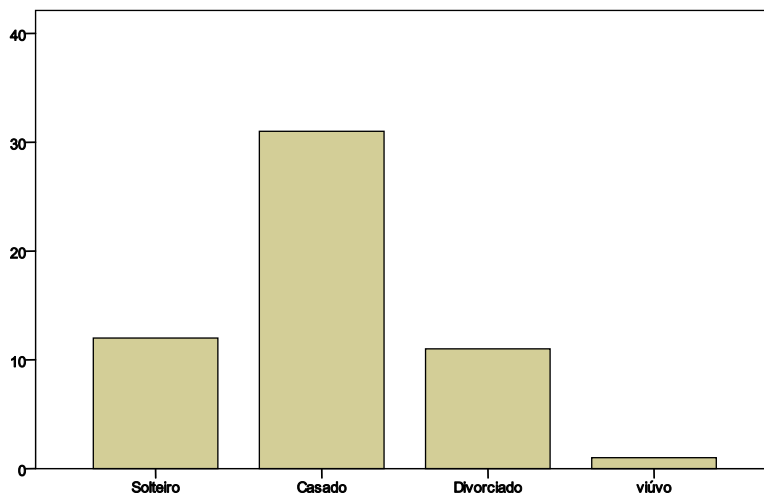
Gráfico 1: Sexo



A grande disparidade verificada nesta variável acontece, por duas razões essenciais. A primeira prende-se com a natureza do trabalho. Apesar dos equipamentos apropriados de carga e de descarga, perdura ainda assim um elevado esforço físico no manusear das embalagens cheias de peças na sua maioria em metal pesado.

A segunda está ligada á comercialização. As permanentes e obrigatórias deslocações por todo o território nacional com ausências sistemáticas, fazem com que se torne uma tarefa mais adequada ao homem, para além do fato de a Organização se encontrar num meio essencialmente rural, onde a mulher desempenha um papel preponderante na gestão familiar não recorrendo com tanta frequência a um emprego fora

Gráfico 2: Estado Civil

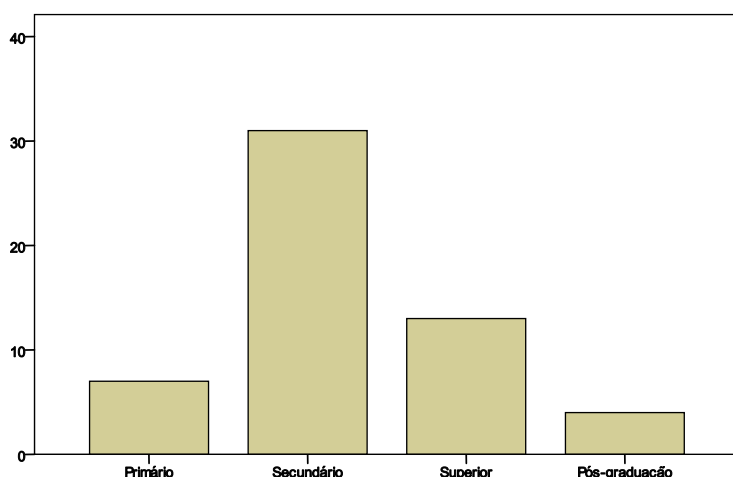


Verifica-se uma grande predominância dos sujeitos casados (31). São pessoas que na sua maioria residem não muito longe do local do trabalho; julga-se que se sentem confortáveis com a estabilidade que a organização lhes proporciona, não só do ponto de vista pessoal, mas também e sobre tudo, familiar.

De referir, um outro ponto que de algum modo chama a atenção, é o fato de haver um grande número de divorciados (11 sujeitos). Talvez não fosse de esperar tal fenómeno, por se tratar de um meio pequeno e essencialmente rural.

Pode facilmente concluir-se que o paradigma familiar actual, cuja maior incidência de divórcios se verifica nos centros urbanos, está a ultrapassar essa focalização geográfica, e a estender-se com a mesma intensidade às zonas rurais, em princípio mais conservadoras.

Gráfico 3: Escolaridade



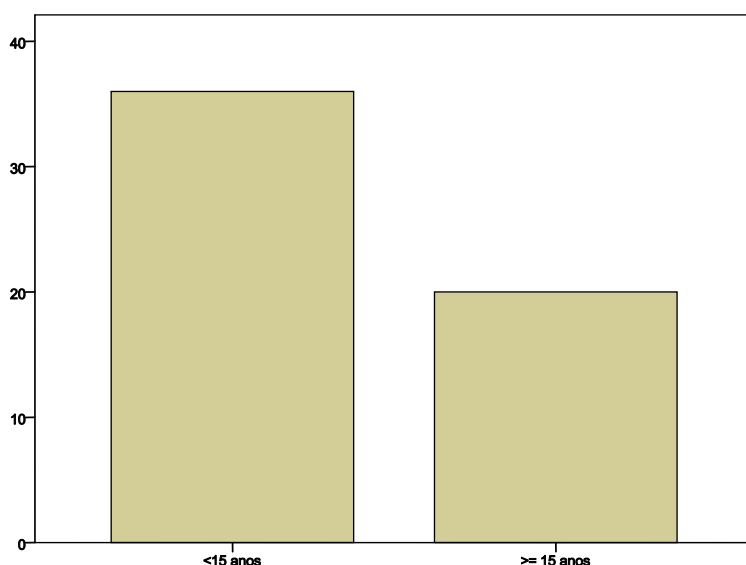
Em relação a esta variável nota-se uma predominância escolar relativamente baixa, (sete sujeitos com o ensino primário e 31 com secundário). A localização geográfica, caracterizada por uma acentuada ruralidade, conjugada com a natureza do trabalho ali desenvolvido, é muito provavelmente a causa e a razão da situação verificada.

Por outro lado, 13 sujeitos com o ensino superior completo e quatro, pós – graduados, indicam claramente que há na organização, uma forte aposta na excelência do sector administrativo e financeiro, de forma a melhor rentabilizar os recursos humanos e materiais disponíveis.

Quadro 6 – Tempo de empresa dos participantes (N=55)

<b>Variáveis</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>M</b>	<b>D.P.</b>
<i>Tempo de Empresa</i>	55	100	11	8,57
Inferior a 15 anos	35	63,6	5,6	3,99
15 ou mais anos	20	36,4	20,3	5,97

Gráfico 4: Tempo de empresa



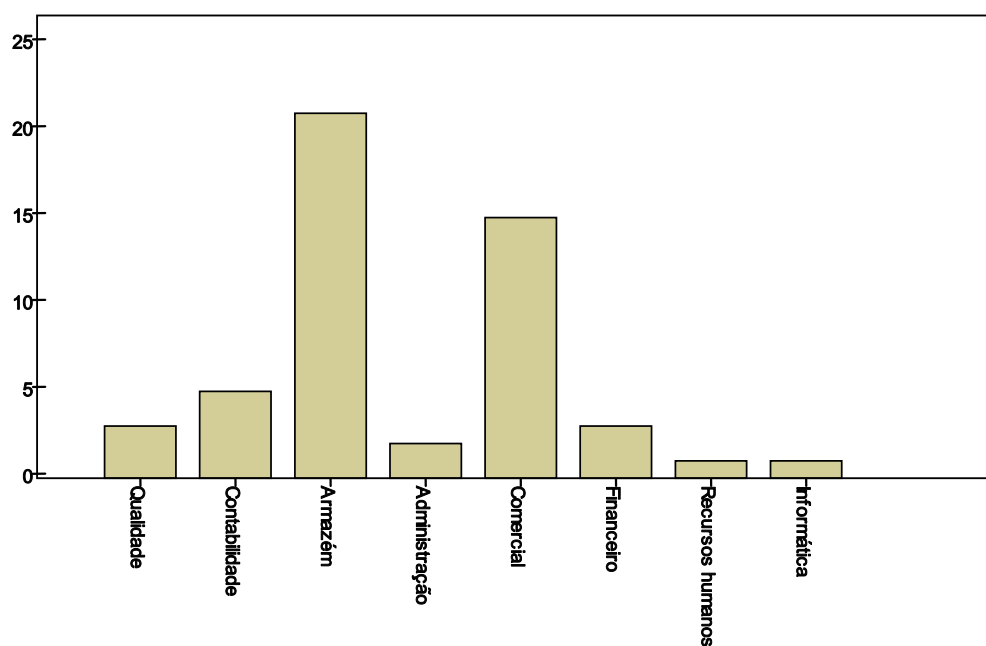
Relativamente ao tempo na empresa, 63,6% trabalham na empresa há menos de 15 anos (n=35) e os restantes 36,4% trabalham há mais do que 15 anos (n=20) (quadro 6).

O fato de se verificar que a maioria dos sujeitos trabalham na empresa há menos de 15 anos, não significa que haja uma alta rotatividade. A razão deve-se ao crescimento da organização em meados dos anos noventa, com a diversificação dos produtos comercializados e as profundas alterações no conceito da comercialização.

Quadro 7 – Sector (N=50)

Variáveis	Frequência (n)	Percentagem (%)
<i>Sector</i>	50	100
Qualidade	3	4,9
Contabilidade	5	8,2
Armazém	21	34,4
Administração	2	3,3
Comercial	15	24,6
Financeiro	3	4,9
Recursos Humanos	1	1,6
Informática	1	1,6

Gráfico 5: Sector



Em termos de divisão de sectores, 4,9% (n=3) dos participantes pertencem ao sector da qualidade, 8,2% (n=5) pertencem ao sector da contabilidade, 34,4% (n=21) pertencem ao sector do armazém, 3,3% (n=2) pertencem ao sector da administração, 24,6% (n=15) pertencem ao sector comercial, 4,9% (n=3) pertencem ao sector financeiro, 1,6% (n=1) pertence ao sector dos recursos humanos, e o restante 1,6% (n=1) pertence ao sector da informática (quadro 7).

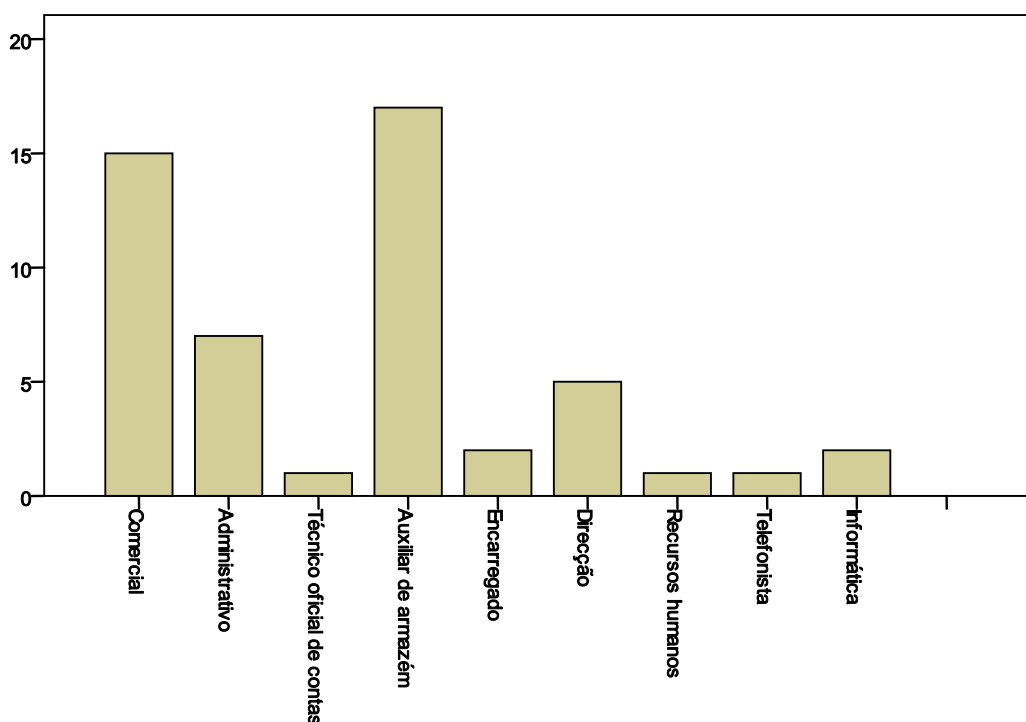
Os resultados são concordantes com a principal actividade da organização, isto é: comercialização de artigos para a hidráulica, electricidade, gás e sanitários. Armazém 21 sujeitos, e 15 comerciais: esta variável representa metaforicamente, o motor da organização.

Relativamente ao cargo ocupado, 24,6% (n=15) ocupam cargos comerciais, 11,5% (n=7) ocupam cargos administrativos, 1,6% (n=1) ocupa o cargo de técnico oficial de contas, 27,9% (n=17) ocupam o cargo de auxiliar de armazém, 3,3% (n=2) ocupam o cargo de encarregados, 8,2% (n=5) ocupam cargos de direcção, 1,6% (n=1) ocupa cargo de recursos humanos, 1,6% (n=1) ocupa o cargo de telefonista, e os restantes 3,3% (n=2) ocupam cargos relacionados com informática (Quadro 8).

Quadro 8 – Cargo ocupado pelos participantes (N=51)

Variáveis	Frequência (n)	Percentagem (%)
<b>Cargo</b>	51	100
Comercial	15	24,6
Administrativo	7	11,5
Téc. Oficial de contas	1	1,6
Auxiliar de Armazém	17	27,9
Encarregado	2	3,3
Direcção	5	8,2
Recursos humanos	1	1,6
Telefonista	1	1,6
Informática	2	3,3

Gráfico 6: Cargo



A partir da comparação dos quadros anteriores (Quadros 7 e 8) verifica-se que alguns sectores contam com funcionários polivalentes desempenhando cargos distintos. Assim, no sector armazém, do qual fazem parte 21 participantes, contam-se 17 auxiliares de armazém, dois administrativos e dois encarregados. De igual forma, verifica-se que no sector contabilidade, do qual fazem parte cinco participantes, contam-se quatro administrativos e um técnico oficial de contas. No sector da

qualidade, constituído por três elementos, um dos elementos ocupa o cargo de recursos humanos e os restantes dois ocupam cargos de informática. No sector da administração, fazem parte dois dos cinco directores, sendo que os restantes três fazem parte do sector financeiro. Por fim, o sector comercial é constituído por 15 elementos, todos eles ocupando cargos comerciais.

## 1.2 - Instrumentos

Os instrumentos utilizados nesta investigação foram:

A escala descritiva do comportamento dos chefes LBDQ- Forma XII (*Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ – Form XII)) (Stogdill, 1963, cit. por Jesuíno, 2005).

A Escala das relações entre o líder e membros (Fiedler, 1978, cit in Jesuíno, 2005)

Em termos procedimentais, inicialmente, os sujeitos preencheram um questionário sócio-demográfico com o objectivo de caracterizar a amostra quanto ao género, estado civil, escolaridade, sector da empresa a que pertencem, cargo que ocupam e número de anos em que ocupa esse cargo. Em seguida, foram aplicados os instrumentos desta investigação, em função do cargo ocupado. Assim, aos colaboradores (n=56) foi aplicada a Escala descritiva do comportamento dos chefes LBDQ-Forma XII enquanto aos líderes (n=5) foi aplicada a escala das relações entre o líder e membros.

### 1.2.1 - Descrição dos Instrumentos

Escala descritiva do comportamento dos chefes LBDQ-Forma XII (*Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ – Form XII)) (Stogdill, 1963, cit. in Jesuíno, 2005) (Anexo 1).

Trata-se de uma escala tipo Likert constituída por 20 itens, em que cada item descreve um comportamento específico. Cada item pode ser cotado entre 1 e 5, em que 1 corresponde a “sempre” e o 5 a “nunca”. O instrumento divide-se em dois

factores, sendo que dez dos itens correspondem ao factor “estruturação” (definição da estrutura tanto no papel do líder como no dos subordinados para a realização de um objectivo) e outros dez ao factor “consideração” (manutenção das relações de trabalho baseadas na confiança, respeito mútuo e consideração pelos subordinados). O factor estruturação reflecte em que medida é provável que um indivíduo defina a estrutura tanto no seu papel como no dos seus subordinados para a realização dum objectivo. O factor consideração reflecte em que medida é provável que um indivíduo mantenha relações no trabalho caracterizadas pela confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e consideração por estes.

Relativamente à fidelidade do instrumento, no estudo levado a cabo por Stogdill (1963), em diferentes amostras, o autor obteve valores de alfa de *Cronbach* na ordem de .76 para a dimensão consideração e .80 para a estruturação. Na população portuguesa, as investigações têm conduzido a resultados comparáveis, nomeadamente, Silva (2007) obteve resultados de alfa de *Cronbach* de .70 para o factor consideração e .76 para o factor estruturação. No presente estudo, apesar da escala estar validada para a população portuguesa, procedeu-se a uma análise exploratória e confirmatória. Após avaliação da adequabilidade dos itens para realização de análise factorial (coeficientes de correlação  $>.30$  e resultados do teste *KMO* superior a .6, bem como significância estatística no teste *sphericity*), os 20 itens da escala foram submetidos a análise factorial de componentes principais. Apesar das escalas estarem validadas para a população portuguesa (Jesuíno, 2005), procedeu-se à análise factorial confirmatória, onde se verificou a confirmação das duas dimensões da escala original, com valores de fidelidade encontrados (alfa de *Cronbach*) de .88 para o factor estruturação e .77 para o factor consideração .

Escala das relações entre líder e os membros (Fiedler, 1978, cit in Jesuíno, 2005) (Anexo 2)

É uma escala de tipo Lickert constituída por oito itens de cinco pontos, sendo que o 1 corresponde a “concordo inteiramente”, 2 “concordo”, 3 “não concorda nem discorda”, 4 “discorda” e 5 “discorda inteiramente”, através da qual se pretende avaliar tanto o apoio dado pelos subordinados ao líder como as relações dos subordinados entre si. Na versão mais recente Fiedler, Chemers e Mahar (1976, cit

in. Jesuino, 2005) encontraram uma validade (alfa de *Cronbach*) de .88. No presente estudo, o valor de fidelidade (alfa de *Cronbach*) é de .69.

### 1.3 - Procedimentos

Os procedimentos representam no essencial, um método de trabalho, para além de um importante factor na disciplina e ordem, em relação ao rigor e respeito quanto ao uso e aplicação dos instrumentos de investigação e avaliação (Cardoso et al., 2010, p. 103).

Através de uma pesquisa bibliográfica a metodologia de investigação adoptada, foi a da pesquisa através de questionários científicos de auto-preenchimento, os quais foram validados para a população portuguesa (Jesuino, 2005, p.112/113).

Foram entregues pessoalmente no local de trabalho, conjuntamente com uma nota explicativa da investigação e com a respectiva garantia de absoluta confidencialidade.

De referir ainda que, no ato da entrega individual, para além da nota explicativa, houve o cuidado de, através de um curto diálogo informar cada sujeito, do que se tratava, e do que esperávamos da sua participação, isto é: honestidade e sinceridade para que o resultado da investigação pudesse traduzir a realidade, com o maior rigor possível.

Do conteúdo do referido diálogo tido com todos os intervenientes, constou a pergunta específica, acerca do consentimento informado, a saber: vê algum inconveniente em consentir que os dados oriundos da investigação em curso na organização, sejam tratados, analisados e os resultados serem usados no estudo de caso, para fins exclusivamente académicos? As respostas foram sem excepção positivas, ou seja, ninguém referiu o mais pequeno inconveniente; pelo contrário, acharam excelente mediante a possibilidade de se poder verificar eventuais falhas funcionais e/ou comportamentais, quer por parte da direcção/liderança, quer pela parte dos colaboradores.

Em relação à autorização para poder trabalhar na organização livremente e em toda a legalidade, isto é: contactar com colaboradores, observar os métodos de

trabalho, os postos de trabalho e as suas condições ergonómicas, as instalações tanto no interior como no exterior, fazer fotografias, entre outros. Foi elaborado um documento específico de consentimento informado e apresentado ao director executivo, principal responsável pela organização em todos os seus domínios (Anexo 4).

### 1.3.1 - Metodologia

Os dados referentes à Escala descritiva de comportamento, dos líderes (Jesuíno 2005) e à escala das relações entre líderes e os liderados (Jesuíno 2005) recolhidos foram analisados utilizando o “*Statistical Package for the Social Sciences*” (SPSS), versão 17.0.

Jesuíno (1996, p. 69) refere que, esta escala, do comportamento dos líderes, depois de sujeita a validação experimental e considerada por Schriesheim e Kerr (1974), como razoavelmente válida, surgiu como resposta às críticas psicométricas feitas às escalas de Ohio, por Campbell e Stanley (1963). Jesuíno (1996) defende que esta escala trouxe vários aspectos positivos, dos quais destaca dois:

1º Em relação aos dois factores – estruturação e consideração, diz “que qualquer combinação dos dois é possível, isto é, um líder tanto pode ter pontuações altas ou baixas nas duas dimensões, como alta numa e baixa na outra. Foi com estes estudos de Ohio que o comportamento do líder foi descrito pela primeira vez, em duas dimensões e não num simples contínuo” (p. 66).

2º “Que o comportamento do líder é aferido pela diversidade dos índices de forma indirecta, dos estilos de liderança” (Lewin 1947, cit. in Jesuíno 2005, p. 66), “da liderança centrada nas tarefas e pessoas” (Likert 1967, cit. in Jesuíno 2005, p. 66), “da liderança e processos informais inter-níveis”, (Griffin & Mathieu 1997 cit in Jesuíno 2005, p.66), e “da tomada de decisão” (Likert 1961, cit in Jesuíno 2005, p. 66).

A escala das relações líderes / membros, faz parte de uma das versões portuguesas das escalas utilizadas no modelo de contingência de Fiedler, (Jesuíno 1981, in Jesuíno 2005, p. 100). É uma escala do tipo Likert de oito itens com cinco pontos, permitindo avaliar tanto o apoio dado pelos colaboradores ao líder como as relações daqueles entre si (Anexo 2)

### 1.3.2 - Hipótese de Trabalho

Estilo de liderança, é o tipo de comportamento do líder observado e percebido pelos colaboradores ou seguidores. Jesuíno (2005), refere que para Fiedler, o estilo de liderança está mais relacionado com as necessidades e motivos do Líder do que com os seus comportamentos. Se a liderança for orientada para a tarefa, então os colaboradores terão uma percepção negativa; enquanto que se for orientada para o relacionamento a percepção será positiva (Jesuíno, 2005).

Neste sentido colocaram-se as seguintes hipóteses:

H1: Existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres, no que respeita à percepção dos comportamentos dos chefes.

H2: Existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres, no que respeita à percepção dos comportamentos dos chefes, em função do estado civil.

H3: Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção dos comportamentos dos chefes, em função do nível de escolaridade dos colaboradores.

H4: Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção dos comportamentos dos chefes, em função do sector em que os colaboradores trabalham.

H5: Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção dos comportamentos dos chefes, em função do cargo ocupado pelos colaboradores.

H6: Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção dos comportamentos dos chefes, em função dos anos de trabalho na empresa.

H7: Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção dos comportamentos dos chefes, em função do tipo de sub-escala utilizada (consideração e estruturação)

H8: Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção, por parte dos chefes, do apoio prestado pelos subordinados ao líder e das relações entre si.

Estas hipóteses são suportadas por diversos investigadores, Jesuíno, Fiedler, Stogdill, Silva, Robins, Scott, Bruce, Likert, McGregor, Dejours, entre outros.

## 1.4 – Discussão dos Resultados

Em seguida especificam-se os resultados descritivos de cada um dos instrumentos utilizados. A partir da aplicação da escala descritiva do comportamento dos chefes LBDQ-Forma XIII Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ – Form XII) (Stogdill, 1963, cit. por Jesuíno, 2005), verifica-se que o resultado médio é de 39,4 ( $dp=11,67$ ). Relativamente à escala da relação entre líderes e membros, verifica-se que o resultado médio é de 20 ( $dp=3,61$ ) (Quadro 9).

Quadro 9: Descrição dos resultados descritivos de cada escala

<b>Escala</b>	<b>n</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desv. Padrão</b>
<i>LBDQ – Forma XII</i>	56	22	68	39,4	11,67
<i>Estruturação</i>	56	10	41	23,8	8,0
<i>Consideração</i>	56	8	31	15,6	4,9
<i>Escala da relação entre Líderes e membros</i>	5	15	25	20	3,61

Relativamente à análise do peso dos itens de cada uma das escalas, o quadro 10 apresenta o resultado específico do peso de cada um dos itens na amostra, e consequentemente nos resultados da testagem de hipóteses.

Quadro 10: Peso dos itens das escalas utilizadas

<b>Item</b>	<b>LBDQ-Forma XII</b>			<b>Escala Relação entre Líder e os membros</b>		
	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>N.</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>N.</b>
<b>1</b>	2,05	.961	56	4,00	.000	5
<b>2</b>	2,21	1,057	56	2,20	1,095	5
<b>3</b>	2,59	1,172	56	1,60	.548	5
<b>4</b>	2,57	1,142	56	2,20	1,095	5

<b>5</b>	2,75	1,480	56	3,80	1,095	5
<b>6</b>	1,93	.931	56	2,40	1,140	5
<b>7</b>	2,39	1,260	56	2,20	.837	5
<b>8</b>	2,23	1,095	56	1,60	.548	5
<b>9</b>	2,29	1,155	56			
<b>10</b>	2,82	1,208	56			
<b>11</b>	3,34	1,269	56			
<b>12</b>	3,41	1,304	56			
<b>13</b>	3,96	1,206	56			
<b>14</b>	3,29	1,074	56			
<b>15</b>	1,86	1,034	56			
<b>16</b>	1,98	1,070	56			
<b>17</b>	1,66	.940	56			
<b>18</b>	2,48	1,044	56			
<b>19</b>	2,41	1,041	56			
<b>20</b>	1,86	1,119	56			

---

Em ambos os instrumentos não existem ausências de resposta, facto que valida a utilização plena de todos os questionários.

De forma mais específica, e analisando os valores da distribuição média das respostas ao questionário LBDQ-Forma XII, verifica-se que o item 1 (tem atitudes claras para com o grupo) apresenta uma média de 2,05 e um desvio padrão de .961, facto que demonstra que o líder tem frequentemente atitudes claras para com o grupo. De igual forma, o item 2 (distribui tarefas específicas em diferentes membros do grupo) obteve uma média de 2.21 e um desvio padrão de 1.057, demonstrando assim que o líder distribui frequentemente tarefas específicas em diferentes membros do grupo. O item 3 (estabelece prazos para o trabalho a realizar) obteve uma média de 2.59 e um desvio padrão de 1.172 demonstrando assim que o líder por vezes estabelece prazos para o trabalho a realizar. Quanto ao item 4 (define padrões de

actuação) a sua média é de 2.57 e o desvio padrão é de 1.142, demonstrando assim que o líder por vezes define padrões de actuação. Relativamente ao item 5 (insiste no uso de procedimentos uniformes) a média de 2,75 e o desvio padrão de 1.480 que demonstra indicam que o líder insiste por vezes no uso de procedimentos uniformes.

O item 6 (insiste para que os membros do grupo sigam as regras estabelecidas) apresenta uma média de 1.93 e um desvio padrão de .931, demonstrando assim que o líder frequentemente insiste para que os membros do grupo sigam as regras estabelecidas. Quanto ao item 7 (informa os membros do grupo sobre o que se espera deles), este apresenta uma média de 2.39 e um desvio padrão de 1.260, demonstrando assim que o líder informa os membros do grupo sobre o que se espera deles com frequência. Relativamente ao item 8 (decide sobre o que deve ser feito e como deve ser feito), que apresenta uma média de 2.23 e um desvio padrão de 1.095, demonstra que o líder decide com frequência sobre o que deve ser feito e como deve ser feito. O item 9 (certifica-se que o seu papel no grupo é compreendido por todos) obteve uma média de 2.29 e um desvio padrão de 1.155, demonstrando assim que o líder certifica-se que o seu papel no grupo é compreendido por todos com frequência.

Relativamente ao item 10 (ensaia as suas ideias com o grupo), este obteve uma média de 2.82 e um desvio padrão de 1.208, demonstrando assim que o líder ensaia com frequência as suas ideias com o grupo. Quanto ao item 11 (esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo), que obteve uma média de 3.34 e um desvio padrão de 1.269, demonstra que o líder por vezes esforça-se pouco para que torne agradável ser membro do grupo. O item 12 (guarda a informação para si), que obteve uma média de 3.41 e um desvio padrão de 1.304, indica que por vezes o líder guarda a informação para si. Relativamente ao item 13 (recusa-se a explicar as suas decisões), que obteve uma média de 3,96 e um desvio padrão de 1.206), indica que o líder raramente se recusa a explicar as suas decisões. Quanto ao item 14 (decide sem consultar o grupo), que obteve uma média de 3,29 e um desvio padrão de 1.074, indica que o líder por vezes decide sem consultar o grupo. O item 15 (trata todos os membros do grupo como iguais) obteve uma média de 1.86 e um desvio padrão de 1.034, indica que o líder trata todos os membros do grupo como iguais com frequência. Relativamente ao item 16 (é aberto à mudança), que obteve uma média de 1.98 e um desvio padrão de 1.070, demonstra que o líder é, com frequência, aberto à mudança.

Quanto ao item 17 (é simpático e acessível), que obteve uma média de 1.66 e um desvio padrão de 0.940, indica que o líder é simpático e acessível com frequência. O item 18 (é capaz de pôr em prática sugestões do grupo) obteve uma média de 2.48 e um desvio padrão de 1.044, indicando assim que por vezes o líder é capaz de pôr em prática sugestões do grupo. Relativamente ao item 19 (informa com antecedência sobre mudanças a efectuar), que obteve uma média de 2.41 e um desvio padrão de 1.041, este indica que com frequência o líder informa com antecedência sobre mudanças a efectuar. Quanto ao item 20 (preocupa-se com o bem-estar pessoal dos membros do grupo), que obteve uma média de 1.86 e um desvio padrão de 1.119, demonstra que o líder preocupa-se com o bem-estar pessoal dos membros do grupo com frequência.

Relativamente aos valores da distribuição média das respostas à escala, relação entre líder e os membros, verifica-se que o itens 1 (as pessoas que eu dirijo têm dificuldades em se darem umas com as outras), obteve um média de 4 e um desvio padrão de .000, indicando assim que o líder discorda com a suposição de que as pessoas que dirige tenham dificuldades em se darem umas com as outras. O item 2 (os meus subordinados são de confiança), obteve uma média de 2.2 e um desvio padrão de 1.095, indicando que o líder concorda com a suposição de que os seus subordinados são de confiança. Relativamente ao item 3 (parece haver uma atmosfera amigável entre as pessoas que dirijo), que obteve uma média de 1.60 e um desvio padrão de 0.548, demonstra que o líder concorda com a suposição da existência de uma atmosfera amigável entre as pessoas que dirige.

Quanto ao item 4 (os meus subordinados cooperam sempre comigo na realização da tarefa), que obteve uma média de 2.20 e um desvio padrão de 1.095, demonstra que o líder concorda com a suposição de que os seus subordinados cooperam sempre com ele na realização da tarefa). O item 5 (há fricção entre mim e os meus subordinados), que obteve uma média de 3,80 e desvio padrão 1.095, demonstra que o líder discorda com a suposição da existência de fricção entre ele e os seus subordinados. Relativamente ao item 6 (os meus subordinados dão-me muita ajuda e apoio na realização da tarefa), onde se obteve uma média de 2.40 e um desvio padrão de 1.140, indica que o líder concorda com a suposição de que os seus subordinados lhe dão muita ajuda e apoio na realização da tarefa. Quanto ao item 7 (as pessoas que eu dirijo trabalham bem em conjunto para a realização da tarefa), que obteve uma média de 2.20 e um desvio padrão de 0.837, demonstra que o líder

concorda com a suposição de que as pessoas que dirige trabalham bem em conjunto para a realização da tarefa). O item 8 (tenho boas relações com as pessoas que dirijo), obteve uma média de 2.60 e um desvio padrão de 0.548, demonstra que o líder concorda com a suposição de que tem boas relações com as pessoas que dirige.

Para proceder à testagem das hipóteses, e não estando cumpridos os critérios para utilização de testes paramétricos (a análise exploratória dos dados revelou não haver normalidade na distribuição) em qualquer das escalas utilizadas, neste estudo será utilizada na verificação estatística das hipóteses, testagem não paramétrica.

### 1.4.1 - Confirmação/Infirmação das hipóteses

H1: Existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres, no que respeita à percepção dos comportamentos dos chefes.

Para proceder à testagem da hipótese, e tendo em consideração que não foram cumpridos os pressupostos de normalidade da amostra, utilizou-se uma medida não paramétrica, nomeadamente o teste *U de Mann-Whitney* (Pestana & Gageiro, 2005, p. 444). Este teste, mede as diferenças entre diferentes sujeitos (neste caso homens e mulheres) na mesma medida (percepção dos comportamentos dos chefes). Assim, relativamente aos resultados da escala descritiva do comportamento dos chefes LBDQ-Forma XII, os resultados do teste *U de Mann-Whitney* que compararam homens e mulheres relativamente à mencionada escala, não mostraram diferenças estatisticamente significativas ( $Z=-.943$ ,  $p=.346$ ). Em função destes resultados, rejeita-se a hipótese, sendo que a percepção dos comportamentos dos chefes não difere em função do género. Assim, tanto os homens como as mulheres, têm percepções semelhantes dos comportamentos das chefias.

H2: Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção dos comportamentos dos chefes, em função do estado civil.

Para proceder à testagem da supracitada hipótese, e tendo em consideração que não foram cumpridos os pressupostos de normalidade da amostra, utilizou-se uma medida não paramétrica, nomeadamente o teste *Kruskal-Wallis* (Pestana et. al

(2005, p.455). Este teste, baseando-se na ordenação de dados, detecta se há ou não diferenças significativas entre os valores centrais de vários grupos diferentes (neste caso, casados, solteiros, divorciados, viúvos) na mesma medida (percepção dos comportamentos dos chefes). Assim, de forma a verificar se existem diferenças na percepção do comportamento dos chefes em função do estado civil dos colaboradores, efectuamos um teste de *Kruskal-Wallis*, a partir do qual verificamos não existirem diferenças significativas entre os sujeitos solteiros, casados, divorciados e viúvos relativamente à percepção do comportamento dos chefes ( $X^2=1,485$ ,  $p=.686$ ). Em função dos resultados encontrados rejeita-se a hipótese formulada, sendo que a percepção dos comportamentos dos chefes não difere em função do estado civil. Assim, o facto de ser casado, solteiro, divorciado ou viúvo não parece influenciar a forma como os participantes percebem o comportamento dos chefes.

H3: Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção dos comportamentos dos chefes, em função do nível de escolaridade, nomeadamente primário, secundário, superior e pós-graduado.

De igual forma, verifica-se que existem diferenças na percepção do comportamento dos chefes em função do nível de escolaridade dos colaboradores. Para tal, efectuou-se o teste de *Kruskal-Wallis*, a partir do qual verificamos não existirem diferenças significativas entre os sujeitos com nível de escolaridade primário, secundário, superior e pós-graduado, relativamente à percepção do comportamento dos chefes ( $X^2=1,263$ ,  $p=.738$ ). A partir destes resultados, é possível concluir a hipótese formulada não foi confirmada. Neste sentido, não parecem existir diferenças na percepção dos comportamentos dos chefes, tendo em conta o nível de escolaridade dos participantes. Desta forma, o facto de ter uma escolaridade de nível primário, secundário, superior ou pós-graduado, não influencia a forma como os sujeitos percebem o comportamento dos chefes.

H4: Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção dos comportamentos dos chefes, em função do nível de sector em que os colaboradores trabalham.

No mesmo sentido, pretende-se verificar se existem diferenças na percepção do comportamento dos chefes em função do nível de sector em que colaboradores trabalham. Para tal, efectua-se o teste de *Kruskal-Wallis*, a partir do qual verificamos não existirem diferenças significativas entre os sectores relativamente à percepção do comportamento dos chefes ( $X^2=8,553$ ,  $p=.286$ ). A partir destes resultados, refuta-se a hipótese, uma vez que a percepção dos comportamentos dos chefes por parte dos colaboradores não parece ser influenciada pelo sector no qual exercem funções. Assim, independentemente do local ou sector a que os funcionários pertencem, a forma como percebem o comportamento dos chefes não se altera significativamente.

H5: Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção dos comportamentos dos chefes, em função do cargo ocupado pelos colaboradores.

Para verificar se existem diferenças na percepção do comportamento dos chefes em função do cargo ocupado pelos colaboradores, efectua-se o teste de *Kruskal-Wallis*. A partir da realização deste teste, verifica-se não existirem diferenças significativas relativamente à percepção do comportamento dos chefes independentemente do cargo ocupado pelos colaboradores ( $X^2=8,670$ ,  $p=.371$ ). À semelhança da hipótese anterior, também aqui se refuta a hipótese elencada. De facto, o cargo ocupado pelos colaboradores não parece ser influente na forma como estes percebem o comportamento dos chefes. Assim, o cargo ocupado pelos colaboradores, independentemente do sector a que pertencem, não parece ser um factor que influencie a percepção que estes têm dos comportamentos dos chefes.

H6: Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção dos comportamentos dos chefes, em função dos anos de trabalho na empresa.

De forma a verificar se existem diferenças na percepção dos comportamentos dos chefes por parte dos colaboradores em função dos anos de trabalho na empresa, efectua-se o teste *U de Mann-Whitney*. Verifica-se não existirem diferenças estatisticamente significativas ( $Z=-.856$ ,  $p=.392$ ) na percepção dos comportamentos dos chefes por parte dos colaboradores, em função do número de anos de pertença à empresa. Em função destes resultados rejeita-se a hipótese formulada uma vez que o número de anos de trabalho na empresa não parece influenciar a percepção que os colaboradores têm dos comportamentos dos chefes. Neste sentido, o facto de exercer funções na empresa há mais de 15 anos não parece influenciar a percepção dos colaboradores dos comportamentos dos chefes, sendo esta percepção semelhante à dos colaboradores com menos anos de trabalho na empresa.

H7: Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção dos comportamentos dos chefes, em função do tipo de sub-escala utilizada.

De forma a verificar se existem diferenças significativas entre os resultados dos factores estruturação e consideração, da escala descritiva do comportamento dos chefes LBDQ-Forma XII, efectuamos um teste de *Wilcoxon*. Este teste analisa as diferenças entre os valores centrais em amostras emparelhadas, em que os sujeitos são avaliados em duas condições distintas (neste caso a percepção dos comportamentos dos chefes sob o ponto de vista da estruturação ou da consideração). Os resultados mostram diferenças significativas entre o factor estruturação e consideração ( $Z=-6,212$ ,  $p=.000$ ) indicando que a percepção do comportamento dos chefes, por parte dos colaboradores, difere quanto à estruturação ou consideração.

De forma mais concreta, verificamos que a percepção do comportamento dos chefes por parte dos colaboradores, baseia-se fundamentalmente no factor estruturação respeitante à definição da estrutura. Neste sentido, estes resultados reflectem a forma como os colaboradores definem o comportamento dos chefes, tanto relativamente ao seu papel, como no dos subordinados para a realização de um objectivo. Estes resultados indicam também que os colaboradores não consideram provável o respeito pelas ideias dos subordinados e a considerações que por estes possam ter as chefias. Assim, a maioria dos colaboradores ( $n=51$ ) fundamenta a sua percepção do comportamento dos chefes em questões de estruturação, sendo que

somente 3 fundamentam a sua percepção tendo em conta a consideração. A minoria (n=2) faz a sua avaliação perceptiva enfatizando ambos os factores estruturação e consideração. Neste sentido, a forma como os colaboradores percebem o comportamento dos chefes é explicada pela sub-escala estruturação. Assim, a percepção dos comportamentos dos chefes por parte dos colaboradores baseia-se fundamentalmente numa avaliação voltada para os objectivos ou tarefas organizacionais, em detrimento de factores emocionais e de consideração.

H8: Existem diferenças estatisticamente significativas na percepção, por parte dos chefes, do apoio prestado pelos subordinados ao líder e das relações entre si.

Relativamente aos resultados da Escala da relação entre Líderes e membros, efectuamos um teste *Kolmogorov - Smirnov* para uma amostra, de forma a verificar se os resultados desta escala diferiam significativamente entre os chefes (n=5). Este teste, é uma medida não paramétrica, uma vez que não foram respeitados os pressupostos de homogeneidade e normalidade da amostra para esta escala, que visa verificar se existem diferenças significativas para os resultados de uma medida na mesma amostra. Assim, concluímos não existirem diferenças significativas na percepção, por parte dos chefes, quer do apoio prestado pelos subordinados ao líder, quer das relações que os subordinados mantêm entre si ( $Z=.427$ ;  $p=.993$ ). Neste sentido, os chefes não diferem de opinião entre si no que concerne ao apoio que sentem por parte dos colaboradores, e à forma como percebem as interacções. A partir destes resultados rejeita-se a hipótese formulada, já que não parece haver diferenças significativas entre a percepção de cada um dos chefes relativamente ao apoio prestado pelos subordinados e na relação entre eles. Assim, verifica-se que o apoio prestado pelos subordinados é visto da mesma forma por todos os chefes.

#### 1.4.2. - Discussão dos resultados

Num total de oito hipóteses, todas formuladas pela afirmativa, seis estão relacionadas com as variáveis do questionário sócio – demográfico, susceptíveis de alterar a percepção dos colaboradores em relação aos comportamentos dos líderes.

Nos resultados encontrados verificou-se a não confirmação ou rejeição de sete hipóteses e a corroborar ou não rejeitar a h7.

Na hipótese H1, utilizou-se o teste *U de Mann-Whitney* (não paramétrico), o qual mede as diferenças entre sujeitos na mesma medida (Pestana et. al., 2005, p.444). O resultado verificado nesta hipótese, dá consistência ao estudo, na medida em que indicia uma certa homogeneidade na forma como os chefes se comportam, independentemente do género.

Na hipótese H2, usou-se o teste, não paramétrico *Kruskal-Wallis*, que se baseia na ordenação de dados. Detecta se há ou não diferenças significativas, entre os valores centrais dos vários grupos diferentes entre si. (Pestana et. al., 2005) Não se verificaram diferenças significativas, pelo que os comportamentos dos chefes são percebidos da mesma forma pelos colaboradores seja qual for o seu estado civil.

Nas hipóteses H3, H4 e H5, usou-se o mesmo teste *Kruskal-Wallis*, (Pestana et. al., 2005). Os resultados verificados foram todos no sentido de rejeitar as referidas hipóteses, por não existirem diferenças significativas na percepção dos colaboradores, em relação a estas variáveis.

Na hipótese H6, foi usado o teste *U de Mann-Whitney* (Pestana et. al., 2005), cujos resultados apontaram no mesmo sentido, isto é: a antiguidade na organização não altera a forma como os colaboradores percebem os comportamentos dos líderes. A hipótese não se confirmou.

H7, esta hipótese está relacionada, não tanto com o tipo de escala, mas mais concretamente com os factores que a compõem (estruturação/consideração). Usou-se para esta análise o teste não paramétrico *Wilcoxon*, o qual analisa as diferenças entre os valores centrais em amostras emparelhadas, em que os sujeitos são avaliados em duas dimensões distintas (estruturação/consideração) (Pestana et. al., 2005). Os resultados indicaram, haver diferenças significativas levando a que a hipótese formulada não fosse rejeitada. Este teste permitiu verificar que a esmagadora maioria dos colaboradores (n=51), independente do género, estado civil, grau de escolaridade, sector, cargo e antiguidade, percebem os comportamentos dos chefes, do mesmo modo, isto é: do ponto de vista da tarefa.

Apenas três (n=3), fundamentam a sua percepção tendo em conta a consideração, e uma minoria (n=2), percebem os comportamentos do líder, como orientados tanto para a tarefa, como para a consideração.

Na hipótese H8, usou-se o teste *Kolmogorov-Smirnov* (não paramétrico), para uma amostra de reduzidas dimensões (n=5). Este teste, verifica se existem diferenças significativas para os resultados de uma medida na mesma amostra. Os resultados foram inequívocos; dizem que não existem diferenças significativas na percepção por parte dos chefes em relação ao apoio recebido pelos colaboradores, nem das relações entre si, rejeitando-se por isso a hipótese.

A liderança é considerada um diferencial competitivo no mundo globalizado dos negócios. Todas as teorias têm algo de válido e verdadeiro, no entanto, tirar conclusões categóricas e definitivas, pode ser entendido como algo presunçoso e indiciador de uma certa ligeireza.

A literatura científica considera que não existe um estilo ideal de liderança (Robbins, 2004). Porque não foi possível provar através dos estudos científicos a teoria dos traços (Robbins, 2004).

## Conclusão

Este estudo de caso revela a importância do diagnóstico organizacional e dos contributos da psicologia do trabalho para a gestão e eficácia das organizações. Identifica, o tipo de liderança na organização estudada, assim como o estilo do líder que, segundo as teorias analisadas, reforça a ideia de que o paradigma vigente, terá que ser de alguma forma alterado, valorizando mais os líderes ao reconhecer-lhes o papel que realmente desempenham nas organizações como promotores de desenvolvimento e sucesso. das PME.

Ao investigar sobre a liderança, verifica-se existir três abordagens de maior significado para uma compreensão mais ajustada a este tema. A primeira, teoria dos traços, identifica um ou mais perfis ideais de líder, mas a sua definição não é consensual, por isso foi muito criticada; as lideranças são múltiplas e multifacetadas, e os comportamentos das pessoas variam de acordo com as situações e com as características específicas de cada um. A teoria comportamental, descreve o tipo de liderança de acordo com a forma de agir do líder; apesar de amplamente aceite, e bastante estudada, não reuniu um consenso geral, por não considerar as circunstâncias contextuais e ambientais a que o líder estava sujeito. A teoria contingencial descreve a liderança, não segundo a capacidade de um indivíduo, mas em função da relação existente entre o líder e os contextos ou aspectos de uma situação (Barracho et al. 2010).

Os resultados obtidos nesta investigação são expressivos; mostram que a percepção dos colaboradores relativamente ao líder é direccionada para os objectivos organizacionais (tarefa). O resultado médio verificado a partir da aplicação da escala descritiva do comportamento dos chefes, foi de 39,4 com desvio padrão de (dp=11,67), sendo que a média para a dimensão tarefa é de 23,8 e (dp=8,0), enquanto que a dimensão consideração, atingiu apesar de tudo a média de 15,6 e (dp=4,9).

Em relação às três abordagens descritas, exclui-se a primeira teoria (do traço), por não se enquadrar com os novos paradigmas e ser uma teoria, que apesar de ter dado os seus frutos, foi consensualmente ultrapassada. Relativamente à segunda teoria (do comportamento), foram os estudos desenvolvidos no *Ohio State University*, responsáveis pela identificação das duas dimensões, estrutura da iniciação e consideração.

O contributo da Universidade de Michigan, não foi significativamente diferente do anterior. Definiram os comportamentos dos líderes dividindo-os em dois grupos: um, líderes centrados na tarefa, o outro, centrado nas relações pessoais (Jesuíno, 2005).

Os primeiros, onde se pode eventualmente enquadrar o caso em estudo, seriam líderes autocráticos, cujo centro de interesse passa pelos resultados (maior e melhor produção). Os segundos seriam líderes democráticos, os quais defendem que a organização deve preocupar-se sobretudo com o bem-estar das pessoas, e tudo fazer para que se sintam satisfeitas e confortáveis em seus ambientes de trabalho (Jesuíno, 2005).

Likert (1961, 1967, cit in Cunha et al., 2006, p. 348), na qualidade de líder deste grupo, foi mais longe no desenvolvimento destes conceitos e abordagens relativos aos comportamentos dos líderes e aos tipos de liderança. Na sequência dos seus estudos propôs quatro tipos de Liderança: - Autocrático / Explorador: o Líder decide a tarefa, quem, como e quando deve ser executada. - Autocrático / Benevolente: o Líder toma as decisões, mas consulta os colaboradores, dando-lhes alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas. - Consultivo: o Líder consulta os colaboradores antes de estabelecer as tarefas e tomar as decisões. - Democrático / Participativo: existe um envolvimento total dos empregados na definição das tarefas e na preparação das decisões.

Deste ponto de vista, no estudo em análise, não seria de todo descabido pensar que se trata de um tipo de liderança, autocrático / benevolente, pendente para o consultivo. Julga-se, o mais enquadrado com os resultados encontrados. Segundo Cunha e colaboradores (2006), estes quatro tipos de liderança, englobam comportamentos que vão de um extremo ao outro.

No melhor entendimento deste modelo, a eficiência aumenta consoante as organizações mudam de um sistema autocrático para outro democrático/participativo (Jesuíno, 2006, p. 60/61).

Numa observação mais objectiva, entre os resultados encontrados, os comportamentos dos líderes e o modo como estes vêem as relações com os seus colaboradores nesta organização, encontram-se motivos para reflectir sobre a terceira abordagem (Contingencial), e confrontá-la com a realidade. As duas orientações, para a Tarefa e para o Relacionamento, segundo Jesuíno (2005, p. 74), traduzem essencialmente as motivações dos líderes. Não explicam tudo em relação à

compreensão da eficiência da liderança. Persistem zonas nebulosas que importa clarear. Fiedler (1967), baseou-se nos factores situacionais e incluiu os dois tipos de liderança: orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento e definiu-os como atributos da personalidade. Analisou a liderança, não segundo a capacidade de um indivíduo, mas em função da relação existente entre o líder e os aspectos de uma situação, ou seja: é a situação que determina o tipo de liderança, em virtude de se adaptar a ela ou não. Cunha e colaboradores (2006), refere que Fiedler (1996), resumiu de forma extraordinária todo este raciocínio: a liderança de grupos e de organizações, é uma interacção altamente complexa entre o indivíduo, o ambiente social e a tarefa (p. 243).

Na convergência deste entendimento, segundo a investigação, está-se em presença de um tipo de liderança contingencial e de um estilo de líder, prioritariamente orientado para as tarefas e só depois para o relacionamento. Denota menor complexidade cognitiva, tendendo para um maior distanciamento psicológico.

O estilo de líder visto por este prisma, traduz-se essencialmente na expressão dos seus motivos e necessidades pessoais e organizacionais, e não tanto nos seus comportamentos (Cunha et al., 2006). Aqui, é entendido por Fiedler como uma adaptação ou flexibilidade da parte do líder, em função das suas características pessoais, sem que por isso fique isento em relação às exigências da situação em que se encontra implicado, com os seus colaboradores (Cunha et al., 2006). Partindo desses parâmetros fez-se uma análise quantitativa, e chegou-se a um resultado significativamente diferente do esperado pelo autor.

Uma das inúmeras limitações verificadas passou pela impossibilidade de proceder a uma investigação qualitativa, através de entrevistas estruturadas, a todos os membros da organização. Este procedimento longo e laborioso teria permitido obter resultados por ventura mais consentâneos com a realidade, na medida em que, para além das respostas concretas e objectivas, há sempre a observação de certas subjetividades percebidas através das expressões não verbais e que escapam a toda e qualquer outro método de investigação. Neste sentido, em futuras investigações a outro tipo de análises eventualmente qualitativas, interessa analisar o impacto da liderança nos clientes.

A razão pela qual o líder da organização concordou plenamente com os resultados, desta investigação, prende-se com o facto de estes representarem o fruto das medidas recomendadas e aplicadas de imediato, feitas por investigadores da U.

M. (Universidade do Minho). As conclusões da investigação qualitativa levada a cabo nesta organização no ano transacto, foram no sentido de que a organização estava a ser administrada, por um tipo de liderança transcendental e por um líder de estilo carismático/paternalista, essencialmente voltado para as pessoas( Relatório da U.M., P.10).

Segundo o testemunho do próprio líder, a sugestão de intervenção, foi no sentido de rever os seus comportamentos organizacionais sob pena de a médio/longo prazo, poder encontrar sérios problemas, nomeadamente aquando da sucessão, pondo em causa a própria sustentabilidade da organização.

Esta viragem comportamental, devidamente estruturada, está a ser levada a cabo através do diálogo, de forma pacífica e aceite pela esmagadora maioria, sem traumas nem conflitos. Não está em causa a preocupação e apoio solidário prestado em qualquer situação aos colaboradores, pelo líder; este comportamento neste caso, não representa um peso ou acto de propaganda, muito pelo contrário, é com satisfação que o faz. É reconhecidamente uma daquelas pessoas que se sente feliz espalhando felicidade à sua volta. Luta para que toda a gente que cruza o seu caminho não passe pelo que ele passou, defendendo entretanto que, “não podemos fazer o bem pelo bem, temos que substituir o bem pelo correcto (Relatório da U.M., P.10). O que não impede que os colaboradores sintam perfeitamente a mudança.

## Referências Bibliográficas

- Allport, G. (1961). *Pattern and growth in personality*. Nova York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bales, R. (1970). *Personality and Interpersonal Behavior*. Nova York: Holt, Rinehart and Winston.
- Barracho, C. & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Silabo.~
- Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership - A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Bryman, A. (1996). «Leadership in Organizations». In S.R. Clegg, C. Ardí & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 276/292). London: Sage Publications.
- Caf. (2006). *Estrutura comum de avaliação*. Didgeap. Direcção geral da administração e do emprego público
- Campbell, D. T. & Stanley, T. C. (1963). Experimental and quasi-experimental designs for research on teaching. In: N. L. Gagne (Ed.). *Handbook of research on teaching*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Cardoso, F., & Monteiro, I. (2010), *Liderança de Equipas na Resolução de Problemas Complexos – Um guia para a inovação organizacional*. Lisboa: Ed. Silabo, Lda.
- Coelho, C., & Correia, V. (1998). *Manual de Introdução ao Marketing*. Lisboa: Praeducar.

- Cunha, M., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: D. Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª Ed.) Lisboa: Editora RH
- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 2ª ed. São Paulo: Cortez – Oboré.
- Eales – White, R. (2006). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Clio Editora.
- Fiedler F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Fiedler F., Chemers, M. & Mahar, L. (1976). *Improving Leadership effectiveness: the Leader Match Concept*. New York: Wiley.
- Fiedler F. (1996). Research on leadership selection and training: *one view of the future: Administrative Science Quarterly*, 41, 241 – 250.
- Gibb, C. (1969). *Leadership. Selected Reading*. Harmondsworth: Penguin Boock.
- Hall, C. , Lindzey, G., & Campbell, J. (2000). *Teorias da Personalidade* (4ª Ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Hollingworth, L. (1926). *Gifted Children*. McMillan
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, 23, 409-474.
- INE (Instituto Nacional de Estatística) (2011). Available in: [www.ine.pt](http://www.ine.pt). (acedido em Fevereiro 2011).
- Japiassú, H. (1977). *Introdução à epistemologia da psicologia*. (2ª Ed). Rio de Janeiro: Imago Editora.

- Jesuíno, J. (1981). O modelo de contingência e a sua aplicação à formação dos Líderes. *Anais do clube militar naval. Vol. CXI, Abril/Julho*, 309 – 332.
- Jesuíno, J. (1985). The Assesment of Leaders by Symlog. *International Journal of Small Research, 1*, 87-88.
- Jesuíno, J., Soczkal, L. & Matoso, J. (1985). *O estilo de Liderança como factor de satisfação no trabalho – Estudo psicométrico em centros de informática e numa empresa fabril em Portugal*. Lisboa: Lnec, ITI, 49.
- Jesuíno, J. (1987). *Processos de Liderança* (1ª Ed.). Lisboa: Livros Horizonte Lda.
- Jesuíno, J. (1992). *A Negociação: Estratégias e Tácticas*. Lisboa: Texto Editora
- Jesuíno, J. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jesuíno, J. (2005). *Processos de Liderança* (4ª Ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Kahn, R. & Katz, D. (1960), “leadership practices in relationn to productivity and morale”. In: D. Cartwright e A. Zander (Eds), *Group dynamics: research and theory*, 2ed.Elmsford, NY: Row Piterson.
- Kerr, S. & Schriesheim, C. (1974). Consideration, Initiating Structure and Organizational Criteria – An a update of Korman’s 1966. *Personnel Psychology*, 27, 555-568.
- Kirkpatrick, S. A. e Locke, E.A. (1991). “Leadership: do traits matter?” *Academy of Management Executive*, p. 48-60.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*, In: K. Lewin – *Field Theory in Social Science*, 1951, 188-273.
- Lickert, R. (1961). *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill.

- Lickert, R. (1967). *The Human Organization*. New York, McGraw-Hill.
- Malvezzi, S. (1994). *Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: Makron Books.
- Mann, R. (1959). A review of the relationship between personality and performance in Small groups. *Psychological Bulletin*. Vol. 56, 241-270.
- Maslow, A. (1967a). A theory of metamotivation: The biological rooting of the value life. *Journal of Humanistic Psychology*, 7, 93—127.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* (2<sup>a</sup> ed.). Nova York: Harper & Row.
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. Nova York: McGregor-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager`s job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53 (4), 49-61.
- Morin, E. (1991). *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Munford, M., Marks, M., Connelly, M., Zaccaro, S. & Reiter Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87-114.
- Norman, D. (1994). *Things that Makes Us Smart: Defending Human Attributes in the Age of the Machine*. Cambridge: Ed. Persons.
- Parsons, T. (1969). *On the concept of Political power*. In: *Politics and Social Structure*. New York: Free Press.

- Pelletier, G. (1999). Les formes du leadership. In P.Cabin (Ed.), *Les organisations (PP. 163/164)*. Auxerre: Sciences Humaines.
- Pestana, M., & Gajairo, J. (2005). *Descobrimo a regressão com a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pink, D. H. (2006). *A Nova Inteligência*. Alfragide: Ed. Academia do Livro.
- Robbins, S. P. (2004). *Fundo comportamento organizacional*. Ed. Person / Pontice Hall.
- Schriesheim, C. e Kerr, S. (1974). Psychometric properties of the Ohio State leadership scales. *Psychological Bulletin*. 81, 756 – 765.
- Schultz, D. & Schultz, S. (2006). *Teorias da Personalidade*. São Paulo: Thomson.
- Scott S. K. (2008). *Salomão, o homem mais rico que já existiu*. Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.
- Seht Godin, (2008). *Tribos. Precisamos de um Lider*. Alfragide: Ed. Portefolio.
- Silva, A. (2007). *Comportamentos de Liderança e de Gestão de Situações Conflituais*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Siqueira, M., (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 26, 35-71.
- Stogdill, R. M. e Coons, A. E. (1951). *Leader behavior: its description and measurement*. Pesquisa monográfica n. 88. Columbus.

Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behaviour description questionnaire Forum XII*. Columbus, Bureau of Business Research, Ohio State University.

Stogdill, R. M. (1974). *The Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.

Tractenberg, L. (1999). *Psicologia Ciência e Profissão*. Vol. nº 1. Brasília.

Turner, M. (1996). *The Literary Mind: The Origins of Thought and Language*. London: Oxford University Press

Universidade do Minho (2010). *Relatório, MEBRA*. Braga

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Editado por Talcott Parsons, Glencoe, Free, Press. (Primeiramente publicado como parte I de *Wirtschaft und Gesellschaft*. 1922).

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice – Hall.

(<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid>) (Acedida em Fevereiro 2011)

(<http://br.answers.yahoo.com>.) (Acedida em Fevereiro 2011)

## Anexo 1

### Escala descritiva do comportamento dos chefes

#### LBDQ-Forma XII (Stogdill)

Estes vinte itens estão distribuídos pelos dois factores (Estruturação / Consideração), (Jesuino, 1985, cit in, 2005).

Itens 1 a 10 – Estruturação.

Itens 11 a 20 – Consideração.

Esta escala apresenta-se no formato das escalas de Lickert, permitindo cinco hipóteses diferentes de respostas, em que:

- Sempre ..... 1
- Com frequência ..... 2
- Por vezes ..... 3
- Raramente ..... 4
- Nunca ..... 5

Ponha um círculo à volta do número que melhor representa a sua resposta a cada item.

- 1 – Tem atitudes claras para com o grupo ..... 1 2 3 4 5
- 2 – Distribui tarefas específicas em diferentes membros do grupo ..... 1 2 3 4 5
- 3 – Estabelece prazos para o trabalho a realizar ..... 1 2 3 4 5
- 4 – Define padrões de actuação ..... 1 2 3 4 5
- 5 – Insiste no uso de procedimentos uniformes ..... 1 2 3 4 5
- 6 – Insiste para que os membros do grupo sigam as regras estabelecidas 1 2 3 4 5
- 7 – Informa os membros do grupo sobre o que se espera deles ..... 1 2 3 4 5
- 8 – Decide sobre o que deve ser feito e como deve ser feito ..... 1 2 3 4 5
- 9 – Certifica-se que o seu papel no grupo é compreendido por todos ... 1 2 3 4 5
- 10 – Ensaia as suas ideias com o grupo ..... 1 2 3 4 5
- 11 – Esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo 1 2 3 4 5

12 – Guarda a informação para si .....	1	2	3	4	5
13 – Recusa-se a explicar as suas decisões .....	1	2	3	4	5
14 – Decide sem consultar o grupo.....	1	2	3	4	5
15 – Trata todos os membros do grupo com iguais .....	1	2	3	4	5
16 – É aberto à mudança .....	1	2	3	4	5
17 – É simpático e acessível .....	1	2	3	4	5
18 – É capaz de por em pratica sugestões do grupo .....	1	2	3	4	5
19 – Informa com antecedência sobre mudanças a efectuar .....	1	2	3	4	5
20 – Preocupa-se com o bem-estar pessoal dos membros do grupo	1	2	3	4	5

Fonte: Jesuíno (2005, p. 337)

## Anexo 2

### Escala das relações entre Líder e os Membros.

“Versão Portuguesa das escalas utilizadas no modelo de contingências de Fiedler”

Concordo inteiramente

Concordo

Não concorda nem discordo

Discordo

Discordo inteiramente

Ponha um círculo à volta do número que melhor representa a sua resposta a cada item.

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 – As pessoas que eu dirijo têm dificuldades em se darem umas com as outras       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 – Os meus subordinados são de confiança  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 – Parece haver uma atmosfera amigável entre as pessoas que dirijo                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 - Os meus subordinados cooperam sempre comigo na realização da tarefa            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 – Há fricção entre mim e os meus subordinados                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 – Os meus subordinados dão-me muita ajuda e apoio na realização da tarefa        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 – As pessoas que eu dirijo trabalham bem em conjunto para a realização da tarefa | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 – Tenho boas relações com as pessoas que dirijo                                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

---

Resultado final

Fonte: Jesuíno (2005, p. 341)

## Anexo 3

### Questionário Sòcio-demográfico

1. Tempo de Empresa: \_\_\_\_\_meses e / ou \_\_\_\_\_anos
2. Qual o cargo que exerce? \_\_\_\_\_, Há quantos anos? \_\_\_\_\_
3. Qual sector? \_\_\_\_\_
4. Escolaridade: ( ) Primário ( ) Secundário ( ) Superior ( ) Pós graduação.
5. Estado civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Viúvo.
6. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino.

## Anexo 4

### Consentimento Informado

Administrador da Mebra S. A.

António de Barros  
Braga, Outubro ,2010

Assunto: Consentimento informado

No âmbito do Estágio da componente prática para o Mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações, eu António da Mota Carvalho Teixeira, solicito a V. Exa.:

- Autorização para que na aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o período curricular, possa usufruir do acompanhamento supervisionado durante o estágio a realizar nas instalações da vossa organização.

-Autorização para poder recolher dados através de testes, questionários e/ou entrevistas, junto de todos os colaboradores, imprescindíveis para as investigações necessárias á elaboração do relatório de estágio, e dissertação da tese.

-Autorização para recolher imagens das instalações e eventualmente postos de trabalho, com o intuito de melhor documentar (ilustrando), o trabalho a realizar.

Este trabalho pode ser útil na medida em que servirá para mediante os resultados, a organização saber se tem de intervir.

Em caso afirmativo, onde e como.

No final, serão facultados relatórios que incidirão nos resultados das investigações; no caso de o desejar, farei as respectivas apresentações.

No escrupuloso cumprimento do comportamento ético a que estamos sujeitos por via da regra, tudo quanto for mencionado, escrito e ilustrado dirá respeito apenas e tão-somente, aos objectivos académicos do mestrando e aos interesses da organização se assim o desejar.

Á disposição para qualquer esclarecimento que achar necessário.

Desde já agradeço a atenção dispensada.

Atenciosamente.

