

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA**

**LIDERANÇA INTERCULTURAL**

*As dimensões culturais de G. Hofstede e as práticas de liderança do LPI*

**João Paulo Correia Teodósio**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor António Robalo

Janeiro de 2007

*A meus pais, irmã, namorada e a Vós*

## ***Agradecimentos***

Ao meu núcleo familiar e Amigos próximos agradeço o estímulo constante e o apoio incondicional.

Ao Professor António Robalo agradeço a sua dedicação e presença nos momentos de maiores dúvidas e incertezas.

Ao Professor José Mendes, coordenador da minha área científica, agradeço ter-me proporcionado todas as condições para que este trabalho pudesse ser realizado.

## Resumo

O presente estudo procura aferir se as práticas de liderança dos mestrandos se coadunam com a caracterização da cultura portuguesa, resultante da interpretação dos índices que Portugal apresenta nas dimensões culturais definidas por G. Hofstede, em 1980. O estudo procura também detectar diferenças nas práticas de liderança entre géneros.

Na prossecução destes objectivos foi ministrado o questionário *Leadership Practices Inventory – 3<sup>rd</sup> Edition*, da autoria de M. Kouzes e B. Posner, a 116 mestrandos do ISCTE.

No estudo foi confirmado que os mestrandos incidem mais em práticas de liderança de *Modelar o Caminho* do que em práticas de *Desafiar os Processos*. Facto que é consistente com os índices que Portugal detém nas dimensões culturais de *Distância ao Poder* e *Controlo da Incerteza*. Foi também verificado que não existem diferenças significativas, entre géneros, nas práticas de liderança de *Promover a actuação dos outros* e *Encorajar o Coração*.

Os resultados do estudo permitem-nos caracterizar os mestrandos como líderes que: *tratam os seus colaboradores com dignidade e respeito; respeitam promessas e compromissos; desenvolvem relações de cooperação com as pessoas com quem trabalham; apreciam as contribuições da sua equipa e elogiam as pessoas pelo trabalho bem feito*. Os mestrandos são também líderes que *não promovem nem partilham uma visão de grupo*.

**Palavras-chave:** Liderança, Cultura, Liderança Intercultural, Liderança entre Géneros

**Classificações JEL:** M12, M54.

## Abstract

The aim of this study is to realise if the leadership practices of the master students fit with the characterization of the Portuguese culture made by G. Hofstede. This characterization results from the interpretation of the Portuguese scores presented in cultural dimensions defined by him, in 1980. The study also tries to find gender differences in leadership practices.

To proceed with these goals it was distributed the Leadership Practices Inventory – 3<sup>rd</sup> Edition, developed by M. Kouzes and B. Posner, to 116 master students from ISCTE.

In the study it was confirmed that the master students engage more in *Model the Way* practices than in *Challenge the Processes* practices. This fact is consistent with the Portuguese scores in *Power Distance* and *Uncertainty Avoidance* cultural dimensions. No significant gender differences in *Enable others to Act* and *Encourage the Heart* practices were found.

The results of the study allow us to characterize the master students as leaders that: *treat their collaborators with dignity and respect; respect promises and commitments; develop cooperative relationships with the people they work with; appreciate the contributions of their team and praise people for the job well done.* The master students are also leaders that *neither promote nor share a group vision.*

**Keywords:** Leadership, Culture, Cross Cultural Leadership, Gender Leadership

**JEL Classifications:** M12, M54.

# Índice Geral

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Resumo</b>  | <b>iv</b> |
| <b>Abstract</b>  | <b>v</b>  |
| Índice de Quadros  | 3         |
| Índice de Tabelas  | 5         |
| Índice de Figuras  | 6         |
| <b>Introdução</b>  | <b>7</b>  |
| <b>CAPÍTULO I - Enquadramento Teórico</b>                                | <b>9</b>  |
| <b>1. LIDERANÇA</b>  | <b>9</b>  |
| 1.1 <i>Origens e conceito</i>  | 9         |
| 1.2 <i>Teorias de Traços e Competências</i>                              | 10        |
| 1.3 <i>Teorias Contingênciais</i>  | 14        |
| 1.3.1 Modelo LPC de Fiedler  | 16        |
| 1.3.2 Teoria dos Recursos Cognitivos                                     | 17        |
| 1.3.3 Teoria Path-goal   | 17        |
| 1.3.4 Teoria dos substitutos da Liderança                                | 20        |
| 1.3.5 Modelo Normativo de Decisão  | 22        |
| 1.3.6 Teoria da Liderança Situacional                                    | 25        |
| 1.3.7 Modelo Multiple-Linkage  | 27        |
| 1.4 <i>Novas Teorias da Liderança</i>                                    | 29        |
| 1.4.1 Teorias Neo-Carismáticas   | 30        |
| 1.4.1.1 Teoria 1976 da Liderança Carismática                             | 31        |
| 1.4.1.2 Teoria do Auto-Conceito  | 33        |
| 1.4.1.3 Teoria Atribucional  | 37        |
| 1.4.1.4 O seguidor na relação carismática                                | 38        |
| 1.4.1.5 Retorno à lógica contingencial                                   | 39        |
| 1.4.1.6 A outra face do carisma  | 41        |
| 1.5 <i>Liderança Transformacional</i>                                    | 44        |
| 1.5.1 A semente e o germinar da planta                                   | 44        |
| 1.5.2 Estudos descritivos  | 49        |
| 1.5.3 A contingencialidade do paradigma transformacional                 | 52        |
| 1.5.4 Distinção entre liderança carismática e liderança transformacional | 55        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>2. CULTURA</b> .....  | <b>58</b>  |
| 2.1 <i>Conceito</i> .....  | 58         |
| 2.2 <i>Dimensões culturais</i> .....   | 59         |
| 2.2.1 Dimensões culturais de Hofstede .....                                    | 60         |
| 2.2.1.1 Críticas às dimensões de Hofstede .....                                | 65         |
| 2.2.2 Dimensões culturais do Project GLOBE.....                                | 66         |
| 2.2.3 Relação entre as dimensões de G. Hofstede e do Project GLOBE.....        | 71         |
| <b>3. LIDERANÇA INTERCULTURAL</b> .....  | <b>74</b>  |
| 3.1 <i>Abordagens Emic e Etic</i> .....  | 74         |
| 3.2 <i>Liderança e Dimensões Culturais de Hofstede definidas em 1980</i> ..... | 77         |
| 3.2.1 Individualismo versus Colectivismo .....                                 | 77         |
| 3.2.2 Masculinidade versus Feminilidade .....                                  | 77         |
| 3.2.3 Distância ao Poder .....   | 78         |
| 3.2.4 Controlo da Incerteza .....  | 80         |
| <b>4. LIDERANÇA ENTRE GÉNEROS</b> .....  | <b>83</b>  |
| <b>CAPÍTULO II – Método</b> .....  | <b>86</b>  |
| Descrição e caracterização da Amostra .....                                    | 86         |
| Instrumentos de recolha de dados.....  | 91         |
| Estatística utilizada nas hipóteses.....                                       | 96         |
| <b>CAPÍTULO III – Resultados</b> .....   | <b>99</b>  |
| Consistência Interna do LPI .....  | 99         |
| Hipótese 1 .....   | 99         |
| Hipótese 2.....  | 101        |
| Hipótese 3.....  | 102        |
| <b>CAPÍTULO IV – Discussão</b> .....   | <b>103</b> |
| <b>CAPÍTULO V – Conclusões</b> .....   | <b>107</b> |
| <b>Bibliografia</b> .....  | <b>110</b> |
| <b>Anexos</b> .....  | <b>120</b> |
| Anexo I.....   | 121        |
| Anexo II.....  | 125        |

## Índice de Quadros

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Quadro 1 -  | Características dos Líderes .....  | 11 |
| Quadro 2 -  | Traços e competências dos Líderes .....  | 12 |
| Quadro 3 -  | Atributos do Líder .....   | 13 |
| Quadro 4 -  | Substitutos e Neutralizadores para os estilos de Liderança de Apoio e Instrumental ..... | 21 |
| Quadro 5 -  | Regras de Decisão .....  | 24 |
| Quadro 6 -  | Intensidade dos comportamentos do líder .....  | 25 |
| Quadro 7 -  | Exemplos de variáveis situacionais que podem .....                                       | 28 |
| Quadro 8 -  | Linhas diferenciadoras deste novo paradigma face aos anteriores.....                     | 30 |
| Quadro 9 -  | Factores que promovem a atribuição de qualidades carismáticas ao líder.....              | 37 |
| Quadro 10 - | Características distintivas dos seguidores .....   | 38 |
| Quadro 11 - | Condições favoráveis e inibidoras da emergência da liderança .....                       | 40 |
| Quadro 12 - | Características dos líderes positivos e dos líderes negativos.....                       | 41 |
| Quadro 13 - | Comportamentos Transformacionais e Transaccionais.....                                   | 45 |
| Quadro 14 - | Componentes da liderança transformacional e da liderança transaccional .....             | 48 |
| Quadro 15 - | Práticas de liderança .....  | 50 |
| Quadro 16 - | Condições de emergência da liderança transformacional e transaccional .....              | 52 |
| Quadro 17 - | Receptividade das organizações à liderança transformacional.....                         | 53 |
| Quadro 18 - | Distância ao Poder (Diferenças-chave) .....  | 63 |
| Quadro 19 - | Individualismo (Diferenças-chave) .....  | 63 |
| Quadro 20 - | Masculinidade (Diferenças-chave).....  | 64 |
| Quadro 21 - | Controlo da Incerteza (Diferenças-chave).....  | 64 |
| Quadro 22 - | Orientação para o Longo Prazo (Diferenças-chave).....                                    | 65 |
| Quadro 23 - | Controlo da Incerteza (Diferenças-chave).....  | 68 |
| Quadro 24 - | Distância ao Poder (Diferenças-chave) .....  | 68 |
| Quadro 25 - | Colectivismo Institucional (Diferenças-chave) .....                                      | 69 |
| Quadro 26 - | Colectivismo de Grupo (Diferenças-chave) .....   | 69 |
| Quadro 27 - | Igualitarismo de Géneros (Diferenças-chave) .....  | 69 |
| Quadro 28 - | Assertividade (Diferenças-chave).....  | 70 |
| Quadro 29 - | Orientação para o futuro (Diferenças-chave) .....  | 70 |
| Quadro 30 - | Orientação para a performance (Diferenças-chave) .....                                   | 70 |
| Quadro 31 - | Orientação para as relações (Diferenças-chave).....                                      | 70 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Quadro 32 - | Correlação entre as dimensões do Project GLOBE e as dimensões de G. Hofstede ..... | 72  |
| Quadro 33 - | Diferentes percepções sobre os atributos de um líder .....                         | 76  |
| Quadro 34 - | Número de questionários recolhidos por Mestrado .....                              | 86  |
| Quadro 35 - | Comportamentos associados a cada uma das Práticas de Liderança... 93               |     |
| Quadro 36 - | Resultados do teste T com outliers .....   | 100 |
| Quadro 37 - | Resultados do teste T sem outliers .....   | 100 |
| Quadro 38 - | Resultados do teste T .....  | 101 |
| Quadro 39 - | Resultados do teste T .....  | 102 |
| Quadro 40 - | Dados de consistência interna do Questionário LPI (Alpha de Cronbach) .....        | 103 |

## Índice de Tabelas

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Tabela 1.  | Índice das Dimensões Culturais de Hofstede dos países referenciados no subcapítulo 3.2..... | 126 |
| Tabela 2.  | Consistência interna do LPI.....  | 126 |
| Tabela 3.  | Ranking de incidência das diversas práticas de liderança .....                              | 127 |
| Tabela 4.  | Ranking de incidência dos diversos comportamentos.....                                      | 127 |
| Tabela 5.  | Género .....  | 128 |
| Tabela 6.  | Estrutura etária da Amostra.....  | 128 |
| Tabela 7.  | Área de Licenciatura.....   | 128 |
| Tabela 8.  | Área actual de Trabalho.....  | 129 |
| Tabela 9.  | Anos de Experiência Profissional.....   | 129 |
| Tabela 10. | Dimensão da Empresa .....   | 129 |
| Tabela 11. | Nº de colaboradores sob directa responsabilidade dos inquiridos.....                        | 130 |
| Tabela 12. | Estrutura etária por Género.....  | 131 |
| Tabela 13. | Área de Licenciatura por Género.....  | 132 |
| Tabela 14. | Área actual de Trabalho por Género.....   | 133 |
| Tabela 15. | Anos de experiência profissional por Género .....   | 134 |
| Tabela 16. | Dimensão da empresa por Género.....   | 134 |
| Tabela 17. | Teste de normalidade - Hipótese 1 .....   | 135 |
| Tabela 18. | Teste de normalidade - Hipótese 2 .....   | 136 |
| Tabela 19. | Teste de normalidade - Hipótese 3 .....   | 136 |

## Índice de Figuras

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Figura 1 -  | Efeitos motivacionais da liderança carismática.....                   | 34  |
| Figura 2 -  | Consequências negativas da liderança.....                             | 43  |
| Figura 3 -  | Género .....  | 87  |
| Figura 4 -  | Estrutura Etária .....  | 87  |
| Figura 5 -  | Área actual de Licenciatura .....                                     | 88  |
| Figura 6 -  | Área actual de Trabalho.....  | 89  |
| Figura 7 -  | Anos de Experiência Profissional.....                                 | 89  |
| Figura 8 -  | Dimensão da Empresa .....   | 90  |
| Figura 9 -  | Nº de Trabalhadores sob directa responsabilidade dos inquiridos ..... | 91  |
| Figura 10 - | Outliers referentes à Hipótese 1.....                                 | 135 |

## **Introdução**

O mote para a realização deste projecto resulta de um fascínio que desde muito novo senti pela temática da liderança, assente essencialmente em três áreas: Empresas, Ensino e Política.

O interesse por estas três áreas tem vindo a aumentar pois, para mim, são os três pilares fundamentais para o desenvolvimento de qualquer país. Acresce que a minha vida profissional me tem orientado para as duas primeiras áreas, com especial relevância para o ensino. O facto de ser docente do ensino superior, tem demonstrado o quão relevante é a gestão de equipas, (a capacidade de comunicação, de transmissão de conhecimentos, de motivação, de ajuste às mais diversas realidades económicas, sociais e culturais), por forma a potenciar ao máximo o espírito de grupo e de missão, para o alcance dos objectivos pré-determinados, no início de cada semestre lectivo.

No mundo empresarial, a minha experiência tem sido mais exígua. No entanto, também tem sido possível acompanhar de perto o desenvolvimento de uma pequena empresa ligada ao mercado educacional. Nesta empresa, tenho participado, de forma esparsa, no desenvolvimento estratégico, nas políticas de motivação e formação de recursos humanos, bem como em negociações de carácter nacional e internacional.

A curta experiência nestas duas áreas, tornou claro, que a percepção das diferenças culturais e a capacidade de adaptação às suas componentes (valores, comportamentos, hábitos, costumes) era uma área que incontornavelmente teria que explorar para uma melhor performance na minha actividade.

Se transportarmos esta minha necessidade para uma escala global, verificamos que as multinacionais, grandes promotoras da globalização, convivem com esta realidade quotidianamente e de forma crescente, desde a década de 1980. A necessidade crescente de relacionamento intercultural destes gigantes, foi uma grande alavanca para o desenvolvimento acelerado da investigação intercultural, nomeadamente, a investigação na área da liderança intercultural.

De facto, as multinacionais têm sido o principal motor desta área do conhecimento, pois são elas as grandes responsáveis pela mobilidade internacional de quadros altamente qualificados. Neste contexto, tem-se procurado perceber como se pode promover a eficiência da liderança em culturas diferentes da do líder, a forma como as diferentes culturas percebem a liderança e como reagem às suas diferentes práticas.

Com base nesta realidade, tem-se produzido conhecimento para fornecer a essas organizações e profissionais um conjunto de informações que permitam a redução, ao mínimo, dos choques culturais, por forma a promover uma melhor integração cultural e consequente maximização das potencialidades da organização.

O grande objectivo deste projecto é tentar perceber se as práticas de liderança variam entre culturas, ou não. Neste contexto, pretende-se fornecer um conjunto de informações, a quem pretender trabalhar nos países estudados, relativas à forma como estas sociedades encaram e exercem as relações de liderança.

Para aferir se as práticas de liderança variam entre culturas, foi ministrado um questionário científico internacional – Leadership Practices Inventory – a estudantes de mestrado, acompanhado de um outro questionário, com vista à obtenção de informação complementar sobre a amostra. Posteriormente, foi feita uma análise estatística dos dados recolhidos, procurando aferir se as práticas de liderança expressas no questionário LPI eram consistentes com a caracterização da cultura portuguesa, consubstanciada nas dimensões culturais definidas por G. Hofstede, em 1980.

O projecto de investigação é composto por duas fases. A primeira, aqui apresentada, debruçou-se somente sobre a realidade portuguesa devido aos condicionalismos logísticos e temporais que um estudo desta dimensão apresenta. (Este constrangimento limitou de forma significativa a apresentação e o estudo das hipóteses inicialmente previstas). A segunda, já em curso e a prosseguir em Doutoramento, permitirá fazer uma comparação internacional entre vários países pertencentes a diversos continentes. O desenvolvimento deste projecto permitirá detectar a existência ou não de uma correlação entre as práticas de liderança, expressas no questionário LPI e os índices das dimensões culturais definidas por G. Hofstede, em 1980.

# CAPÍTULO I - Enquadramento Teórico

## 1. Liderança

### 1.1 *Origens e conceito*

O fenómeno da liderança é algo que nos acompanha desde a antiguidade. “...os registos sobre a eficácia da liderança são, tão antigos quanto a escrita da história.” (Cunha e Rego, 2005, ps. 21-22). Os primeiros sinais encontrados com referência directa ao tema da liderança remontam à civilização egípcia, que há 5000 anos já detinha hieróglifos específicos para “liderança”, “líder” e “seguidor” (Bass, 1990). Segundo a mesma obra, o primeiro registo de utilização da palavra “liderança”, na língua inglesa, surge no século XIX, em escritos do Parlamento Britânico.

A definição de liderança está longe de ser pacífica e consensual. “*Existem quase tantas definições de liderança como quantos a tentaram definir.*” (Stogdill, 1974, p.259). Ao longo dos anos os investigadores têm definido o conceito segundo perspectivas individuais, mediante o contexto sobre o qual analisam o fenómeno (Yulk, 1989a; Project GLOBE, 2004). Bass (1990) evidencia que até aos finais da década de 90 esta temática tinha sido objecto de análise segundo variadas perspectivas destacando, entre outras, o estudo da liderança como: uma questão de personalidade; um exercício de influência; uma relação de poder; uma forma de persuasão; um estudo de comportamentos individuais e um instrumento para o alcance de objectivos.

Das inúmeras definições destacaria duas pela sua importância simbólica. A primeira por ser de autoria daquele que por muitos é considerado o “guru” da liderança, Bernard Bass. A segunda, por resultar do maior estudo recente nesta área que contou com a colaboração de mais de 150 investigadores de 62 países - o Project GLOBE.

“*Liderança é uma interacção entre dois ou mais membros de um grupo que muitas vezes envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros.*” (Bass, 1990, p.19)

*“Liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”.*  
(Project GLOBE, 2004, p.15)

## ***1.2 Teorias de Traços e Competências***

A abordagem inicial à temática da liderança foi consubstanciada na procura de características individuais que diferenciavam, de forma universal, os líderes dos não líderes (House e Aditya, 1997). A investigação alargou-se a uma multiplicidade de aspectos, como sejam: características físicas (género, altura, aparência e energia física); aspectos de personalidade (auto-estima, autoritarismo e estabilidade emocional) e aptidões (criatividade, fluência verbal e inteligência geral) (House e Aditya, 1997; Dorfman, 2003; Yulk, 2005).

Esta corrente de investigação predominante entre 1930 e 1950 foi, no entanto, “refreada” por um conjunto significativo de revisões de literatura, tais como as de: Bird (1940); Jenkins (1947); Gibb (1947) e, especialmente Stogdill (1948). Estas revisões revelaram uma enorme variedade de estudos que, analisados como um todo, reflectiam uma grande insuficiência teórica, pouca fiabilidade na mensuração e uma grande diversidade de métodos de pesquisa. Facto que impossibilitava a tentativa de sistematização dos resultados e a consistência entre estudos (House e Aditya, 1997; Zaccaro, Kemp e Bader, 2004).

Para além do referido, acresce que as amostras eram muitas vezes compostas por jovens adolescentes (resultante da corrente de investigação associada à existência de características inatas pela via da hereditariedade) ou por supervisores e gestores de base hierárquica. Os autores das revisões supracitadas, consideravam este tipo de amostragem inapropriado pois, para eles, eram os gestores de topo quem deveriam ser estudados.

Uma outra consequência destas revisões, nomeadamente a de Stogdill (1948), foi a queda do mito da universalidade, isto é, a investigação até à data não tinha encontrado

um traço físico ou psicológico que, por si só, fosse suficiente para assegurar a eficiência da liderança em todas as situações. Como conclui Stogdill, “...as pessoas que são líderes numa situação, não têm necessariamente que ser líderes noutras situações.” Stogdill (1948, p.65).

Apesar destas considerações anunciarem a “morte” desta corrente de investigação, tal como ela era, quer em termos de objectivos (universalidade e mito dos grandes homens), quer em termos de metodologia de investigação (tipos de amostragem e de processamento de dados), foram encontradas algumas diferenças, suportadas por diversos estudos, entre líderes e não líderes.

Quadro 1 - Características dos Líderes  
(em média superiores aos restantes elementos do grupo)

|                     |                        |                 |
|---------------------|------------------------|-----------------|
| Inteligência        | Status socio-económico | Fluência verbal |
| Escolaridade        | Sociabilidade          | Adaptabilidade  |
| Auto-confiança      | Iniciativa             | Popularidade    |
| Participação social | Persistência           | Cooperação      |

Fonte: Adaptado de Zaccaro, Kemp e Bader(2004). *Baseado em Stogdill (1948)*

Todas estas críticas contribuiram para um forte decréscimo desta corrente de investigação, dando origem ao início da investigação comportamental com as escolas de Ohio e Michigan e, mais tarde à escola contingencialista.

Contudo, embora de forma mais esparsa, os estudos continuaram. É neste contexto que, em 1974, Stogdill actualiza a sua revisão de 1948 com base em 163 estudos realizados entre 1949 e 1970. Na sua pesquisa verifica que, por um lado, alguns traços e competências analisados na sua primeira revisão, continuam a ser estudados e considerados como promotores da eficiência da liderança e, por outro, que novos traços e competências parecem ser relevantes. Stogdill (1974) mantém, no entanto, a sua posição expressa em 1948, isto é, que os traços e/ou competências conducentes à eficiência da liderança diferem perante situações distintas.

A sua nova revisão permitiu identificar um conjunto de traços e competências diferenciadoras dos líderes dos não líderes.

Quadro 2 - Traços e competências dos Líderes

| TRAÇOS                     |             |                           |
|----------------------------|-------------|---------------------------|
| Assertivo                  | Persistente | Tolerante ao stress       |
| Cooperativo                | Ambicioso   | Pessoa de confiança       |
| Decidido                   | Energético  | Atento ao ambiente social |
| Auto-confiante             | Adaptável   | Assume responsabilidades  |
| Dominante                  |             |                           |
| COMPETÊNCIAS               |             |                           |
| Inteligente                |             | Diplomata                 |
| Conceptualmente competente |             | Persuasivo                |
| Socialmente competente     |             | Criativo                  |
| Conhecedor do seu trabalho |             | Verbalmente fluente       |

Fonte: Adaptado de Yulk (2005). *Baseado em Stogdill (1974)*

É em meados da década 70, início dos anos 80 que surge um grande impulso à corrente adormecida. Este “renascimento” resultou essencialmente do aparecimento de uma nova corrente de investigação associada às novas teorias da liderança e a novos estudos estatísticos efectuados por Kenny e Zaccaro (1983) e Lord, Valder e Alliger (1986), entre outros. Por um lado, as novas teorias da liderança, nomeadamente as de House (1977), Burns (1978) e Bass (1985), procuraram identificar quais as características detidas pelo líder que estivessem associadas a processos motivacionais e de influência sobre os seus seguidores e organizações. Por outro, os estudos estatísticos de Kenny e Zaccaro (1983) e Lord, Valder e Alliger (1986) que incidiram sobre estudos anteriores de Mann (1959) e Barnlund (1962), apresentaram evidência estatística de que determinados traços e competências estavam fortemente relacionados com a percepção, emergência e eficiência da liderança. Eis alguns exemplos:

- Lord, Valder e Alliger (1986) provaram que traços como a inteligência, capacidade de ajustamento, extroversão e dominância estavam fortemente associados à percepção de liderança;
- Kenny e Zaccaro (1983) especularam que 49% a 82% da variância afecta à emergência dos líderes, não identificada, poderia estar associada a comportamentos como a sensibilidade e a flexibilidade. Facto confirmado posteriormente por Zaccaro, Foti e Kenny (1991).

Numa recente revisão de literatura com incidência no período entre 1990 e 2003, Zaccaro, Kemp e Bader (2004), propõem uma sistematização dos atributos empiricamente testados como promotores da emergência e eficácia da liderança.

Quadro 3 - Atributos do Líder

|  |  |
|--|--|
| <b><i>Capacidades Cognitivas</i></b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligência geral</li> <li>• Capacidade de pensamento criativo</li> </ul>  |
| <b><i>Personalidade</i></b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extroversão</li> <li>• Consciência moral</li> <li>• Estabilidade emocional</li> <li>• Receptividade</li> <li>• Amabilidade</li> </ul> |
| <b><i>Motivos e Necessidades</i></b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de poder</li> <li>• Necessidade de realização</li> <li>• Motivação para liderar</li> </ul>                                |
| <b><i>Capacidade Social</i></b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-monitorização</li> <li>• Inteligência social</li> <li>• Inteligência emocional</li> </ul>  |
| <b><i>Capacidade de resolução de problemas</i></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de formulação de problemas</li> <li>• Capacidade de gerar soluções</li> <li>• Metacognição</li> </ul>                      |
| <b><i>Conhecimento Tácito</i></b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência</li> </ul>  |

Fonte: Adaptado de Zaccaro, Kemp e Bader (2004)

Relativamente ao quadro apresentado, destacaria dois atributos merecedores de algum aprofundamento – a inteligência social e a inteligência emocional.

A *inteligência social* tem sido recentemente considerada como o principal promotor de uma liderança eficiente. Este atributo tem sido entendido como a capacidade de perceber uma situação particular de liderança e seleccionar as respostas que mais se adequam aos circunstancialismos da mesma. Na génese da inteligência social está a percepção social e a flexibilidade comportamental.

A percepção social apresenta-se como a capacidade de compreender o grupo ou organização onde se está inserido, quer em termos das suas necessidades, quer em termos dos seus processos e características sociais. Esta percepção implica a existência

de capacidades de relacionamento interpessoal e um conhecimento profundo de toda a organização.

A flexibilidade comportamental pressupõe a capacidade de ajustar os comportamentos às diferentes situações. Este quesito pressupõe uma elevada capacidade de auto-monitorização dos comportamentos do líder, nomeadamente em termos do seu impacto nos colaboradores e organização.

A *inteligência emocional* e a sua relevância para a eficiência da liderança têm sido exaltadas por diversos autores, como sejam, Goleman (1995, 1998) e Mayer e Salovey (1995).

Os detentores deste atributo são aqueles que “... usam a razão para compreender as emoções..., e que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais.” (Rego e Cunha, 2003, p.191)

A inteligência emocional apresenta-se como um atributo bastante complexo, pois está aparentemente relacionado com traços de personalidade (maturidade emocional, auto-monitorização, auto-confiança) e competências (fluência verbal e empatia, sendo esta última entendida, como a capacidade de perceber a diferença entre a expressão de emoções genuínas ou falsas).

É de referir, no entanto, que dada a “tenra idade” da investigação deste atributo, muito poucos são ainda os estudos empíricos que relacionam a inteligência emocional com os “outcomes” dos subordinados (Zaccaro et al., 2004). Um exemplo destes estudos é o de Wong e Law (2002) que conseguiram demonstrar que a liderança emocional está associada à performance e satisfação dos seguidores.

### ***1.3 Teorias Contingenciais***

Dados os resultados pouco consistentes das investigações iniciais da teoria de traços na procura de traços universalmente eficazes, surge, nos anos 50, uma abordagem

igualmente universal, mas agora focalizada nos comportamentos. O objectivo desta abordagem consistia em identificar e medir padrões de comportamento e acções de liderança que contribuíssem para uma elevada moral e produtividade dos subordinados. Assim, o foco da pesquisa deixou de ser o que os líderes são e passou a centrar-se no que os líderes fazem (Dorfman, 2003).

Os principais promotores deste movimento foram as Universidades de Ohio e Michigan. Segundo House e Aditya (1997), a grande contribuição deste movimento residiu na identificação de duas categorias independentes de comportamentos: os comportamentos orientados para a tarefa (atribuir tarefas aos funcionários, coordenar as suas actividades) e os comportamentos orientados para a relação (preocupação com o bem-estar dos funcionários, actuação amistosa). O líder universalmente eficaz seria aquele que conseguisse conciliar estas duas facetas.

No entanto, esta teoria evoluiu no mesmo sentido que as investigações iniciais da teoria de traços, isto é, da procura inicial da universalidade, evoluiu para uma abordagem situacionista. Tal como na teoria de traços, em que se evoluiu para a atribuição de relevância distinta a traços distintos mediante situações diversas, também se verificou que os líderes necessitam de talhar os seus comportamentos em função da situação apresentada. Assim, para que os líderes fossem efectivos teriam que adaptar as suas acções aos requisitos da tarefa e às características dos subordinados que a iriam executar. Esta análise é incorporada pelas teorias contingenciais (Yulk e Van Fleet, 1992).

As teorias contingenciais reflectem sobre como os diversos factores situacionais alteram a eficiência de comportamentos particulares dos líderes e dos estilos de liderança. De acordo com este corpo teórico, os líderes devem saber identificar as características críticas de cada situação, identificar quais os comportamentos exigidos em função da mesma e, posteriormente, agir em conformidade (Howell, Bowen, Dorfman, Kerr e Podsakoff, (1990).

### **1.3.1 Modelo LPC de Fiedler**

A teoria desenvolvida por Fiedler (1967) foi a primeira a especificar como as variáveis situacionais interagem com os comportamentos e personalidade do líder. A estes dois factores, Fiedler denominou de “estilos de liderança” e “favorecimento situacional”, sendo este último mais tarde renomeado como controlo situacional.

Para aferir do estilo de liderança, Fiedler criou o LPC (Least Preferred Co-worker), instrumento que mede a orientação de liderança individual. Este instrumento pede ao líder para descrever a pessoa com quem menos gostou de trabalhar. Numa escala de 1 a 8, o líder caracteriza essa pessoa, por exemplo, em termos de cooperação e previsibilidade. Se após o cálculo da média das respostas o LPC apresentar resultados elevados, significa que o líder é orientado para as relações. Se, pelo contrário, os resultados se apresentarem reduzidos, significa que estamos na presença de um líder orientado para a tarefa. De acordo com Fiedler, não existe um estilo de liderança ideal, ambos os estilos podem ser eficazes desde que se “encaixem” na situação específica.

O carácter favorável da situação ou o controlo situacional resulta: da qualidade da relação líder-subordinado (grau de confiança mútuo, respeito e confiança entre líder e subordinado); do grau de estruturação da tarefa (grau de standartização da tarefa, sua especificidade e clareza) e da posição relativa de poder do líder (poder inerente à sua posição na organização). Da combinação destes três factores, resultam oito situações de grupo.

O modelo postula que a situação mais favorável para o líder será aquela em que as relações com os subordinados são boas, a sua posição de poder é substancial e a tarefa é altamente estruturada. Por contraponto, a situação mais desfavorável será aquela em que as relações com os subordinados são fracas, a tarefa não é estruturada e a posição relativa de poder é baixa. De acordo com o modelo, o líder com orientação para a tarefa será o mais ajustado para situações extremas, isto é, para situações ou muito favoráveis ou muito desfavoráveis. O líder com orientação para as relações será o mais ajustado para situações intermédias, ou seja, de controlo situacional moderado.

Ao longo dos tempos vários investigadores testaram o modelo e várias críticas foram apontadas, nomeadamente no que diz respeito à mensuração dos estilos de liderança através do LPC, veja-se, por exemplo, Ashour (1973) e Schriesheim e Kerr (1977). É de notar, no entanto, que alguns estudos, nomeadamente o realizado Peters, Hartke e Pohlman (1985), apresentaram um suporte substancial da teoria. Este estudo revelou que os estudos laboratoriais suportavam 7 das 8 situações e os estudos de campo suportavam 5 de 8 (House e Aditya, 1997).

### **1.3.2 Teoria dos Recursos Cognitivos**

Esta teoria desenvolvida por Fiedler (1986) e Fiedler e Garcia (1987) analisa como os recursos cognitivos (inteligência e experiência), em determinada variável situacional (nível de stress no líder e nos seguidores), afectam a performance do grupo. A teoria defende que os recursos cognitivos do líder apenas afectam a performance do grupo quando o líder é directivo e a tarefa não está estruturada.

Uma das descobertas mais significativas na investigação conduzida por Fiedler e seus colaboradores é que, sob stress reduzido a inteligência está positivamente relacionada com a performance de grupo, enquanto que a experiência está negativamente relacionada. Por oposição, em situações de elevado stress, existe uma relação positiva com a experiência e uma relação negativa com a inteligência na performance de grupo. Esta teoria está fortemente suportada por estudos laboratoriais e de campo (Fiedler, 1995).

### **1.3.3 Teoria Path-goal**

Esta teoria surgiu com o objectivo de suprir anomalias de descobertas contraditórias nas investigações que estudavam os efeitos do líder orientado para a tarefa versus líder orientado para a relação, na satisfação e performance dos subordinados.

A teoria desenvolvida por House (1971) foi fortemente influenciada por Evans (1970) e postula que a função motivacional do líder consiste em:

- Recompensar monetariamente os subordinados pelo alcance dos objectivos e fazer com que o caminho para a obtenção dessas regalias seja mais fácil de alcançar através da clarificação das tarefas;
- Eliminar ou, pelo menos, reduzir os obstáculos desse caminho;
- Aumentar as oportunidades de satisfação pessoal ao longo desse percurso.

Assim, o princípio subjacente a esta teoria é que os indivíduos em posição de autoridade serão efectivos, na medida em que mentalizarem os seus subordinados de que a concretização dos objectivos lhes provocará uma satisfação intrínseca e uma compensação monetária. Esta procura da melhoria da satisfação e da performance dos subordinados está, no entanto, dependente de um conjunto de factores, como sejam, a natureza da tarefa, o ambiente de trabalho e as características dos subordinados. Nesta óptica, House e Mitchell (1974) definiram quatro estilos de liderança:

- ***Estilo Directivo*** (não autoritário) – líder que especifica o que espera que os subordinados façam. Clarifica políticas, regras e procedimentos;
- ***Estilo de Apoio/Suporte*** – líder que se preocupa com o bem-estar dos seus subordinados. É uma fonte de auto-confiança e de satisfação social;
- ***Estilo Participativo*** – líder que encoraja os subordinados a participarem nos processos de decisão, consultando-os e considerando as suas sugestões. Este estilo terá quatro efeitos:
  - a) Clarificação da relação entre o alcance dos objectivos e a sua compensação;
  - b) Aumento da congruência entre os objectivos dos subordinados e os objectivos da organização;
  - c) Aumento da autonomia e da capacidade dos subordinados no alcance dos seus intentos, conduzindo assim a um maior esforço e desempenho da sua parte;

d) Aumento da pressão organizacional pelo desempenho através de um maior envolvimento e pressão social dos seus pares.

- ***Orientado para os objectivos*** – líder que estabelece objectivos difíceis de alcançar, que promove melhoramentos contínuos e que expressa confiança na capacidade dos seus subordinados alcançarem elevados padrões de performance.

Segundo os autores, estes estilos ajustar-se-ão a situações diversas. Por exemplo, quando se está a trabalhar numa tarefa altamente estruturada, o estilo directivo é redundante e pouco eficaz. No entanto, se a mesma for desestruturada e o ambiente ambíguo, o estilo já será adequado. Numa situação de elevado stress o estilo de apoio/suporte contribuirá para o aumento da performance e da satisfação dos subordinados.

Esta teoria tem sido testada ao longo dos anos, contudo, os resultados não a têm suportado. A não confirmação da teoria resulta do facto da sua mensuração ser muito complexa e da mesma não ter sido adequadamente testada (Yulk, 2005). Para suprir estas insuficiências a teoria foi reformulada, especificando quais os comportamentos que conduzem à satisfação e ao empowerment dos subordinados, à eficiência dos mesmos e dos grupos de trabalho (House, 1996).

A essência da teoria é que “... *os líderes, para serem eficazes, empreendem comportamentos que complementam ambientes e capacidades dos subordinados, por forma a colmatar deficiências que sejam instrumentais para a satisfação dos subordinados e para a performance individual e de grupo.*” (House, 1996, p.323).

Na reformulação da teoria, o autor incrementa diversos comportamentos do líder e situações em que os mesmos serão eficazes ou não. Por exemplo, introduz a importância do papel do líder como representante do grupo e responsável pela manutenção e incremento da rede de relações. Este comportamento, segundo o autor, produz efeitos positivos em grupos de trabalho numa posição de poder intra-organizacional relativamente baixa. Pois, se o papel for bem desempenhado, maior será a captação de recursos para a unidade e maior será o seu peso relativo no seio da organização. Outro

comportamento introduzido deriva da liderança baseada nos valores, o qual, incorpora muitos dos elementos da liderança carismática.

O comportamento do líder baseado nos valores, definido por House (1996) inclui:

- Demonstração de auto-confiança, determinação e persistência no cumprimento da visão;
- Assunção de riscos pessoais e organizacionais na prossecução da visão e dos interesses colectivos;
- Comunicação de elevadas expectativas na performance dos seguidores e confiança no seu contributo para o esforço colectivo.

Este tipo de comportamentos emergirá e será eficaz quando, por exemplo, a cultura do grupo de trabalho colide com a prevalente na organização.

Em resumo, diria que a abrangência da teoria foi fortemente alargada, contudo, penso que os problemas de prova empírica da versão anterior se manterão ou até se agudizarão. Uma vez que a complexidade da teoria, um dos factores principais impeditivos da sua confirmação, aumentou exponencialmente.

#### **1.3.4 Teoria dos substitutos da Liderança**

House (1996) e Dorfman (2003) consideram a teoria desenvolvida por Kerr e Jermier (1978) uma extensão da teoria Path-goal. O aparecimento desta teoria contrasta com a corrente vigente na altura. O corpo teórico postulava que a liderança formal era o factor determinante para a satisfação e motivação dos subordinados. A nova teoria, por seu turno, propõe uma nova perspectiva de análise, assente na ideia de que, a correcta estruturação do trabalho e o sistema de recompensas, entre outros, podem substituir, em determinadas situações a influência do líder. O modelo distingue duas variáveis situacionais:

- *Substitutos* – fazem com que a actuação do líder seja desnecessária ou redundante;
- *Neutralizadores* – impedem o líder de actuar de determinada forma ou anulam o efeito da sua acção.

Estas variáveis substituirão ou neutralizarão os efeitos da Liderança de Apoio/Suporte e da Liderança Instrumental (conceitos semelhantes aos estilos de liderança de Apoio/Suporte e Directivo postulados por House e Mitchell (1974) na teoria Path-goal) de acordo com as características dos subordinados, das tarefas e da organização.

Quadro 4 - Substitutos e Neutralizadores para os estilos de Liderança de Apoio e Instrumental

| <i>Substitutos ou Neutralizadores</i>   | <i>Liderança de Apoio</i>                 | <i>Liderança Instrumental</i>                                    |
|---|---|--|
| <b>Características dos subordinados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência, formação</li> <li>- Orientação profissional</li> <li>- Indiferença perante prémios</li> </ul>   | <br>Substitui<br>Neutraliza               | Substitui<br>Substitui<br>Neutraliza                             |
| <b>Características da tarefa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturada e rotineira</li> <li>- Feedback fornecido pela tarefa</li> <li>- Intrinsecamente satisfatória</li> </ul>  | <br>Substitui                             | Substitui<br>Substitui   |
| <b>Características da organização</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo de trabalho coeso</li> <li>- Baixa posição de poder</li> <li>- Elevada formalização</li> <li>- Pouca flexibilização</li> <li>- Unidades de trabalho dispersas</li> </ul> | Substitui<br>Neutraliza<br><br>Neutraliza | Substitui<br>Neutraliza<br>Substitui<br>Neutraliza<br>Neutraliza |

Fonte: Adaptado de Yulk (2005). *Baseado em Kerr e Jermier (1978).*

Uma análise ao esquema apresentado permite uma fácil interpretação do modelo. Um estilo instrumental ou directivo apresenta-se pouco relevante quando, por exemplo, os subordinados são indivíduos com elevada formação e experiência, quando as tarefas são rotineiras e perfeitamente estruturadas ou quando a organização se apresenta bem

estruturada e organizada em termos de regras e procedimentos. Um estilo de apoio ou suporte é neutralizado quando, por exemplo, existe indiferença por parte dos subordinados pelos prémios ou quando os mesmos estão geograficamente dispersos pelas várias unidades da organização.

Este modelo tem sido pouco testado e os resultados não têm sido conclusivos (House e Aditya, 1997; Yulk, 1989a).

### **1.3.5 Modelo Normativo de Decisão**

A importância da utilização de procedimentos de decisão apropriados à situação começou a ser considerada na década de 50. Em 1958, Tannenbaun e Schmidt, afirmaram que a escolha de procedimentos adequados para a tomada de decisão reflectia o jogo de forças entre o líder, os subordinados e a situação. O modelo desenvolvido por Vroom e Yetton (1973) segue este movimento e identifica quais os procedimentos de decisão mais adequados a um conjunto específico de situações.

A filosofia do modelo é a de que a aceitação e qualidade da decisão é afectada pelos procedimentos utilizados no processo de decisão. A combinação óptima destes factores contribui para a eficiência da decisão desde que as variáveis situacionais tenham sido consideradas apropriadamente. O modelo tem subjacente aos seus processos de decisão três pressupostos:

- Quem detém a informação (líder ou subordinados);
- Qual o nível de conhecimento do problema (pessoal – líder; partilhado – líder e subordinados relevantes; colectivo – grupo de trabalho);
- Qual o nível de participação (pessoal, partilhado, colectivo).

Da combinação destes pressupostos resultam cinco variedades de processos de decisão, duas autocráticas (AI e AII), duas consultivas (CI e CII) e uma de grupo GI).

*AI* – O líder resolve o problema ou toma a decisão por si próprio, utilizando a informação disponível no momento.

*AII* – O líder obtém a informação necessária através dos subordinados e decide por si próprio.

*CI* – O líder partilha o problema com os subordinados mais importantes individualmente, recorrendo a ideias e sugestões. A sua tomada de decisão poderá reflectir ou não as considerações auscultadas.

*CII* – O líder partilha os problemas com os subordinados como um grupo, recolhe ideias e sugestões colectivas. A sua decisão poderá reflectir ou não os contributos do grupo.

*GI* – O líder comunica ao grupo o problema e adopta a solução gerada, sem influenciar o processo.

A eficácia do processo de decisão depende de um conjunto de variáveis situacionais:

- Volume de informação detida pelo líder e pelos subordinados;
- Forma como os subordinados aceitam decisões autocráticas;
- Forma como os subordinados irão cooperar se chamados para tal;
- Nível de desacordo dos subordinados quanto à sua solução preferida;
- Grau de importância da decisão;
- Forma como a decisão será acatada, mesmo que os subordinados não tenham participado no processo.

Da combinação destes factores (processos de decisão e variáveis situacionais) resulta o nível de aceitação e a qualidade da decisão. O modelo considera nível de aceitação como o grau de comprometimento dos subordinados na implementação da decisão e, qualidade da decisão, como os aspectos objectivos da decisão que afectam o desempenho do grupo à excepção dos efeitos mediados pela aceitação da decisão.

Quadro 5 - Regras de Decisão

| <i>Situação</i> | <i>Descrição</i>  | <i>Estilo de Decisão</i>     | <i>Justificação</i>   |
|-----------------|---|------------------------------|---|
| 1               | -Decisão importante;<br>-Subordinados possuem informação relevante mas o líder não.   | AI e AII não apropriados     | A decisão será tomada sem o líder possuir toda a informação.  |
| 2               | -Qualidade de decisão é relevante;<br>-Subordinados não partilham a preocupação do líder quanto aos objectivos da tarefa.   | GII não apropriado           | Os subordinados não cooperam e influenciam negativamente a decisão.   |
| 3               | -Qualidade da decisão é relevante;<br>-Líder não possui a informação e os conhecimentos necessários.  | CII e GII apropriado         | O complemento da informação e o brainstorming aumentam a eficácia da decisão.                                     |
| 4               | -Aceitação da decisão é relevante;<br>-Subordinados não estão receptivos a decisões autocráticas.   | AI e AII não apropriados     | A decisão pode não ser tomada eficazmente.  |
| 5               | -Aceitação da decisão é relevante;<br>-Subordinados não chegam a acordo quanto à melhor solução a adoptar.  | AI, AII e CI não apropriados | Não existe possibilidade de resolver os diferentes pontos de vista entre os subordinados e entre estes e o líder. |
| 6               | -Qualidade da decisão não é relevante;<br>-Aceitação da decisão é relevante e não é provável que resulte de um processo autocrático.  | GII apropriado               | Nível de aceitação maximizado sem descuidar a qualidade da decisão.   |
| 7               | -Qualidade da decisão não é relevante;<br>-Aceitação da decisão é relevante e não é provável que resulte de um processo autocrático;<br>-Os subordinados partilham com o líder os objectivos da tarefa. | GII apropriado               | Nível de aceitação maximizado sem descuidar a qualidade da decisão.   |

Fonte: Construído a partir de Yulk (2005). *Baseado em Vroom e Yetton (1973).*

A reformulação do modelo elaborada por Vroom e Jago (1988) visou corrigir algumas imperfeições da versão inicial, resultantes de mais de uma década de investigações na procura da sua validação (House e Adytia, 1997). Nesta reformulação, novas variáveis situacionais foram consideradas, como sejam a dispersão geográfica e o constrangimento temporal. Novos critérios a ter em conta nos processos de decisão foram também introduzidos, como sejam o empowerment dos subordinados e o tempo da decisão, entre outros.

Apesar do modelo ser um dos mais bem suportados da corrente contingencial, as críticas apresentadas por Field (1979) mantêm-se válidas para a versão reformulada (House e Adytia, 1997). Field (1979) refere-se à complexidade do modelo, à assunção de que os objectivos dos decisores correspondem sempre aos da organização e à não consideração de que os líderes podem requerer determinadas capacidades dos subordinados para os processos de decisão colectivos. A estas críticas acrescem as enunciadas por House e Adytia (1997) como sejam, por exemplo, o facto do modelo não considerar variáveis como a inteligência, stress e experiência postuladas na Teoria dos Recursos Cognitivos.

### 1.3.6 Teoria da Liderança Situacional

A teoria desenvolvida por Hersey e Blanchard (1977;1988) postula que o líder deve adoptar diferentes estilos de liderança, consoante o grau de maturidade dos seus subordinados. Os comportamentos do líder são considerados numa perspectiva combinatória de orientação para a tarefa e orientação para as pessoas, enquanto que a maturidade dos subordinados é definida em função das suas apetências para o desempenho do cargo (capacidades e experiência) e das suas características psicológicas (motivação, empenho e auto-confiança) (Rego e Cunha, 2003). Da combinação dos pressupostos anteriores resultam quatro estilos de liderança – Directivo, Persuasivo, Participativo e Delegativo – considerados pelos autores apropriados a cada um dos níveis de maturidade dos subordinados.

Quadro 6 - Intensidade dos comportamentos do líder

| <i>Níveis de Maturidade</i> | <i>M1</i>        | <i>M2</i>         | <i>M3</i>            | <i>M4</i>         |
|-----------------------------|------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Comportamento               |                  |                   |                      |                   |
| Orientado para a tarefa     | <i>Mais</i>      | <i>Mais</i>       | <i>Menos</i>         | <i>Menos</i>      |
| Orientado para a relação    | <i>Menos</i>     | <i>Mais</i>       | <i>Mais</i>          | <i>Menos</i>      |
| <b>Estilo de Liderança</b>  | <b>Directivo</b> | <b>Persuasivo</b> | <b>Participativo</b> | <b>Delegativo</b> |

Fonte: Construído a partir de Rego e Cunha (2003)

No *nível de maturidade M1* – o estilo de liderança mais apropriado é o Directivo. Nesta situação, o subordinado não sabe como executar as tarefas e não se apresenta motivado/empenhado. Assim, o líder deve focalizar o seu comportamento na tarefa (estabelece regras de execução das tarefas e promove uma supervisão directa).

No *nível de maturidade M2* – o estilo mais apropriado é o Persuasivo, pois o subordinado já apresenta alguma competência embora apresente ainda uma reduzida motivação/desempenho. Nesta fase, o líder deve focalizar os seus comportamentos, quer na tarefa, quer na relação. Na tarefa porque os subordinados ainda são relativamente inexperientes e na relação para aumentarem a sua auto-estima e se sentirem integrados na organização.

No *nível de maturidade M3* – o subordinado já se apresenta competente mas com volatilidade de motivação/empenho. Perante esta situação, o estilo mais apropriado é o Participativo com ênfase na relação. O líder deve partilhar ideias e convidá-lo a participar nos processos de decisão, por forma a incrementar os seus níveis motivacionais.

No *nível de maturidade M4* – o subordinado já se apresenta fortemente competente e motivado/empenhado. O líder deve adoptar um estilo Delegativo com baixa orientação para a tarefa e para a relação, pois o grau de autonomia atingido pelo subordinado permite-lhe começar a delegar responsabilidades, nomeadamente, na tomada de decisões e na sua implementação.

Convém referir, no entanto, que os comportamentos não são estáticos face aos níveis de maturidade, isto é, o líder pode utilizar o mesmo estilo em patamares de maturidade diversos. Por exemplo, a utilização do estilo participativo no nível de maturidade M2, quando quer potenciar o empenho e a motivação de um subordinado (Rego e Cunha, 2003).

Este modelo, segundo House e Aditya (1997) e Yulk (1989a), não tem tido grande suporte científico. No entanto, contribuiu de forma relevante para o estudo da flexibilidade e adaptabilidade dos comportamentos como factores potenciadores de uma liderança eficaz.

### 1.3.7 Modelo Multiple-Linkage

O modelo desenvolvido por Yukl (1981;1989b) descreve a forma como os efeitos dos comportamentos do líder e das variáveis situacionais interagem nas variáveis intervenientes que determinam a performance do grupo de trabalho.

O modelo considera que as variáveis situacionais exercem influência a três níveis:

- Constringem os comportamentos do líder e moderam os seus efeitos;
- Influenciam directamente as variáveis intervenientes;
- Determinam a importância relativa das variáveis intervenientes.

As variáveis intervenientes que determinam a performance do grupo são:

1. **Compromisso com a tarefa** – medida em que os membros do grupo se esforçam para alcançar uma elevada performance e demonstram um elevado compromisso individual com os objectivos das tarefas do grupo;
2. **Capacidade e clareza de regras** – medida em que os elementos do grupo compreendem as responsabilidades do seu trabalho, sabem o que fazer e têm capacidade para o fazer;
3. **Organização do trabalho** – medida em que são usadas estratégias eficientes para o alcance dos objectivos do grupo e a forma como o trabalho está organizado para garantir a eficiente utilização dos recursos;
4. **Cooperação e confiança mútua** – medida em como os elementos do grupo confiam entre si, partilham informações e ideias, se auxiliam e se identificam com o grupo;
5. **Recursos e Apoios** – medida em que detém fundos financeiros, equipamentos, recursos humanos, condições para executar as suas tarefas e colaboração provinda de outras unidades do grupo;
6. **Coordenação externa** – medida em que as actividades do grupo estão coordenadas com os agentes com quem interagem dentro e fora da organização.

A interação destas variáveis irá determinar a performance do grupo. Contudo, o modelo prevê que estas mesmas variáveis possam ser influenciadas pela natureza da situação.

Quadro 7 - Exemplos de variáveis situacionais que podem influenciar as variáveis intervenientes

| <i>Variáveis intervenientes</i> | <i>Variáveis situacionais</i>   |
|---------------------------------|---|
| Compromisso de tarefa           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de recompensas</li> <li>• Grau de motivação da própria tarefa</li> </ul>   |
| Capacidade e clareza de regras  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de recrutamento</li> <li>• Formação e experiência dos membros</li> <li>• Grau de estruturação da tarefa</li> </ul> |
| Cooperação e confiança mútua    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensão do grupo</li> <li>• Grau de estabilidade das relações</li> <li>• Semelhança de valores</li> </ul>                     |
| Organização do trabalho         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia adoptada</li> <li>• Estratégia competitiva da organização</li> </ul>  |
| Recursos e apoios               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política orçamental da organização</li> <li>• Situação da economia</li> </ul>  |
| Coordenação externa             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura formal da organização</li> </ul>   |

Fonte: Construído a partir de Yulk (2005)

O modelo postula que o líder pode incrementar a performance do grupo, a curto prazo, corrigindo deficiências nas variáveis intervenientes. Contudo, a sua acção estará limitada à sua posição de poder relativa no seio da organização, às políticas da empresa, aos compromissos com fornecedores e à própria lei, no que diz respeito, por exemplo, à dispensa de recursos humanos. A longo prazo, o líder poderá ir modificando as características da situação, por forma a torná-la mais favorável.

A curto prazo o líder pode actuar, por exemplo:

- Na melhoria da qualidade do trabalho – oferecendo incentivos adicionais e estabelecendo objectivos desafiantes, introduzindo novos métodos de execução de tarefas;
- Na obtenção de recursos necessários – contratando recursos e adquirindo novos equipamentos;

- Na melhoria a coordenação externa – estabelecendo planos de actividades com os agentes com quem interage.

A longo prazo o líder pode actuar, por exemplo, na redução de constrangimentos existentes à sua actuação e da sua unidade:

- Aumentando o seu poder negocial com clientes e fornecedores;
- Aumentando a influência da sua unidade dentro da organização;
- Reestruturando a sua unidade organizacional, alterando a cultura da sua organização.

O autor apresenta como debilidades principais do modelo: a descrição genérica das acções a longo prazo; a necessidade de especificação das hipóteses desses comportamentos e a não especificação de como os diferentes comportamentos interagem nos seus efeitos sobre as variáveis intervenientes.

#### ***1.4 Novas Teorias da Liderança***

Nos finais da década de 70 surge uma nova corrente teórica que irá marcar a literatura até aos nossos dias. Este novo paradigma, denominado por Bryman (1992) de *Novas Teorias da Liderança* surge, segundo Yulk (1989a), numa altura em que as empresas americanas se aperceberam da necessidade de alterar a sua forma de organização e métodos de trabalho, por forma a sobreviverem à crescente concorrência das empresas estrangeiras.

Sashkin (2004) classifica as diversas abordagens deste paradigma como “híbridas”, uma vez que estas incorporam princípios dos grandes movimentos anteriores, entenda-se, teorias de traços e competências, teorias dos comportamentos e teorias contingências.

No entender de Yulk (2005), este novo paradigma apresenta um grande enfoque nas questões emocionais, pois procura dar a perceber como é que os líderes influenciam ou podem influenciar os seus seguidores a colocar as necessidades da organização acima

dos seus interesses individuais. Na mesma linha, House e Aditya (1997) permitem-nos aduzir o propósito desta nova linha de investigação – explicar como é que os líderes são capazes de gerar a mudança nas organizações através dos efeitos das suas práticas nos seus seguidores e colaboradores.

#### Quadro 8 - Linhas diferenciadoras deste novo paradigma face aos anteriores

- Enfatizam a relevância das reacções emocionais dos seguidores para os líderes, enquanto que os movimentos anteriores focalizavam a sua investigação nos aspectos racionais das interacções entre líder e subordinado.
- Relevam a gestão simbólica, enquanto que as correntes anteriores focalizavam a gestão objectiva.
- Integram de forma mais compreensiva um conjunto de variáveis (traços comportamentos, processos, situação) anteriormente analisadas de forma mais fraccionada.
- Focalizam a sua investigação na gestão de topo ao contrário das anteriores que apresentavam um interesse predominante na base da pirâmide organizacional e na liderança “face to face”.
- Promovem uma linha de investigação bem mais orientada para estudos qualitativos (observação, entrevistas, estudos de caso intensivos) que as correntes anteriores.

Fonte: Construído a partir de Yulk (2005) e Hunt (1999)

Este novo paradigma pode ser decomposto em dois grandes corpos teóricos: o Neo-Carismático e o Transformacional

#### **1.4.1 Teorias Neo-Carismáticas**

A designação “neo-carismáticas” resulta do facto deste corpo teórico ter sido fortemente influenciado pelas ideias e teoria do sociólogo alemão Max Weber. Max Weber (1947) utilizou o termo “carisma” (que em grego significa “dom de inspiração divina”) para descrever a forma de influência do líder, através da percepção, por parte dos seguidores, das suas extraordinárias características.

House (1999) apresenta um resumo da teoria de Weber (1947) realizada por Trice e Beyer (1986). Esta síntese apresenta cinco pressupostos para a emergência do carisma:

1. A existência de uma pessoa extraordinariamente dotada;
2. Uma crise social ou uma situação de desespero;
3. Um conjunto de ideias que promovam uma solução radical da crise;
4. Um conjunto de seguidores atraídos pelas características excepcionais do líder e que acreditam que este está directamente ligado a poderes transcendentais;
5. A confirmação destas características extraordinárias e transcendentais através de sucessos constantes.

Segundo os autores, para a emergência do carisma se verificar todos estes elementos têm que estar presentes e interagir entre si.

A partir dos finais dos anos 70, novas versões desta teoria surgiram aplicadas à liderança nas organizações. As novas teorias tentam explicar qual a motivação, quais os comportamentos dos líderes carismáticos e quais os processos psicológicos que explicam a forma como os líderes influenciam os seus seguidores (Jacobsen e House, 2001).

#### **1.4.1.1 Teoria 1976 da Liderança Carismática**

Esta teoria desenvolvida por House (1977) foi, no entender de Sashkin (2004), fortemente influenciada pelos estudos dos motivos e necessidades humanas de McClelland, publicados em 1975.

McClelland (1975) na sua teoria Social Influence Motivation and Leader Motive Profile, conhecida como teoria LMP, postula que:

A combinação de uma elevada motivação para o poder, uma elevada preocupação moral no exercício do poder e uma motivação para o poder superior a uma motivação afiliativa predizem a eficiência e eficácia de um líder.

A motivação para o poder pode ser entendida como uma preocupação inconsciente para a aquisição de estatuto e impacto sobre os outros. A motivação afiliativa pode ser entendida como uma preocupação inconsciente para estabelecer, manter e reconstruir relações pessoais próximas com os outros.

De acordo com esta teoria, a motivação para o poder tem que ser superior à afiliativa para a existência de uma liderança eficaz, pois se a segunda prevalecer, os líderes tendem a ser submissos e a defender os outros (McClelland, 1985). Teoricamente, os líderes com elevada motivação afiliativa têm dificuldades em monitorizar os comportamentos dos subordinados e em discipliná-los, no que respeita a transgressões éticas ou violação de políticas da organização. Quando a motivação para o poder é superior à afiliativa, os indivíduos não tendem a ter estes comportamentos disfuncionais (House e Aditya, 1997).

A teoria de House (1977) sugere que determinados traços de personalidade, associados a determinado tipo de comportamentos e condições facilitadoras, são premonitórios de uma liderança eficaz e carismática. Os traços considerados são: uma elevada autoconfiança, uma forte motivação para a obtenção de influência e uma forte convicção moral na correcção das suas crenças e convicções. O tipo de comportamentos a que o autor de refere são, entre outros, a modelação de papéis, a comunicação de elevadas expectativas no desempenho dos seus subordinados e a criação de uma visão apelativa e empolgante.

Os líderes detentores destas características são teoricamente mais fortes e persistentes em derrubar barreiras e levar a cabo os processos de mudança sociais e organizacionais. Estas barreiras e processos serão mais fáceis de ultrapassar e executar, respectivamente, quando o líder tiver a possibilidade de definir os papéis dos subordinados em termos ideológicos.

Quando se combinam estes três factores, os seguidores confiam na correcção das crenças do líder, obedecem à sua vontade, sentem afecto por ele e ficam emocionalmente envolvidos na missão do grupo e da organização. Para além disso, apresentam elevada performance no alcance dos objectivos a que foram propostos e sentem que podem contribuir para o sucesso da organização (Rego e Cunha, 2003).

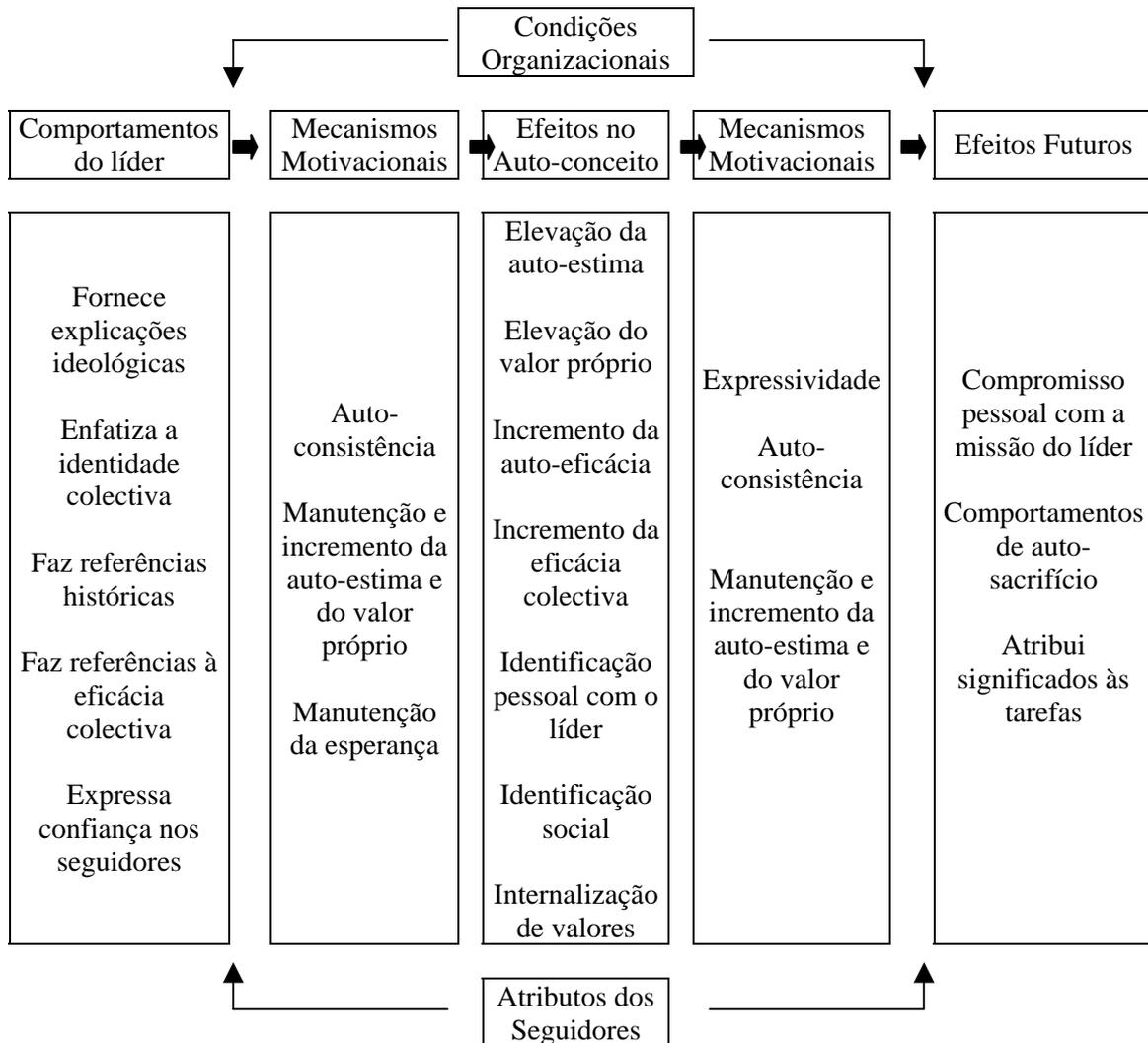
Mais recentemente, House (1991) expandiu a sua teoria por forma a conter claramente a teoria LMP como um factor de emergência e eficiência da liderança carismática. A teoria argumenta que para a eficácia da liderança carismática é necessário encaminhar os seguidores no sentido da visão do líder. Para tal, o líder tem que estar munido de uma forte motivação para o poder. A emergência e eficiência do líder estão associadas a uma elevada responsabilidade social e à sobreposição dos interesses colectivos em detrimento dos interesses individuais (House e Aditya, 1997).

#### **1.4.1.2 Teoria do Auto-Conceito**

A teoria desenvolvida por Shamir, House e Arthur (1993), apresenta-se como uma extensão da Teoria 1976 de Liderança Carismática. A necessidade desta teoria resulta, segundo os autores, da inexistência, à data, de teorias motivacionais capazes de explicar os efeitos profundos que os líderes carismáticos exerciam sobre os seus seguidores.

A teoria proposta é composta por quatro elementos fundamentais: comportamentos do líder; efeitos nos auto-conceitos dos seguidores; efeitos futuros nos seguidores e processos segundo os quais os comportamentos do líder produzem efeitos carismáticos.

Figura 1 - Efeitos motivacionais da liderança carismática



Fonte: Adaptado de Shamir, House e Arthur (1993)

Os processos motivacionais são despoletados por duas categorias de comportamentos:

1. Modelação – a aprendizagem surge quando as mensagens são aferidas pelos seguidores através da observação dos comportamentos do líder. Exemplos: o seu estilo de vida; o seu tipo de reacções emocionais; os seus valores, desejos e aspirações. Através da observação, o líder torna-se um símbolo e um modelo de determinada organização social.
2. Alinhamento – promove a aproximação e conseqüente congruência e complementaridade de perspectivas entre o líder e os seguidores no que diz

respeito a valores, crenças, ideologias e objectivos. Este comportamento é expresso através de processos comunicacionais com vista à mobilização dos seguidores. O líder promove uma imagem de futuro, tentando incrementar e integrar valores, identidades e uma visão futura comum. Ao fomentar a integração ideológica presente e futura, o líder procura criar um espírito colectivo com consequências na auto-estima individual e colectiva.

Estes comportamentos activam cinco processos de motivação influenciando nos auto-conceitos dos seguidores:

1. Aumento da valência intrínseca do esforço – o líder ao revelar a importância do esforço como uma expressão da identidade colectiva induz, nos auto-conceitos dos seguidores, um espírito colectivo de sacrifício mútuo em prol de um desígnio comum.
2. Aumento das expectativas de eficácia – o líder aumenta a noção de auto-eficácia dos seguidores através do incremento da auto-estima e do auto-valor. O líder aumenta a auto-estima dos seus colaboradores revelando elevadas expectativas no seu desempenho e confiança na sua capacidade de as alcançar. Fomenta o auto-valor revelando a relação entre o esforço e valores morais importantes. O auto-valor incrementa a auto-eficácia, a noção de rectidão moral apresenta-se como uma fonte de força e confiança. O aumento das expectativas incrementa também a noção de eficácia colectiva, o que por sua vez aumenta a auto-eficácia pois, o facto de participar num colectivo eficaz induz a necessidade do indivíduo se apresentar ao nível do grupo.
3. Aumento da valência intrínseca do alcance dos objectivos – o líder apresenta objectivos consistentes com o que ele representa, através de uma articulação entre a missão do grupo e a visão para o grupo. Os seguidores apreendem assim melhor o significado do alcance de tais objectivos, pois são consistentes com o seu auto-conceito.
4. Instigam a fé num futuro melhor – o líder promove uma visão de futuro, distante e difícil de mensurar. Apresenta objectivos vagos e resultados utópicos. Para os

seguidores, a existência de fé num futuro melhor é, por si só, uma condição de satisfação.

5. Fomento de empenho pessoal – o líder internaliza nos seus seguidores um empenho incondicional, em termos pessoais e morais, na partilha comum da visão, missão e objectivos. Assim, promove nos seguidores uma disposição contínua para a manutenção da relação, das acções e dos esforços, independentemente de factores materiais.

Estes efeitos representam três processos psicológicos:

- Identificação pessoal – refere-se à situação em que determinado indivíduo procura/deseja ser como outra pessoa ou mesmo ser essa pessoa. Neste sentido, quando a identificação pessoal é muito forte, os seguidores procuram imitar o líder, no que diz respeito às suas competências, valores e comportamentos.
- Identificação social – ocorre quando as pessoas tentam pertencer ou se sentem bem em pertencer a determinado grupo ou organização. Um líder capaz de criar uma identidade social consegue relevar a sua importância no auto-conceito dos indivíduos.
- Internalização – refere-se à incorporação de valores, os quais passam a ser princípios orientadores. Alguns destes valores podem estar associados com o grupo ou com o líder.

O modelo apresentado pressupõe a existência de algumas condições para a emergência e eficácia da liderança carismática:

- a) Quando a actividade do grupo ou organização está fortemente relacionada com os valores sociais dominantes a que os potenciais seguidores estão expostos.
- b) Quando a situação não favorece uma liderança baseada na recompensa e punição, quando os objectivos de desempenho não podem ser especificados e

mensurados e, quando os líderes não podem associar as recompensas à performance individual.

c) Em situações de forte instabilidade e incerteza interna e externa.

### 1.4.1.3 Teoria Atribucional

Conger e Kanungo (1987;1998) e Conger (1989) propuseram uma teoria baseada no pressuposto de que o carisma é um fenómeno atribucional. O princípio fundamental da teoria é o de que a atribuição de qualidades carismáticas ao líder, por parte dos seguidores, é conjuntamente determinada pela situação e pelos comportamentos e capacidades do líder.

Quadro 9 - Factores que promovem a atribuição de qualidades carismáticas ao líder

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Comportamentos e capacidades do líder | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Visão discrepante do status quo mas que se encontre na latitude de aceitação dos seguidores. Não pode ser excessivamente radical, pois pode dar uma noção de incompetência ou desvario;</li> <li>b) Utilização de métodos não convencionais para o alcance do objectivo idealizado;</li> <li>c) Assunção de auto-sacrifícios e riscos pessoais no alcance da visão idealizada;</li> <li>d) Elevada auto-confiança nos seus propósitos;</li> <li>e) Inspiração dos seguidores através de fortes apelos motivacionais;</li> <li>f) Capacidade que reconhecer oportunidades que os outros não vislumbram.</li> </ul> |
| Condições favoráveis                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situações de crise</li> <li>• Situações provocadas pelo líder:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- criação de sentimentos de insatisfação face às condições vigentes;</li> <li>- criação da percepção nos seguidores que as formas convencionais de actuação já não são suficientes para fazer face à estratégia em curso.</li> </ul> </li> </ul>   |

Fonte: Construído a partir de Conger e Kanungo (1987;1998) e Conger (1989)

A atribuição de qualidades extraordinárias ao líder gera nos seguidores processos de identificação pessoal e internalização. Por um lado, os seguidores tentam imitar o líder, por outro, incorporam novos valores e crenças. Conger (1989) revela que é mais

importante a adopção de atitudes e crenças em função dos objectivos desejados do que a imitação de aspectos superficiais do comportamento do líder.

#### 1.4.1.4 O seguidor na relação carismática

Klein e House (1995) ao descreverem a relação carismática como sendo algo entre quem tem qualidades carismáticas e quem está receptivo ao carisma, abriram uma nova janela de investigação. Isto é, constataram uma forte descrição de comportamentos e competências que promovem a emergência do líder e uma escassez de investigação e informação sobre quais as características distintivas dos seguidores propensos a essa relação.

Quadro 10 - Características distintivas dos seguidores

| <i>Respostas da Literatura</i>  | <i>Assunções</i>   |
|---|--|
| - Os seguidores mais receptivos ou susceptíveis ao carisma são aqueles indivíduos que estão vulneráveis e/ou estão à procura de um significado ou direcção para a sua vida. | - Os líderes nas relações carismáticas são mais fortes, pelo menos em parte, porque os seguidores são fracos.  |
| - Os seguidores não são fracos, apenas são compatíveis e sentem-se confortáveis com a visão e estilo do líder.  | - Os líderes nas relações carismáticas são mais fortes, pelo menos em parte, porque os seguidores concordam com eles.  |
| - Os seguidores envolvidos em relações carismáticas não apresentam diferenças significativas daqueles que não têm este tipo de relação.                                     | - Os líderes com qualidades carismáticas são tão extraordinários que os seguidores, independentemente das suas características individuais, acabam por ceder à sua influência. |

Fonte: Construído a partir de Klein e House (1995)

Como podemos verificar, a literatura tem apresentado respostas pouco claras e até antagónicas. Para melhor se perceber a existência ou não de características específicas, por parte dos seguidores, que promovam a relação carismática, mais investigação é requerida.

#### **1.4.1.5 Retorno à lógica contingencial**

Shamir e Howell (1999) chamaram à colação o facto das novas teorias da liderança apresentarem um retorno à abordagem do “the best way” e à procura da universalidade. Apesar de reconhecerem que estudos como o Project GLOBE evidenciam a aceitação intercultural de determinadas características de liderança como sendo promotoras da sua eficácia, consideram relevante refinar e enriquecer a ligação entre a teoria carismática e o contexto organizacional. Consideram que a análise macro-organizacional é relevante na moderação e determinação dos processos de liderança e, portanto, que a teoria da liderança deve focalizar-se numa análise da macro-estrutura da organização e não no estudo estrito das características de pequenos grupos ou tarefas específicas verificadas no seio da organização – lógica contingencial anterior. Neste sentido, fazem renascer a lógica contingencial como um vector relevante de investigação.

No seu artigo, identificam quais os contextos que favorecem a emergência e eficácia da liderança carismática.

Quadro 11 - Condições favoráveis e inibidoras da emergência da liderança

| <i>Variáveis contextuais</i>   | <i>Liderança Carismática</i>   |   |
|--|--|---|
|  | <i>Condições de Emergência</i>   | <i>Condições de Inibição</i>  |
| <i>Ambiente organizacional</i>   | Instável<br>(incerteza, desregulação)                                    | Estável   |
| <i>Fases do ciclo de vida organizacional</i>                                       | Iniciais e Finais<br>(empreendedora e colaboração/renovação)             | Intermédias<br>(crescimento e maturidade)   |
| <i>Tecnologia</i>  | Quando a tecnologia não soluciona os problemas.<br>Não reduz a incerteza | Quando a tecnologia substitui a ambiguidade de procedimentos e decisões.<br>Limita a valorização do conhecimento, experiência e intuição          |
| <i>Tarefas</i>   | Complexas e desafiantes  | Claras e standartizadas   |
| <i>Objectivos</i>  | Ambíguos   | Claros e mensuráveis  |
| <i>Estrutura organizacional</i>  | Orgânica (mais flexíveis)  | Mecanicista(mais rígidas e estruturadas)  |
| <i>Cultura organizacional</i>  | Adaptativa à envolvente  | Não adaptativa  |
| <i>Estilo de controlo e coordenação organizacionais</i>                            | Clã – regulada pela partilha de valores, crenças e confiança mútua       | Mercado – regulada pelo mercado e mecanismos de preços<br>Burocrática – regulada por regras, políticas, standartização e hierarquia de autoridade |
| <i>Sucessor na liderança</i>   | Novo ou sucessor de um líder não carismático                             | Estabelecido ou sucessor de um líder carismático  |
| <i>Níveis hierárquicos</i>   | Mais elevados  | Mais baixos   |
| <i>Relação entre os valores sociais dominantes e os objectivos organizacionais</i> | Consistente  | Inconsistente   |

Fonte: Construído a partir de Shamir e Howell (1999)

Esta assunção de proposições teóricas não deve ser analisada de forma segmentada, nem numa lógica de mútua exclusividade. Isto é, muitas das variáveis analisadas, tendem a estar, na realidade, fortemente interligadas. O facto de existirem condições mais propícias para a emergência da liderança, não significa a existência de uma relação obrigatória causa/efeito.

Por exemplo, uma micro-empresa que seja criada num ambiente de forte instabilidade, terá tendencialmente uma estrutura orgânica, fundada em princípios adaptativos,

certamente com alguma ambiguidade de objectivos. Ou ainda, o facto da emergência da liderança carismática ser mais propícia em ambientes instáveis, não significa que a mesma não possa surgir em ambientes de forte estabilidade micro e macro-organizacional.

#### 1.4.1.6 A outra face do carisma

Até agora, a literatura apresentada tem tido subjacente o princípio da “positividade” da liderança carismática. Contudo, tal como numa moeda, os efeitos carismáticos apresentam duas faces.

A capacidade motivacional que o líder tem sobre os seus seguidores e a tendência para a constante alteração da ordem estabelecida, pode ter efeitos bem perversos. Segundo Conger (1990), o excesso de auto-confiança, a necessidade excessiva de protagonismo, o apego excessivo à visão apresentada e a dificuldade na manutenção da nova ordem estabelecida, por forma a que a mudança possa surtir os seus efeitos, podem contribuir para a destruição da organização e do próprio líder.

Os investigadores têm tentado perceber o que diferencia os líderes carismáticos positivos dos negativos. A abordagem mais forte é aquela que explica a sua divergência em função dos valores e personalidade do líder.

Quadro 12 - Características dos líderes positivos e dos líderes negativos

| <i>Características</i>         | <i>Líder positivo</i>   | <i>Líder negativo</i> |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| <i>Orientação para o poder</i> | Socializada             | Personalizada         |
| <i>Estilo de Decisão</i>       | Participada             | Centralizada          |
| <i>Objectivos</i>              | Seguidores, organização | Auto-engrandecimento  |

Fonte: Construído a partir de Yulk (2005)

O *líder positivo* é aquele que apresenta uma orientação para o poder socializada, isto é, aquele cujos processos de influência se focalizam na internalização de valores e na

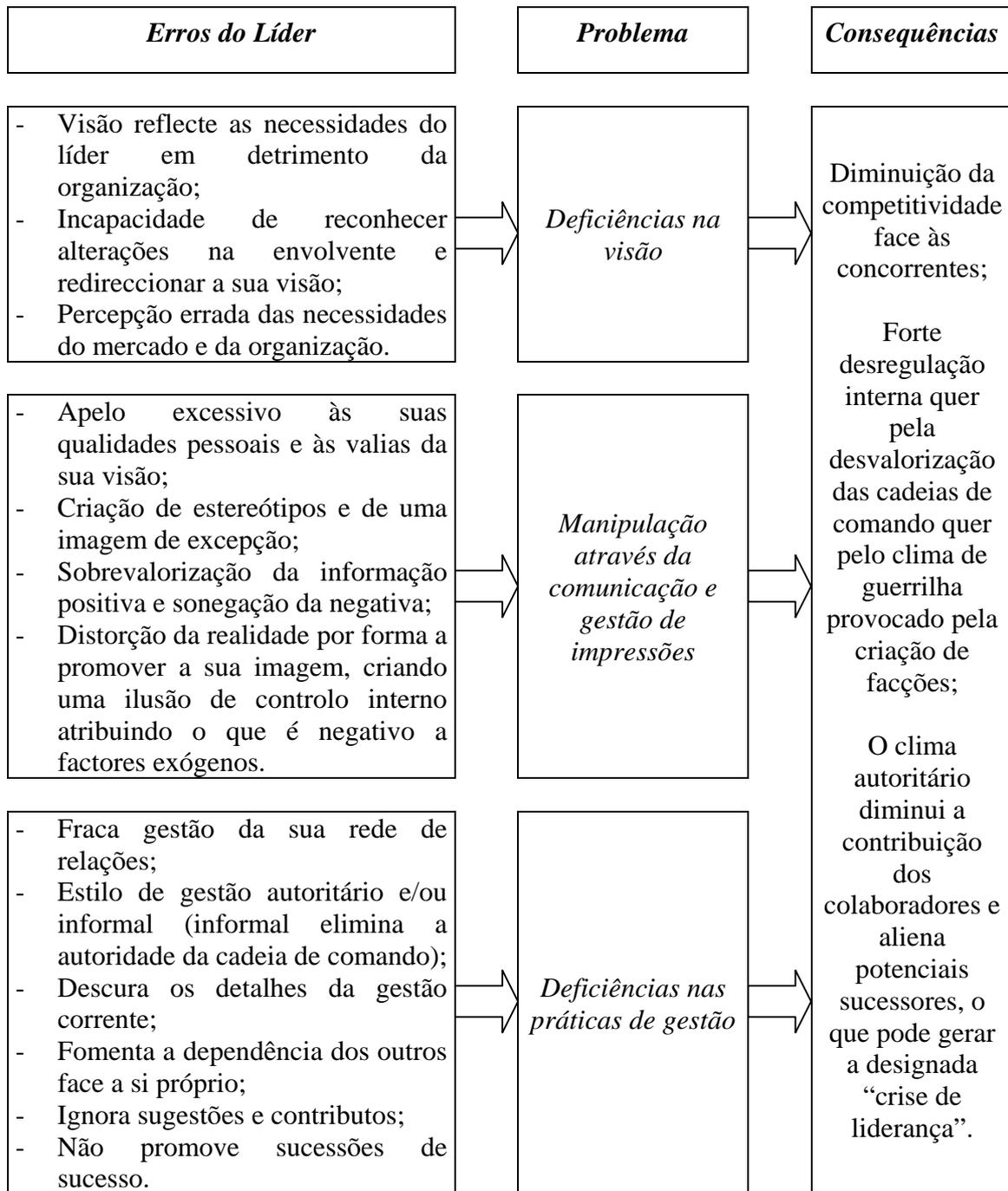
promoção da ideologia. A partilha de informação e as recompensas visam reforçar comportamentos congruentes com a missão e objectivos da organização.

O *líder negativo* é aquele que apresenta uma orientação para o poder personalizada. Os seus processos de influência são baseados na identificação pessoal, promovendo o seu domínio pela fraqueza e dependência dos seus seguidores. Os processos de decisão relevantes são centralizados, manipulando informação, por forma a manter a sua imagem de infalibilidade e competência.

Conger (1990) apresenta uma reflexão que apesar de não estar objectivamente focalizada nos líderes carismáticos, pode ser-lhes aplicada. No seu artigo, procura responder à seguinte questão: Como e quando é que os líderes podem induzir efeitos negativos nos seguidores e na organização?

Na sua análise identifica três factores que podem promover tais efeitos, são eles: deficiências na visão, manipulação através da comunicação e gestão de impressões e, deficiências nas práticas de gestão. A origem destes problemas pode resultar de um conjunto de erros do líder.

Figura 2 - Consequências negativas da liderança



Fonte: Construído a partir de Conger (1990)

Penso que, pelo exposto, podemos concluir que existe uma fronteira muito ténue que delimita os efeitos positivos dos efeitos negativos resultantes dos comportamentos do líder. Isto é, as qualidades requeridas a um líder carismático transmissor de efeitos positivos, quando utilizadas de forma excessiva ou inoportuna, podem ser geradoras de efeitos negativos e nefastos, quer nos seguidores quer nas organizações.

## ***1.5 Liderança Transformacional***

### **1.5.1 A semente e o germinar da planta**

A génese desta corrente assenta na obra publicada por Burns (1978) onde, pela primeira vez, se introduzem os conceitos de transformacional e transaccional (Bass, 1999). Na sua obra, o cientista político e o historiador social, reflecte sobre os líderes políticos. Na sua concepção, os conceitos anteriormente referidos representam dois pólos distintos da liderança: o transformacional associado à moralidade e ética políticas e o transaccional associado a relações de troca.

Para Burns, o líder transformacional “...*olha para os motivos potenciais dos seguidores, procura satisfazer as suas necessidades mais elevadas... . O resultado ... é uma relação de elevação e estima mútua que converte seguidores em líderes e pode converter os líderes em agentes morais.*” (Burns, 1978, p.4)

Os transaccionais abordam os seguidores numa perspectiva de troca “...*trabalho por votos, ou subsídios por contribuições para as campanhas. Tais transacções compreendem a magnitude das relações entre líderes e seguidores, especialmente em grupos, legislaturas e partidos.*” (Burns, 1978, p.3)

Estes conceitos, foram considerados por Bass (1985;1995;1999), Yulk (1989;2005), House e Aditya (1997), Shashkin (2004), entre muitos outros, como os fundamentos da liderança moderna e de uma das obras mais importantes nesta área – *Leadership Beyond Expectations*, da autoria de B. Bass, publicada em 1985.

Na sua obra, Bass (1985) apresenta algumas diferenças face a Burns (1978). Na minha perspectiva, as diferenças mais relevantes são: o facto de B. Bass não considerar a liderança transformacional como um pólo oposto da liderança transaccional (considera que os líderes eficazes exercerão os dois tipos de liderança consoante as contingências) e o facto de se descolar da moralidade “obrigatória” dos líderes transformacionais, ou seja, admite a possibilidade do líder transformacional provocar consequências negativas (considera aliás, no seu livro, Adolf Hitler como um líder transformacional).

A obra referida resultou da interpretação dos resultados obtidos pela aplicação do seu questionário, *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), a estudantes de MBA. Na primeira edição da sua obra encontrou três tipos de comportamentos transformacionais e dois tipos transaccionais.

Quadro 13 - Comportamentos Transformacionais e Transaccionais

|  |
|--|
| <p><b><i>Liderança Transformacional</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Carisma</li><li>- Consideração individualizada</li><li>- Estimulação intelectual</li></ul> |
| <p><b><i>Liderança Transaccional</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Recompensa contingente</li><li>- Gestão por excepção</li></ul>                                |

Fonte: Adaptado de Bass (1985)

De forma sucinta eis o corpo teórico, apresentado pelo autor, de suporte aos resultados estatísticos obtidos.

No que respeita aos comportamentos transformacionais, o carisma apresenta-se como um atributo que comporta energia, auto-confiança, assertividade e ambição. Surge em momentos de crise ou desordem, associa-se à alteração da “velha ordem”, à quebra da continuidade, ao risco, ao movimento contínuo e à mudança. Na sua análise, um subfactor do carisma foi detectado, a liderança inspiracional. Para o autor, os líderes carismáticos são, na sua maioria, inspiracionais. Contudo, esta inspiração não tem necessariamente que estar associada à liderança carismática. Pode emergir como resultado de atitudes dos nossos colegas, de símbolos, de patriotismo, entre outros. Apesar desta clarificação, o autor, apresenta a inspiração como factor essencial de motivação e de interiorização de sentimentos de auto-confiança, por parte dos subordinados.

De forma clara, B. Bass, restringe a liderança inspiracional àquela que emprega ou acrescenta qualidades emocionais, não intelectuais, ao processo de influência. Apela à

simbologia e imagens persuasivas, faz apelos emocionais à competitividade, ao poder, à afiliação e ao altruísmo.

No que respeita à consideração individualizada, o autor revela que no seu estudo os líderes são frequentemente benevolentes com os seus subordinados. Tendem a ser amigáveis, informais, a tratar os subordinados como sendo da sua igualha, dão conselhos, apoiam e motivam o desenvolvimento pessoal dos seus subordinados. Neste contexto, apresenta várias formas de expressar este tipo de consideração:

- a) Apelar pelo trabalho bem feito;
- b) Apontar construtivamente as fraquezas dos seus subordinados;
- c) Promover a auto-confiança através da atribuição e/ou participação em projectos especiais, por exemplo, delegando competências;
- d) Promover a aprendizagem dos subordinados aproveitando os talentos específicos de cada um.

A estimulação intelectual é entendida pelo autor como o incremento e alteração nos seguidores da sua consciência e capacidade de resolução de problemas, de pensamento e imaginação, de valores e crenças. A estimulação intelectual é como que um salto discreto na capacidade de conceptualização, compreensão e discernimento da natureza dos problemas, bem como, na sua capacidade de resolução dos mesmos. Defende que não é um processo rápido de resolução de problemas, antes um contínuo com vista a potenciar as capacidades dos seguidores em todas as fases do problema: análise; formulação; implementação; interpretação e avaliação.

Apresenta-se assim, no meu entendimento, um fundamento para os princípios transformacionais imbuídos nos subordinados, delineados pelo autor: incremento da preocupação com os resultados; transcendência dos interesses individuais em prol do colectivo e activação das suas necessidades mais elevadas.

No que respeita aos comportamentos transaccionais, a remuneração contingente, apresenta-se, no meu entendimento, claramente na linha da Teoria Path-goal, apresentada anteriormente. O autor para explicitar tal processo recorre aos textos de

Blanchard e Johnson, publicados em 1982. Os líderes incorrem neste comportamento quando:

- Estabelecem objectivos com os subordinados;
- Clarificam que performance é necessária para o alcance dos objectivos;
- Relevam o que os subordinados experientes fazem correctamente;
- Chamam a atenção aos subordinados experientes quando estão a executar incorrectamente as tarefas.

Com esta ilustração o autor pretende distinguir os dois tipos de comportamentos, ou seja, atribui à remuneração contingente uma dimensão activa na gestão, enquanto que atribui uma dimensão passiva à gestão por excepção. Na gestão por excepção, o líder apenas intervém quando verifica algo de errado no normal funcionamento do grupo ou da organização, recorrendo a punições contingentes (penalizações, censura, despedimento) e medidas correctivas.

Subjacente a estes dois comportamentos, mais do que o princípio das ideias substantivas, está o princípio da eficiência dos processos. O líder recompensa pela obtenção da performance combinada e pune pelo seu incumprimento. Estamos assim em condições de evidenciar os três pontos-chave considerados na liderança transaccional: a identificação das necessidades e objectivos dos seguidores, contribuindo para o alcance dos seus propósitos; a clarificação de regras e procedimentos e a recompensa pela execução de tarefas e performance dos subordinados.

Com o passar dos anos e muita investigação, algumas alterações têm vindo a ser feitas ao modelo inicial. Uma delas foi a substituição da designação carisma por influência idealizada, por um lado, pelo facto do termo apresentar vários significados nos meios de comunicação social e na população em geral e, por outro, este termo estar na Europa e Ásia associado a personagens ditatoriais, como Mussolini e Hitler (Bass, 1995). Resultado de estudos empíricos e análises estatísticas, nomeadamente as realizadas por Hater e Bass (1988) e Yammarino e Bass (1990), a gestão por excepção foi decomposta em activa e passiva. Estes refinamentos foram integrados na teoria por Bass e Avolio (1990). Neste artigo, introduziram também um novo item transformacional que incluía a comunicação de uma visão apelativa, a utilização de símbolos para focalizar o esforço

dos subordinados e a modelação de comportamentos apropriados. Esta nova componente foi designada inspiração motivacional, mais tarde denominada por Liderança inspiracional. Relativamente aos comportamentos transaccionais foi também introduzida a componente “laissez-faire” por forma a espelhar a não liderança, isto é, a ausência de acção mesmo quando ela é objectivamente necessária (Bass, 1999). Eis uma síntese do ponto de situação actual da teoria.

Quadro 14 - Componentes da liderança transformacional e da liderança transaccional

| <i>Tipos de liderança</i> | <i>Componentes</i>                  | <i>Descrição</i>   |
|---------------------------|-------------------------------------|--|
| <b>Transformacional</b>   | <i>Influência idealizada</i>        | O líder adopta comportamentos que activam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e a identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos “maiores da vida”.  |
|                           | <i>Liderança inspiracional</i>      | O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, actua como um modelo de comportamentos, instiga optimismo.  |
|                           | <i>Estimulação intelectual</i>      | O líder estimula a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecerem as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções. |
|                           | <i>Consideração individualizada</i> | O líder presta atenção às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes feedback, delega-lhes responsabilidades.   |
| <b>Transaccional</b>      | <i>Recompensa contingente</i>       | O líder clarifica o que o seguidor deve fazer para ser recompensado pelo seu esforço.  |
|                           | <i>Gestão por excepção activa</i>   | O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adopta acções correctivas, caso estes não alcancem os padrões estabelecidos.  |
|                           | <i>Gestão por excepção passiva</i>  | O líder aguarda que os problemas ocorram para posteriormente aplicar medidas correctivas.  |
|                           | <i>Liderança “laissez-faire”</i>    | O líder como que negligencia os processos de influencia sobre subordinados.  |

Fonte: Adaptado de Rego e Cunha (2003)

### **1.5.2 Estudos descritivos**

A emergência da liderança transformacional baseada em estudos estatísticos não foi a única vertente de investigação. Vários autores promoveram a análise do fenómeno transformacional baseando-se na observação e na análise de entrevistas a destacados líderes. De entre os principais mentores desta corrente de investigação podemos enunciar Bennis e Nanus (1985) e Kouzes e Posner (1987).

Uma das conclusões relevantes a que estes estudos chegaram é que a observação correspondia às ideias de B. Bass, isto é, muitos dos destacados líderes tinham poucas das designadas características carismáticas. Os líderes estudados revelaram-se pessoas normais em termos de aparência, personalidade e comportamento geral. Assim, ficou reforçada a ideia de que o carisma é relevante num líder transformacional, mas por si só não é condição suficiente para o sucesso.

Bennis e Nanus (1985) nos seus estudos realizados a líderes considerados inovadores e dinâmicos, verificaram a consistência e generalização de alguns pressupostos transformacionais. Os líderes apresentavam uma visão acerca de um futuro desejável e possível na sua organização, demonstravam compromisso com a sua missão através dos seus comportamentos e decisões e, canalizavam as energias colectivas dos seus colaboradores na prossecução da sua visão comum.

Kouzes e Posner (1987) revelam os resultados das suas entrevistas numa perspectiva mais comportamental. No seu trabalho, recentemente actualizado (Kouzes e Posner, 2002a), apresentam cinco práticas condutoras de “outcomes” positivos baseadas em dez comportamentos-chave.

Quadro 15 - Práticas de liderança

| <i>Práticas</i>                | <i>Comportamentos</i>  |
|--------------------------------|--|
| Modelar o caminho              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarificação dos valores pessoais;</li> <li>- Dá o exemplo alinhando as suas acções com os valores partilhados.</li> </ul>  |
| Inspirar uma visão partilhada  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visiona o futuro através de possibilidades excitantes e enobrecedoras;</li> <li>- Alinha os outros numa visão comum através da partilha de aspirações.</li> </ul>   |
| Desafiar os processos          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura oportunidades e caminhos inovadores para a mudança, crescimento e melhoria de processos;</li> <li>- Experimenta riscos gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os erros.</li> </ul> |
| Promover a actuação dos outros | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomenta a colaboração através da promoção de objectivos colectivos e da construção de confiança;</li> <li>- Fortalece os outros pela partilha de poder.</li> </ul>  |
| Encorajar o coração            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhece a contribuição dos colaboradores mostrando apreço pela excelência individual;</li> <li>- Celebra as vitórias criando um espírito colectivo.</li> </ul>  |

Fonte: Adaptado de Kouzes e Posner (2002a)

Os dois estudos apresentados, para além de contribuírem para uma melhor compreensão do fenómeno transformacional foram, segundo Dorfman (2003) e House e Aditya (1997), os impulsionadores do desenvolvimento de uma outra faceta da liderança transformacional – a liderança visionária.

A liderança visionária foi operacionalizada por Sashkin (1988) e mais tarde expandida por Nanus (1992). No seu livro, Nanus (1992) não define liderança visionária, apresenta exemplos históricos para demonstrar o que é. Entre muitos outros, apresenta como líderes visionários os fundadores da declaração de independência dos Estados Unidos e Abraham Lincoln como abolicionista da escravatura.

No que se refere à visão, o autor define-a de forma clara e simples. Para ele, a visão é uma ideia de “...*futuro realista, credível e atractiva...*” (Nanus, 1992, p.8). Nesta senda,

clarifica o que para ele não é visão. Visão não é profecia, não é uma missão, não é factual e não é estática.

B. Nanus apresenta-nos o líder visionário como sendo um batador de trilhos, um agente de mudança, um comunicador e um treinador.

- **Batador de trilhos** – escolhe o ponto de chegada e indica a direcção segundo a qual as energias da organização devem ser canalizadas;
- **Agente de mudança** – cataloga o ambiente interno e antecipa a organização na adaptação a alterações externas futuras;
- **Comunicador** – promove fortes redes de relações internas e externas com vista à obtenção de boas ideias, recursos e informação;
- **Treinador** – constrói equipas, serve de mentor e exemplo colectivo.

B. Nanus releva no líder visionário a função de desenvolvimento e implementação da visão adequada à sua organização. Para tal, estabelece um conjunto de passos que procuram sistematizar os processos conducentes ao seu sucesso.

No que diz respeito ao desenvolvimento da visão exalta o primado da informação, ou seja, quanto maior for o suporte informacional da decisão, maior será a probabilidade de escolher a visão certa. Nos passos enunciados, expressa a necessidade de um conhecimento profundo da realidade da organização e da envolvente em que está inserida. Contempla também a necessidade de elaboração de cenários e perspectivas de evolução futura da sociedade, por forma a que a construção da sua visão seja ajustada à realidade que se lhe afigura como a mais provável.

É assim, com base neste conjunto de pressupostos gerais, que na realidade se reflectem muitas vezes em simulações estatísticas e jogos probabilísticos, que o líder deve suportar a decisão da escolha de uma visão, por alternativa às restantes estudadas e ponderadas.

No que respeita à implementação da visão, o autor releva a importância das capacidades comunicacionais, do trabalho em rede e da capacidade do líder se tornar percebido pelos outros como a personalização da visão. Neste processo, o autor não deixa de referir a necessidade de redefinições constantes da mesma, bem como a capacidade de aceitação de novas propostas e contributos como quesitos fundamentais a deter pelo líder, por forma a garantir o sucesso da visão.

### 1.5.3 A contingencialidade do paradigma transformacional

O estudo das condições propícias à emergência da liderança transformacional tem vindo a ser realizado por diversos autores, como por exemplo Bass (1985) e Popper e Zakkai (1994).

Bass (1985) propôs que a emergência da liderança transformacional ou da liderança transaccional se poderia explicar segundo três variáveis: ambiente externo; ambiente interno e personalidade e valores do líder.

Quadro 16 - Condições de emergência da liderança transformacional e transaccional

| <i>Variáveis</i>  | <i>L. Transformacional</i>   | <i>L. Transaccional</i>   |
|---|------------------------------|---------------------------|
| <i>Ambiente externo</i> (condições económicas, sociais, históricas e culturais) | Desestruturado               | Estruturado               |
| <i>Ambiente interno</i> (tarefas, colegas, superiores, subordinados)            | Ambíguo                      | Objectivo                 |
| <i>Personalidade e valores do líder</i>   | Mudança, inovação, motivação | Continuidade e eficiência |

Fonte: Construído a partir de Bass (1985)

Os líderes transformacionais tendem a emergir em sociedades desreguladas, em ambientes de ruptura gerados pela desordem e insatisfação. Por contraponto, em sociedades estruturadas, onde as instituições económicas apresentam um status razoável, tende a aparecer a liderança transaccional.

Quando o ambiente interno é ambíguo, ou seja, quando a estrutura e os objectivos não são claros mas os membros são instruídos e a confiança é elevada, tendem a emergir os líderes transformacionais. Em organizações mecanicistas, onde a estrutura e os objectivos estão perfeitamente definidos, tendem a emergir os líderes transaccionais.

Finalmente, os líderes que se preocupam com as pessoas e com a organização e se apresentam como indivíduos determinados, auto-confiantes, energéticos, promotores de alterações constantes e motivados para liderar, tendem a ter comportamentos transformacionais. Quando o seu enfoque reside nos processos, isto é, na preocupação com o normal funcionamento da organização e na sua eficiência, apresentam-se como líderes transaccionais.

Numa outra perspectiva, Pawar e Eastman (1997) chamam a atenção para a necessidade de se considerarem os aspectos organizacionais como variáveis contextuais fundamentais à receptividade da liderança transformacional. Este artigo é aliás, na minha opinião, uma das bases fundamentais para a análise contingencial apresentada por Howell e Shamir (1999), já referida aquando da análise à liderança carismática.

Pawar e Eastman (1997) procuram identificar um conjunto de factores contextuais e os mecanismos segundo os quais estes influenciam a receptividade organizacional à liderança transformacional. Neste sentido, identificam quatro factores essenciais, são eles: orientação organizacional; organização do sistema de tarefas; estrutura organizacional e modo de governo organizacional.

Quadro 17 - Receptividade das organizações à liderança transformacional

| <i>Variáveis contextuais</i>     | <i>Maior receptividade</i>       | <i>Menor receptividade</i>                            |
|----------------------------------|----------------------------------|---|
| <i>Orientação organizacional</i> | Adaptação                        | Eficiência  |
| <i>Sistema de tarefas</i>        | Técnico                          | Relacional  |
| <i>Estrutura organizacional</i>  | Adhocrática ou estrutura simples | Burocrática mecanicista e profissional ou divisionada |
| <i>Modo de governo</i>           | Clã                              | Mercado ou Burocrático                                |

Fonte: Construído a partir de Pawar e Eastman (1997)

Dois dos principais objectivos de cada organização são a eficiência e a adaptação. Os períodos de eficiência resultam da estabilidade organizacional e são caracterizados pela

procura do máximo de “outcomes” com os recursos disponíveis. Nestes momentos de estabilidade e eficiência a organização, segundo os autores, necessita mais de uma gestão administrativa do que de uma liderança transformacional. Isto é, nestes períodos, a organização está mais receptiva ao tipo de liderança transaccional. Por contraponto, os períodos de adaptação, geralmente mais curtos que os períodos de eficiência, pressupõem uma necessidade de mudança. Esta mudança é em regra despoletada ou pela necessidade de acompanhamento das alterações externas ou pela incompatibilidade entre a performance actual e a performance desejada. Estes momentos apresentam-se de maior receptividade à liderança transformacional, pois muitas vezes é necessária a criação e implementação de uma nova visão, com o conseqüente processo persuasivo de alinhamento das “tropas”.

A coordenação do sistema de tarefas é uma função organizacional fundamental ao alcance dos objectivos estabelecidos. No entanto, esta coordenação requer previsibilidade, algo que no ambiente organizacional é muito difícil de conseguir, dada a incerteza e as alterações constantes que se verificam. Segundo os autores, as organizações resolvem este conflito entre a necessidade de previsibilidade e a incerteza ambiental, dividindo o sistema de organização de tarefas em duas partes: uma de cariz técnico e outra de cariz relacional.

Nas unidades de cariz técnico tentam reduzir-se ao máximo as influências externas, introduzindo um sistema de análise racional com o mínimo de variáveis possíveis. A diminuição do nível de incerteza e de conflito promove a coordenação de tarefas técnicas, standartizadas e rotineiras. Esta tentativa de eliminação de turbulências e a procura de previsibilidade, reduzem fortemente o campo de acção transformacional.

As unidades de cariz relacional, desprotegidas da racionalidade técnica, vêm-se obrigadas a adaptar-se e a ajustar-se às contingências e constrangimentos ambientais. Dada a forte exposição à incerteza, as tarefas não podem ser standartizadas, nem rotineiras. Este ambiente de ambigüidade interna e clara exposição externa afigura-se como propenso à liderança transformacional.

Quanto à variação da receptividade transformacional em função da estrutura organizacional, os dados são claros. As estruturas adhocráticas e simples são claramente

mais receptivas pelo facto de serem caracterizadas como bastante dinâmicas, pouco estruturadas e, pela sua dimensão, não conseguirem resistir às alterações ambientais pela força mas sim pela adaptação. As restantes estruturas apresentam-se bastante mais rígidas e resistentes à mudança. Esta resistência e pouco dinamismo resultam do facto de serem estruturas bastante pesadas com forte pendor hierárquico e burocrático.

O modo de governo que apresenta maior receptividade à liderança transformacional é o clã. Este modo de governo é caracterizado pela socialização organizacional conducente à coerência entre objectivos pessoais e colectivos. Promove a cooperação e o trabalho colectivo. Nos restantes modos de governo prima a satisfação dos interesses pessoais, dada a existência de regras claras e objectivos estabelecidos entre colaboradores e organização. A manutenção de relações está no modo de mercado associada ao alcance dos objectivos e no modo burocrático associada ao cumprimento dos procedimentos standartizados e ao respeito pela hierarquia de autoridade.

Neste modelo, os autores têm sempre subjacente o princípio da não exclusividade mútua, pois a sua óptica de análise é de um contínuo de liderança. Apresentam as suas ideias baseados no pressuposto que ao longo da evolução de cada organização existirão momentos de maior ou menor receptividade à liderança transformacional. Isto é, o grau de receptividade irá variar em função dos diferentes níveis de desenvolvimento organizacional e dos condicionalismos ambientais.

#### **1.5.4 Distinção entre liderança carismática e liderança transformacional**

Uma das áreas de investigação das *Novas Teorias da Liderança* diz respeito à tentativa de compreensão da relação entre as teorias carismáticas e as teorias transformacionais. Um dos grandes argumentos de base para esta precisão teórica resulta do facto de muitos investigadores utilizarem os termos “carismático” e “transformacional” de forma indiferenciada. A ambiguidade e falta de consistência dos conceitos têm promovido um conjunto de análises e considerações, como sejam: Bass (1995;1996); Shamir et al

(1993); Pawar e Eastman (1997); Conger e Kanungo (1998); Pawar (2003); Kark, Shamir e Chen (2003).

Da análise ao corpo teórico subjacente a este tema diria que as concepções dominantes podem ser assim sintetizadas:

- Conger e Kanungo (1998) defendem que os comportamentos associados à liderança transformacional são semelhantes aos considerados pela liderança carismática. Para estes autores, a pequena diferença existente diz respeito à perspectiva de análise, isto é, enquanto que a liderança carismática se focaliza na percepção que os seguidores têm dos comportamentos do líder, a transformacional apresenta o seu enfoque nos “outcomes” dos subordinados;
- Bass (1995;1996), Shamir et al (1993), Pawar e Eastman (1997), Pawar (2003), Kark, Shamir e Chen (2003), apresentam diferenças entre as teorias com base em comportamentos, processos e condições facilitadoras. Eis uma síntese dos argumentos:
  - O líder carismático pode não ser transformacional, mas o líder transformacional tem que apresentar uma componente de carisma;
  - O carisma é um componente necessário mas não suficiente para a ocorrência de um processo transformacional;
  - O líder carismático gere impressões, restringe informação, toma riscos pessoais e apresenta comportamentos pouco convencionais. O líder transformacional desenvolve competências dos subordinados, delega funções, partilha informação e elimina controlos desnecessários;
  - O líder carismático através dos seus processos de influência baseados na identificação pessoal, fomenta a dependência dos seguidores. O líder transformacional promove a identificação social, fomenta a eficácia individual e colectiva;
  - Os líderes transformacionais podem ser encontrados em qualquer organização, a qualquer nível hierárquico. O aparecimento e emergência dos líderes carismáticos é bem mais raro pois a sua emergência depende de situações muito específicas;

- O líder carismático gera reacções mais extremas que o transformacional, pela impetuosidade das suas acções e pela maior clivagem social onde emerge.

Como se pode verificar, a distinção entre as duas teorias ainda não é suficientemente clara pois existem muitos pontos de contacto entre elas. Para agravar a situação, as teorias carismáticas têm vindo a ser alvo de revisões e “upgrades”, o que as tem aproximado ainda mais das teorias transformacionais. Para Pawar (2003), este é um campo de investigação relevante que requer maior aprofundamento.

## 2. Cultura

### 2.1 *Conceito*

O conceito de cultura é algo de complexo e dinâmico. Desde o início dos estudos antropológicos, várias correntes e conceptualizações têm competido entre si. O debate sobre matérias como a definição das categorias do conceito e a sua relevância para a compreensão e explicação dos comportamentos humanos, tem sido objecto de análise por diversas áreas do saber (Boyacigiller, Kleinberg, Phillips e Sackmann, 2003). Das diversas áreas do saber podemos destacar, entre outras, o estudo da gestão, das organizações e da liderança intercultural.

Apesar da falta de consenso entre as diversas áreas do saber e cientistas sociais, no que diz respeito à conceptualização e definição de cultura, House, Wrigth e Aditya (1997), consideram existir um padrão comum a todas elas. Por exemplo: todas consideram cultura como um fenómeno colectivo; de partilha de interpretação, isto é, de significados; que as normas e forças culturais se manifestam através da linguagem, dos comportamentos e dos símbolos; que as interpretações culturais são transmitidas de geração em geração; que a influência social das forças culturais modela e orienta atitudes e comportamentos.

Uma das definições mais difundidas e famosas é a postulada por G. Hofstede. Para ele, cultura é a “...*programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categorias de pessoas face a outro.*” (Hofstede, 1980, p.25).

Hofstede (2003) refere que a cultura se manifesta por símbolos, heróis, rituais e valores. Considera que os símbolos são algo que apresenta um significado peculiar e que apenas são reconhecidos pelos membros que partilham a mesma cultura; que os heróis servem de modelos de comportamento, pois possuem determinadas características altamente valorizadas numa determinada cultura; que os rituais são actividades colectivas para atingir os fins desejados e que os valores são um sentimento orientado, isto é, que tendem em determinada cultura a preferir ou preterir um certo estado de coisas face a outro.

Outra nota resulta do facto de existirem diversos níveis de cultura que podem passar, entre outros, do nacional ao regional, do étnico ao religioso, do organizacional ao familiar, do sexo à geração. Todos nós como indivíduos inseridos em sociedade pertencemos obrigatoriamente a diferentes grupos representativos de diversos níveis culturais em simultâneo.

## ***2.2 Dimensões culturais***

O estudo das dimensões culturais é algo que tem ocupado os investigadores desde a segunda metade do século passado. A necessidade de estudar a cultura sob esta perspectiva resultou do facto dos investigadores procurarem compreender a relação entre os valores culturais e as atitudes e comportamentos de gestão. Isto é, a procura de dimensões culturais universais que permitissem a comparabilidade entre culturas resultou do aparecimento de uma nova linha de investigação – a investigação intercultural.

Ao longo deste período muitas tipologias de dimensões culturais têm vindo a ser desenvolvidas (Hartog e Dickson, 2004). Os primeiros estudos publicados remontam à década de 50 (Parson and Shils (1951); Kluckhohn (1951); Hall (1959); Kluckhohn e Strodbeck (1961)). Contudo, pouco trabalho empírico foi realizado sobre as propostas originais.

Mais recentemente, uma nova vaga de investigações surgiu (Hofstede (1980;2001); Trompenaars (1993); Smith, Dugan e Trompenaars (1996); Schwartz (1992;1994;1999) e a equipa do Project GLOBE) resultado de um incremento significativo da necessidade de relacionamento inter-povos, nomeadamente no que se refere às relações económicas, cada vez mais globais e necessárias à sobrevivência das organizações.

No que respeita aos diversos estudos apresentados, irei centrar a minha atenção nas dimensões culturais definidas por G. Hofstede e pelo Project GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) por várias razões. Por um lado, G. Hofstede realizou o maior estudo de sempre nesta área (base da amostra 116 000

questionários), está suportado por mais de 400 estudos (Hofstede, 2001) e continua a ser a referência dominante (Boyacigiller et al, 2003). Por outro, o Project GLOBE apresenta-se como o maior estudo de liderança de sempre (base da amostra 17 300 questionários em 62 países), propondo um novo conjunto de dimensões culturais com forte suporte teórico e estatístico.

### **2.2.1 Dimensões culturais de Hofstede**

As dimensões culturais de Hofstede resultaram de dois estudos realizados, entre 1967-1969 e 1971-1973, a 116 000 colaboradores da IBM espalhados por todo o mundo. Este estudo de grandes dimensões foi conduzido em 72 países, traduzido em 20 línguas distintas e a metodologia de recolha de dados utilizada foi um questionário com aproximadamente 30 questões relativas a diversos tópicos organizacionais. A amostragem por país variou entre 37 e 4691 respondentes, tendo o autor optado pela apresentação dos dados obtidos apenas de países cuja base da amostra fosse igual ou superior a 50. Assim, em 1980 a informação divulgada apenas considerava 40 dos 72 países, número posteriormente aumentado para 50 países e 3 novas regiões geográficas. Da análise estatística dos questionários resultaram quatro factores isolados originando quatro dimensões culturais: Distância ao Poder; Individualismo versus Colectivismo; Masculinidade versus Feminilidade e Controlo da Incerteza.

Quase em simultâneo à publicação dos resultados do estudo efectuado na IBM, resultados de um outro estudo elaborado por um grupo de nove investigadores da Ásia e do Pacífico, baseados numa versão modificada do questionário do psicólogo americano Milton Rokeach (RVS – Rokeach Value Survey), foram apresentados.

Como os dados da IBM e do RVS não podiam ser comparados, um dos investigadores asiáticos, o canadiano M. Bond, resolveu reanalisar os dados do RVS seguindo a abordagem utilizada no estudo da IBM. Esta reanálise produziu cinco dimensões, quatro

das quais correlacionadas com os dados da IBM, nos países que tinham sido considerados em ambos os estudos. Contudo, a quinta dimensão não pôde ser interpretada (Hofstede e Bond, 1984).

Como o questionário ministrado no estudo asiático era uma adaptação, M. Bond decidiu elaborar um questionário que não fosse distorcido por valores ocidentais. O novo questionário foi denominado de CVS (Chinese Value Survey). Este novo instrumento de recolha de dados foi traduzido para diversas línguas e ministrado em 23 países coincidentes com parte da amostra da IBM.

Os factores encontrados estavam de forma mais ou menos correlacionada com as dimensões iniciais de G. Hofstede, à excepção do Controlo de Incerteza que não apresentava qualquer correlação com nenhum dos factores do CVS. É com base neste factor do CVS, designado por M. Bond de “Dinamismo Confuciano” que surge a quinta dimensão de G. Hofstede, designada posteriormente por Orientação de Longo Prazo versus Orientação de Curto Prazo (Hofstede, 2001).

As cinco dimensões foram assim definidas por Hofstede:

- ***Distância ao poder*** – medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder;
- ***Individualismo versus Colectivismo*** – o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre indivíduos são pouco fortes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O colectivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável;
- ***Masculinidade versus feminilidade*** – a masculinidade caracteriza as sociedades cujos valores dominantes estão baseados na competição, no sucesso e nos valores materiais. Nestas sociedades existem alguns estereótipos relativamente aos géneros (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso

material, enquanto que a mulher deve ser mais modesta e preocupada com a qualidade de vida). A feminilidade caracteriza as sociedades cujos valores dominantes estão baseados na harmonia, na modéstia na qualidade de vida e na preocupação com os outros. Nestas sociedades existe alguma tendência para a homogeneização de comportamentos entre géneros (tanto o homem como a mulher devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida)<sup>1</sup>;

- ***Controlo da Incerteza*** – medida do grau de inquietude dos habitantes de um país face às situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo stress e a necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não.
- ***Orientação para o Longo Prazo versus Orientação para o Curto Prazo*** – a orientação para o longo prazo caracteriza uma sociedade cujos valores são mais dinâmicos, como sejam, a perseverança, o respeito pelo estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais. Por contraponto, uma sociedade orientada para o curto prazo, apresenta valores mais estáticos, como sejam, a solidez e estabilidade pessoais, a dignidade (conservar a face), o respeito pelas tradições, a reciprocidade de favores, oferendas e gentileza.

Para melhor se perceber o fundamento das definições postuladas, eis um resumo das diferenças mais significativas entre as sociedades consideradas nos pólos opostos de cada uma das dimensões.

---

<sup>1</sup> A problemática das diferenças entre géneros aplicada ao presente estudo será contemplada e analisada separadamente na secção 4 – Liderança entre Géneros

Quadro 18 - Distância ao Poder (Diferenças-chave)

| <i>Parâmetros</i>        | <i>Baixo score</i>   | <i>Elevado score</i>  |
|--------------------------|--|---|
| <i>Geral</i>             | As desigualdades entre pessoas devem ser minimizadas   | As desigualdades entre pessoas devem existir e são desejáveis   |
| <i>Família</i>           | Os pais tratam os filhos como iguais   | Os pais ensinam os filhos a obedecer  |
| <i>Escola</i>            | Os professores esperam que os alunos tenham a iniciativa na sala de aula;<br>Os alunos tratam os professores como iguais   | Os professores tomam todas as iniciativas na sala de aula;<br>Os alunos tratam os professores com respeito  |
| <i>Local de Trabalho</i> | A hierarquia das organizações pressupõe uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência;<br>A descentralização é comum;<br>Os subordinados esperam ser consultados | A hierarquia nas organizações reflecte uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível;<br>A centralização é comum;<br>Os subordinados esperam que os chefes lhe digam o que fazer |

Fonte: Adaptado de Hofstede (2003)

Quadro 19 - Individualismo (Diferenças-chave)

| <i>Parâmetros</i>        | <i>Baixo score</i>   | <i>Elevado score</i>   |
|--------------------------|--|--|
| <i>Geral</i>             | A identidade é função do grupo social a que cada um pertence   | A identidade está baseada no indivíduo   |
| <i>Família</i>           | A criança aprende a pensar em termos de “nós”;<br>Comunicação de elevado contexto  | A criança aprende a pensar em termos de “eu”;<br>Comunicação de baixo contexto   |
| <i>Escola</i>            | A finalidade da educação é aprender como fazer   | A finalidade da educação é aprender como aprender  |
| <i>Local de Trabalho</i> | A relação empregador-empregado é percebida em termos morais como um vínculo familiar;<br>A relação prevalece face à tarefa | A relação empregador-empregado constitui um contrato que presumivelmente se baseia em vantagens mútuas;<br>A tarefa prevalece face à relação |

Fonte: Adaptado de Hofstede (2003)

Quadro 20 - Masculinidade (Diferenças-chave)

| <i>Parâmetros</i>        | <i>Baixo score</i>  | <i>Elevado score</i>  |
|--------------------------|---|---|
| <i>Geral</i>             | Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros;<br>Importância das pessoas e das relações     | Valores dominantes: sucesso e progresso material;<br>Importância do dinheiro e das coisas         |
| <i>Família</i>           | Tanto a mulher como o homem se ocupam dos factos e dos sentimentos;<br>Simpatia pelos mais fracos | Os factos são do domínio do pai e os sentimentos do domínio da mãe;<br>Simpatia pelos mais fortes |
| <i>Escola</i>            | O estudante médio é a norma;<br>Aprecia-se a simpatia dos professores                             | O estudante excepcional é a norma;<br>Aprecia-se a excelência dos professores                     |
| <i>Local de Trabalho</i> | Trabalha-se para viver;<br>Os gestores apelam para a intuição e procuram o consenso               | Vive-se para trabalhar;<br>Os gestores devem ser decididos e auto-afirmativos                     |

Fonte: Adaptado de Hofstede (2003)

Quadro 21 - Controlo da Incerteza (Diferenças-chave)

| <i>Parâmetros</i>        | <i>Baixo score</i>  | <i>Elevado score</i>  |
|--------------------------|---|---|
| <i>Geral</i>             | A incerteza é inerente à vida e vive-se o dia a dia;<br>Pouco stress, sentimento subjectivo de bem-estar  | A incerteza inerente à vida é percebida como uma ameaça que se deve combater diariamente;<br>Elevado stress, sentimento subjectivo de ansiedade     |
| <i>Família</i>           | Confortável com situações ambíguas e riscos não familiares  | Aceitação de riscos familiares; medo de situações ambíguas e de riscos pouco familiares   |
| <i>Escola</i>            | Os professores têm o direito de não saber;<br>Os alunos apreciam um educador flexível em que as discussões façam parte integrante do processo de aprendizagem | Os professores devem ter todas as respostas;<br>Alunos confortáveis em situações de aprendizagem estruturadas e preocupados com as respostas certas |
| <i>Local de Trabalho</i> | Tolerância face a ideias e comportamentos desviantes;<br>Motivação pela necessidade de realização, de estima e pertença                                       | Repúdio pelos comportamentos e ideias desviantes; resistência à inovação;<br>Motivação pela necessidade de segurança, estima ou de pertença         |

Fonte: Adaptado de Hofstede (2003)

Quadro 22 - Orientação para o Longo Prazo (Diferenças-chave)

| <i>Baixo score</i>  | <i>Elevado score</i>   |
|---|--|
| Respeito pelas tradições;<br>Respeito pelas obrigações sociais e de estatuto, independentemente do seu custo;<br>Esperam-se resultados imediatos;<br>Preocupação com a “face” | Adaptação das tradições ao contexto moderno;<br>Respeito pelas obrigações sociais dentro de certos limites;<br>Perseverança face a resultados tardios;<br>Vontade em subordinar-se a si mesmo em prol de um objectivo superior |

Fonte: Adaptado de Hofstede (2003)

### 2.2.1.1 Críticas às dimensões de Hofstede

Não obstante a aceitação generalizada do seu estudo, várias críticas têm sido apontadas. Por exemplo, Dorfman e Howell (1988), Robinson (1983), Jaeger (1986) e Triandis (1982), criticaram as suas dimensões pela sua composição e pela sua designação. Outros criticam a aparente simplificação da conceptualização de cultura em apenas cinco dimensões e o facto da base da amostra se cifrar numa única multinacional composta significativamente por homens. Outros criticam ainda o seu trabalho por considerarem que o mesmo apenas espelha uma “fotografia” do momento pois, para eles, a cultura evolui ao longo dos tempos. Por último, consideram que o seu trabalho ignora a heterogeneidade cultural dentro de cada país. (Estes argumentos podem ser encontrados em Smith e Bond (1999), Schwartz (1994) e McSweeney (2002), entre outros).

Apesar de todas estas críticas, G. Hofstede é um dos autores mais citados, segundo o SSCI – Social Science Citation Índice (Robalo, 2004) e apresenta na sua nova edição mais de 400 trabalhos que confirmam as suas dimensões. Mesmo após a publicação dos resultados do Project GLOBE, estudo de grandes dimensões feito vinte anos depois, suportado por todas as inovações tecnológicas e estatísticas, vários investigadores como Boyacigiller et al (2003), consideram que a mais-valia do novo projecto face a G. Hofstede carece de confirmação futura.

### **2.2.2 Dimensões culturais do Project GLOBE**

O Project GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) é o maior estudo de liderança intercultural realizado até à data. A ideia deste projecto nasceu em 1991 e o seu principal mentor foi o Professor Robert J. House. Este projecto, que rapidamente foi acolhido e apoiado pela comunidade científica, é composto por três fases, estando as duas primeiras já concluídas e os seus resultados publicados.

A primeira fase foi dedicada ao desenvolvimento de instrumentos de pesquisa. A segunda foi dedicada à criação de dimensões culturais societais e organizacionais e também à investigação da interacção das dimensões culturais societais e indústria (sector financeiro, alimentar e de telecomunicações) nas práticas organizacionais e nas teorias CLT (culturally endorsed leadership theory). Na terceira fase, ainda em curso, estão a estudar o impacto e a eficácia dos comportamentos e estilos de liderança que os gestores têm sobre os seus subordinados em termos de atitudes e performance. Nesta fase irão também investigar o impacto dos gestores de topo na eficiência organizacional e os efeitos moderadores da cultura na relação entre práticas organizacionais e eficiência organizacional (House e Javidan, GLOBE, 2004).

Na prossecução do ainda vigente projecto foram recolhidos dados de 17300 gestores pertencentes a 951 organizações espalhadas por 62 países, entre 1994-1997, contando com a colaboração de aproximadamente 150 investigadores pertencentes aos países em estudo.

Da sua publicação ressaltam, no meu entender, a criação de dimensões culturais societais e organizacionais e respectivos clusters, a criação de dimensões de liderança (compostas por um conjunto de atributos dos líderes) e a confirmação de que determinados comportamentos são universalmente considerados como propiciadores de uma liderança eficaz, existindo outros cuja sua eficiência é diversamente considerada entre culturas.

Neste momento, irei centrar-me nas dimensões culturais consideradas, as quais resultaram da literatura existente e da sua posterior confirmação estatística mediante testes piloto. As dimensões culturais são nove e foram assim definidas:

- ***Controlo de Incerteza*** – medida em que os membros de uma organização ou de uma sociedade procuram evitar a incerteza confiando em normas sociais estabelecidas, em rituais e em práticas burocráticas.
- ***Distância ao Poder*** – grau em que os membros de uma organização ou de uma sociedade esperam e concordam que o poder deve ser estratificado e concentrado nos níveis mais elevados de uma organização ou de um governo.
- ***Colectivismo Institucional*** – grau em que as práticas organizacionais e institucionais societais incentivam e recompensam a distribuição colectiva dos recursos e a acção colectiva.
- ***Colectivismo de Grupo*** – grau em que os indivíduos expressam o orgulho, a lealdade e a coesão nas suas organizações ou famílias.
- ***Igualitarismo de Géneros*** – grau em que uma organização ou uma sociedade minimiza as diferenças dos papéis dos géneros ao promover a igualdade dos géneros.
- ***Assertividade*** – grau em que os indivíduos nas organizações ou nas sociedades são assertivos, confrontadores e agressivos nas relações sociais.
- ***Orientação para o futuro*** – grau em que os indivíduos nas organizações ou nas sociedades têm comportamentos orientados para o futuro, tais como o planeamento, investindo no futuro, retardando gratificações individuais ou colectivas.
- ***Orientação para a performance*** – grau em que indivíduos de uma organização ou de uma sociedade incentivam e recompensam os membros do grupo para a melhoria do desempenho e para a excelência.

- **Orientação para as relações** – grau em que os indivíduos nas organizações ou nas sociedades incentivam e recompensam os indivíduos para serem justos, amigáveis, generosos, preocupados e simpáticos para com os outros.

As dimensões acima identificadas foram medidas atendendo a dois tipos de manifestações de cultura: práticas e valores colectivos. As práticas (como é) foram medidas pelas respostas dos gestores intermédios a itens relacionados com os comportamentos comuns, práticas institucionais, proibições e prescrições. Os valores (como deveria ser) foram medidos pelas respostas a itens relacionados com julgamentos, entendidos estes, como os valores dos respondentes associados às práticas reportadas.

Para melhor se perceber o fundamento das definições postuladas, eis um resumo das diferenças mais significativas entre as sociedades consideradas nos pólos opostos de cada uma das dimensões.

Quadro 23 - Controlo da Incerteza (Diferenças-chave)

| <i>Baixo score</i>  | <i>Elevado score</i>   |
|---|--|
| Tendência para serem mais informais nas relações com os outros;<br>São menos calculistas quando correm riscos;<br>Mostram menor resistência à mudança | Tendência para serem mais formais nas relações com os outros;<br>Correm riscos moderados e calculados;<br>Mostram grande resistência à mudança |

Fonte: Adaptado de GLOBE (2004)

Quadro 24 - Distância ao Poder (Diferenças-chave)

| <i>Baixo score</i>   | <i>Elevado score</i>  |
|--|---|
| Predominância da classe média;<br>Bases de poder transitórias e partilhadas;<br>Fortes liberdades civis e baixos níveis de corrupção pública | Forte amplitude de classes sociais;<br>Bases de poder estáveis e escassas;<br>Liberdades civis reduzidas e elevados níveis de corrupção pública |

Fonte: Adaptado de GLOBE (2004)

Quadro 25 - Colectivismo Institucional (Diferenças-chave)

| <i>Baixo score</i>   | <i>Elevado score</i>   |
|--|--|
| Os indivíduos olham por si próprios e pelos seus familiares mais próximos;<br>Os objectivos individuais prevalecem sobre os colectivos;<br>Apresentam famílias menos numerosas (família nuclear) | Os indivíduos estão integrados em grupos fortes e coesos;<br>Os objectivos do grupo sobrepõem-se aos do indivíduo;<br>Apresentam famílias mais numerosas |

Fonte: Adaptado de GLOBE (2004)

Quadro 26 - Colectivismo de Grupo (Diferenças-chave)

| <i>Baixo score</i>  | <i>Elevado score</i>  |
|---|---|
| Membros assumem a sua independência sob a organização e acreditam que as suas capacidades de conhecimentos são importantes para a organização;<br>As decisões importantes tendem a ser tomadas individualmente;<br>Organizações estão essencialmente preocupadas com a performance dos seus colaboradores | Membros assumem a sua interdependência com a organização e acreditam que é importante fazer sacrifícios para em prol da organização;<br>As decisões importantes tendem a ser tomadas em grupo;<br>Organizações tomam a responsabilidade pelo bem-estar dos seus colaboradores |

Fonte: Adaptado de GLOBE (2004)

Quadro 27 - Igualitarismo de Géneros (Diferenças-chave)

| <i>Baixo score</i>   | <i>Elevado score</i>  |
|--|---|
| Concedem à mulher um baixo estatuto social;<br>Apresentam maior segregação sexual;<br>Apresentam reduzidas taxas de literacia feminina | Concedem à mulher um elevado estatuto social;<br>Apresentam menor segregação sexual;<br>Apresentam elevadas taxas de literacia feminina |

Fonte: Adaptado de GLOBE (2004)

Quadro 28 - Assertividade (Diferenças-chave)

| <i>Baixo score</i>  | <i>Elevado score</i>  |
|---|---|
| Valorizam a modéstia e a afectuosidade;<br>Valorizam a cooperação;<br>Valorizam as pessoas e as relações próximas | Valorizam a assertividade e a dominância;<br>Valorizam a competição;<br>Valorizam o sucesso e o progresso |

Fonte: Adaptado de GLOBE (2004)

Quadro 29 - Orientação para o futuro (Diferenças-chave)

| <i>Baixo score</i>   | <i>Elevado score</i>  |
|--|---|
| Apresentam níveis mais baixos de sucesso económico;<br>Têm organizações com estratégias orientadas para o curto prazo;<br>Têm organizações e gestores inflexíveis e com reduzida capacidade de adaptação | Alcançam o sucesso económico;<br>Têm organizações com estratégias orientadas para o longo prazo;<br>Têm organizações e gestores flexíveis e com capacidade de adaptação |

Fonte: Adaptado de GLOBE (2004)

Quadro 30 - Orientação para a performance (Diferenças-chave)

| <i>Baixo score</i>  | <i>Elevado score</i>  |
|---|---|
| Valorizam as relações familiares e sociais;<br>Enfatizam a lealdade e o sentimento de pertença;<br>Valorizam a harmonia em detrimento do controlo | Valorizam a formação e o desenvolvimento;<br>Enfatizam mais os resultados que as pessoas;<br>Valorizam a assertividade, a competição e o materialismo |

Fonte: Adaptado de GLOBE (2004)

Quadro 31 - Orientação para as relações (Diferenças-chave)

| <i>Baixo score</i>   | <i>Elevado score</i>  |
|--|---|
| Valores como o prazer, conforto e auto-divertimento são prioritários;<br>Instituição do estado social substitui as normas paternalistas e relações de protecção;<br>Membros da família são independentes | Valores como o altruísmo, benevolência, amor, simpatia e generosidade são prioritários;<br>É esperado que as pessoas promovam normas paternalistas e relações de protecção;<br>Pais devem controlar cuidadosamente as suas crianças |

Fonte: Adaptado de GLOBE (2004)

### **2.2.3 Relação entre as dimensões de G. Hofstede e do Project GLOBE**

Antes de mais será justo evidenciar que o Project GLOBE se apresenta como uma extensão do trabalho de G. Hofstede ( Dorfman, 2003; Boyacigiller et al, 2003). Prova desta ideia, que corroboro, resulta do facto dos próprios autores assumirem que as seis primeiras dimensões do Projecto tiveram origem nas quatro dimensões identificadas por Hofstede em 1980. Dessas, as três primeiras foram desenhadas para reflectir os mesmos construtos de Hofstede (2001), são elas: o Controlo da Incerteza, a Distância ao Poder e o Individualismo versus Colectivismo (House e Javidan, GLOBE, 2004). O desenvolvimento das dimensões Assertividade e Igualitarismo de Géneros teve por base a discussão existente, entenda-se, as críticas, à volta da dimensão Masculinidade versus Feminilidade de G. Hofstede. Contudo, e apesar de não pretenderem reflectir o mesmo construto, Hanges e Dickson, (GLOBE, 2004) reconhecem a existência de bastantes semelhanças entre a dimensão Assertividade, do Projecto, e a dimensão Masculinidade versus Feminilidade, de G. Hofstede. As restantes dimensões - Orientação para o futuro, Orientação para a performance e Orientação para as relações derivaram essencialmente dos trabalhos de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) e McClelland (1961, 1985).

Quadro 32 - Correlação entre as dimensões do Project GLOBE e as dimensões de G. Hofstede

| <i>Project GLOBE</i>              |         | <i>G. Hofstede</i>           |
|-----------------------------------|---------|------------------------------|
|                                   |         | <i>Distância ao Poder</i>    |
| <i>Distância ao Poder</i>         | Prática | 0.61**                       |
|                                   | Valores | -0.03                        |
|                                   |         | <i>Controlo da Incerteza</i> |
| <i>Controlo da Incerteza</i>      | Prática | -0.61**                      |
|                                   | Valores | -0.32**                      |
|                                   |         | <i>Individualismo</i>        |
| <i>Colectivismo Institucional</i> | Prática | 0.15                         |
|                                   | Valores | -0.55**                      |
| <i>Colectivismo de Grupo</i>      | Prática | -0.82**                      |
|                                   | Valores | -0.20                        |
|                                   |         | <i>Masculinidade</i>         |
| <i>Igualitarismo de Géneros</i>   | Prática | -0.16                        |
|                                   | Valores | 0.11                         |
| <i>Assertividade</i>              | Prática | 0.42**                       |
|                                   | Valores | -0.12                        |

\*\* =  $p < .01$

Fonte: Adaptado de GLOBE (2004)

Como podemos verificar, existe uma correlação positiva entre a dimensão de Distância ao Poder de Hofstede e as práticas da dimensão do GLOBE, contudo, não existe correlação significativa com os valores ( $r(41) = -0.03, p > 0.05$ ).

No Controlo da Incerteza existe uma correlação positiva de valores e uma correlação negativa com as práticas. Para os autores do GLOBE, esta correlação é surpreendente, contudo, respeita os resultados gerais do estudo, isto é, a existência de uma correlação negativa entre as práticas e os valores. Tal como esperado, as dimensões de colectivismo do GLOBE apresentam correlação negativa com o Individualismo versus Colectivismo de Hofstede. Quanto à dimensão de Masculinidade versus Feminilidade de Hofstede, apresenta apenas correlação significativa com as práticas da dimensão Assertividade do GLOBE.

Em conclusão, podemos dizer que existe uma forte evidência estatística da relação entre as duas escalas em muitas, mas não em todas as dimensões. Assim, podemos referir que, em certa medida e apesar da distância temporal entre a elaboração dos dois projectos, o estudo do GLOBE veio na sua generalidade reforçar e confirmar os resultados e respectivas dimensões de Hofstede. A grande diferença entre os dois modelos dirá respeito à definição dos princípios metodológicos e psicométricos que deram origem às dimensões, ou seja, enquanto que o GLOBE considerou separadamente os dois tipos de manifestação de cultura (práticas e valores) nas suas dimensões, Hofstede (1980;2001) não fez qualquer distinção.

### **3. Liderança Intercultural**

A investigação na área da liderança intercultural surge claramente como uma expansão da pesquisa afecta à gestão intercultural. Este campo de investigação foi, no meu entender, fortemente impulsionado, quer pela revisão de literatura realizada por B. Bass, em 1990, na qual o autor dedicou um capítulo a esta temática, quer pelo acelerar do fenómeno da globalização.

A globalização, nomeadamente no que se refere à internacionalização da economia e consequentemente à internacionalização das empresas, criou uma necessidade inquestionável de relacionamento intercultural (o relacionamento intercultural será neste contexto entendido numa perspectiva organizacional).

A internacionalização das empresas implica muitas vezes a criação de filiais em países estrangeiros. Como consequência, na maior parte dos casos, regista-se para os referidos países a transferência de tecnologia, de quadros intermédios e a necessidade de recrutamento de colaboradores nativos. Um dos principais campos de investigação da liderança intercultural é precisamente o estudo das relações/comportamentos entre indivíduos de culturas diferentes pertencentes à mesma organização. Como referem Suutari, Raharjo e Riikkila (2002, p.416), entende-se por liderança intercultural “... *a relação de liderança entre gestores e subordinados representantes de diferentes backgrounds culturais.*”

#### ***3.1 Abordagens Emic e Etic***

A investigação intercultural é caracterizada por uma procura de semelhanças e diferenças entre culturas. Estes estudos são essencialmente focalizados na comparabilidade entre culturas (Graen et al, 1997) e um dos principais objectivos da liderança intercultural consiste na identificação da universalidade, contigencialidade ou unicidade/excepcionalidade de comportamentos, atributos e percepções de liderança.

Os termos “emic” e “etic” foram transferidos para investigação intercultural por Berry em 1969. A abordagem “etic” consiste numa análise de comportamentos humanos numa perspectiva universal. A abordagem “emic” consiste numa análise de comportamentos únicos ou específicos de um determinado grupo ou subcultura. Neste sentido, as abordagens “etic” são caracterizadas pela comparação de sistemas múltiplos analisados numa perspectiva exterior, com contornos assumidos de universalidade. As abordagens “emic” são caracterizadas por uma investigação intracultural.

Os investigadores da liderança têm sentido, ao longo dos tempos, necessidade de precisar o conceito de “etic” ou “universal”. Neste sentido, Lonner (1980) identificou vários tipos de relações universais:

- “Simple universal” – é um fenómeno constante em todo o mundo;
- “Variform universal” – refere-se aos casos em que determinado princípio é geralmente aceite mas a sua prática ou implementação difere entre culturas;
- “Functional universal” – refere-se à estabilidade de relação entre as variáveis, isto é, quando determinada relação de variáveis é a mesma entre culturas.

Na mesma linha, Bass (1997) chama a atenção para a possibilidade de atribuição de diversos significados ao termo “universalidade” quando aplicado à liderança. No seguimento desta preocupação, introduz duas novas conceptualizações do termo:

- “Variform functional universal” – ocorre quando a relação entre variáveis é sempre encontrada mas a magnitude da relação varia entre culturas;
- “Systematic behavioral universal” – refere-se a uma sequência comportamental invariável entre cultural ou organizações.

Ambas as abordagens “etic” e “emic” têm contribuído de forma relevante para a criação de conhecimento. Considero, contudo, que não faz sentido o confronto entre os defensores de cada uma das correntes de investigação. Na minha perspectiva, ambas são complementares e deve recomendar-se a sua utilização simultânea. A abordagem “etic”

deve ser a abordagem principal de qualquer investigação intercultural, complementada com a abordagem “emic”, por forma a moderar e ajustar as generalizações às especificidades culturais de cada um dos países da amostra.

Um exemplo de combinação de múltiplas abordagens e processos de recolha de dados é o Project GLOBE. Recorrendo à análise qualitativa e quantitativa dos dados, nomeadamente através de estudos etnográficos e questionários, descobriram que determinados atributos do líder são universalmente percebidos como promotores da eficácia da liderança. Outros, por oposição, são universalmente percebidos como impeditivos dessa eficácia e que, outros ainda são percebidos de forma variável por cultura ou cluster cultural.

Quadro 33 - Diferentes percepções sobre os atributos de um líder

|  |  |
|--|--|
| <i><b>Atributos universalmente percebidos como positivos</b></i> | Justo; honesto; dinâmico; inteligente; comunicativo; motivador; informado; coordenador                 |
| <i><b>Atributos universalmente percebidos como negativos</b></i> | Anti-social; irritável/irascível; autoritário; rude; egocêntrico; tendência para o isolamento          |
| <i><b>Atributos culturalmente contingentes</b></i>               | Ambicioso; elitista; indirecto; individualista; formal; entusiasta; cauteloso; dominador; “risk taker” |

Fonte: Construído a partir de GLOBE (2004)

## ***3.2 Liderança e Dimensões Culturais de Hofstede definidas em 1980***

### **3.2.1 Individualismo versus Colectivismo**

Esta dimensão tem sido aplicada nos estudos organizacionais a diversos níveis de análise, seja individual, grupal, organizacional ou societal. Por exemplo, no que se refere à distribuição de prémios e à avaliação, Gomez, Kirkman e Shapiro (2000) descobriram que as sociedades colectivistas são mais generosas nas avaliações intra-grupos do que as sociedades mais individualistas. Kirkman e Shapiro (2000) descobriram que o colectivismo está positivamente relacionado com a receptividade a uma política de premiação das equipas em detrimento do prémio individual.

Esta dimensão também tem sido utilizada no estudo de equipas. Eby e Dobbins (1997) descobriram que a orientação colectivista das equipas promove a cooperação. No mesmo sentido, Gibson (1999) encontrou uma correlação positiva entre a eficácia de grupo e a performance de grupo quando as sociedades se apresentam como fortemente colectivistas. Esta correlação não foi encontrada em sociedades individualistas.

Jung, Bass e Sosik (1995) referem que os membros de sociedades colectivistas tendem a identificar-se mais facilmente com os objectivos do líder e com uma visão partilhada de grupo e organização. Estes membros tendem a demonstrar elevados níveis de lealdade. Na mesma linha, Early (1989) refere que as sociedades colectivistas tendem a estar fortemente ligadas às suas organizações e mais facilmente demonstram vontade de subordinar os seus objectivos individuais em prol dos objectivos de grupo.

### **3.2.2 Masculinidade versus Feminilidade**

Hofstede (2001) sustenta que nas sociedades com elevados níveis de masculinidade é esperado que os homens sejam assertivos e resistentes, enquanto que das mulheres se espera mais modéstia e sensibilidade. Por contraponto, nas sociedades de elevada feminilidade espera-se de ambos os géneros modéstia e sensibilidade.

Triandis (1994) refere que a motivação por objectivos e a aceitação de um estilo “machista” de gestão é mais elevada nas sociedades conotadas de maior masculinidade.

A assertividade, um dos comportamentos mais emblemáticos desta dimensão, pode, entre outras coisas ser ligada ao estilo de linguagem preferido ou utilizado nas diversas sociedades. Neste contexto, um estudo efectuado por Holtgraves, em 1997, revelou que os coreanos apresentavam um estilo de linguagem mais indirecto que os americanos<sup>2</sup>. Facto que pressupõe uma relação negativa entre o nível de assertividade e a utilização de um estilo de linguagem indirecto. Na mesma linha Schneider e Barsoux (1997) descobriram que nas sociedades com maiores níveis de assertividade as pessoas enfatizam a necessidade de serem directos, claros e específicos. Nas sociedades menos assertivas as pessoas tendem a ser mais indirectas, mais ambíguas e subtis.

### **3.2.3 Distância ao Poder**

O fenómeno da liderança pressupõe uma relação de influência desproporcionada entre o líder e o subordinado. Esta regra da liderança está associada ao poder e status relativos. Assim, a forma como o status e o poder estão distribuídos na sociedade apresenta-se como relevante para a forma como a relação de liderança é construída (Dickson et al. 2003).

Smith, Peterson e Misumi (1994) descobriram que os gestores nas sociedades com elevados índices de distância ao poder reportavam uma maior utilização de regras e procedimentos nas suas práticas que os gestores em sociedades com índices mais reduzidos.

Dorfman (1997) num estudo efectuado em cinco países (EUA, México, Japão, Taiwan e Coreia do Sul<sup>3</sup>) relacionou as diferenças encontradas entre países às diferentes formas de distribuição do poder nesses países. Por exemplo, um estilo de liderança de apoio e

---

<sup>2</sup> Ver índices dos dois países nesta dimensão no Anexo II (Tabela 1)

<sup>3</sup> Ver índices dos países nesta dimensão no Anexo II (Tabela 1)

suporte estava relacionado em todos os países com a satisfação dos subordinados com o seu supervisor. Já um estilo de liderança directivo, apenas apresentava efeitos positivos no México e Taiwan, enquanto que os efeitos positivos de um estilo participativo apenas se verificaram nos EUA e na Coreia do Sul.

Den Hartog e Dickson (2004) referem que um estilo de liderança autoritário e um processo de decisão autocrático serão aceites e expectáveis em países que apresentam elevados índices de distância ao poder. Já nos países de índices mais reduzidos, os subordinados esperam participar nas decisões que incidem sobre o seu trabalho. Neste sentido, Pavett e Morris (1995) e Suutari (1996), entre outros, encontraram uma correlação entre distância ao poder, estilos de liderança e participação na elaboração de decisões. Por um lado, estes estudos revelaram que a distância ao poder está associada a estilos de liderança mais autoritários, enquanto que em sociedades mais igualitárias se prefere um estilo consultivo. Por outro, em sociedades de menor distância ao poder, é esperado que a iniciativa de participação na elaboração das decisões seja tomada pelos próprios subordinados, enquanto que nas sociedades mais estratificadas espera-se a participação dos subordinados apenas quando esta é requisitada pelo líder.

Hofstede (2001) apresentou dois estudos realizados por Nielson (1989) e Sondergaard (1988). Estes estudos compararam a relação dos líderes com os subordinados e o status quo dos líderes entre a França e a Dinamarca<sup>4</sup>. Os resultados foram esclarecedores. Enquanto que os subordinados franceses referiram que o superior tem que ser sempre consultado porque é o superior, os dinamarqueses apenas consultam o superior quando necessitam de respostas para os seus problemas. Outro dado revelado é que enquanto que o líder dinamarquês pode realizar o trabalho de um subordinado sem perder o prestígio, o líder francês não.

No mesmo sentido, Bu et al. (2001) realizou um estudo comparativo entre China, Taiwan e EUA<sup>5</sup> acerca do grau de aceitação dos subordinados em relação às orientações dadas pelos seus supervisores. Os resultados foram novamente esclarecedores, isto é, os subordinados chineses apresentam a maior tendência de todos para aceitar as orientações e os americanos a menor. Facto que é consistente com a variação de índices

---

<sup>4</sup> Ver índices dos países nesta dimensão no Anexo II (Tabela 1)

<sup>5</sup> Ver índices dos países nesta dimensão no Anexo II (Tabela 1)

de Hofstede nesta dimensão. Dos três países em análise, a China é quem apresenta o maior score e os EUA o menor.

Por fim, Zagorsek, Jaklic e Sough (2004) num estudo comparativo entre os EUA, Eslovénia e Nigéria<sup>6</sup> reportaram que a Nigéria apresenta maior incidência de práticas “Modelar o Caminho”<sup>7</sup> do que os EUA, o que é novamente consistente com a variação da dimensão de Hofstede.

### **3.2.4 Controlo da Incerteza**

O controlo da incerteza refere-se à necessidade variável que as sociedades têm em diminuir o grau de imprevisibilidade do futuro.

Shane (1993) descobriu que as sociedades com menores índices nesta dimensão são mais inovadoras que aquelas que se situam no pólo oposto. Offerman e Hellman (1997) descobriram que, comparando os gestores dos dois extremos da dimensão, os gestores dos países com maior índice tendem a ser mais colaboradores e menos delegativos que os gestores de países com índices mais moderados. Na mesma linha, Den Hartog et al. (1999) referem que nos países com maior controlo da incerteza atributos como a precaução, formalidade e ordem são percebidos como propiciadores de uma boa liderança. Stewart et al. (1994) num estudo elaborado a gestores britânicos e alemães<sup>8</sup>, descobriram que os gestores britânicos (menor índice) esperam improvisação por parte dos seus subordinados, enquanto que os gestores alemães (maior índice) esperam dos seus subordinados pontualidade e confiança. Referem também que os gestores britânicos dão mais ênfase à mobilidade laboral, enquanto que os alemães dão mais ênfase à estabilidade laboral e especialização.

No que se refere ao planeamento, Rauch, Frese e Sonnentag (2000) num estudo comparativo realizado a pequenas empresas alemãs e irlandesas<sup>9</sup>, revelaram que os

---

<sup>6</sup> Ver índices dos países nesta dimensão no Anexo II (Tabela 1)

<sup>7</sup> Ver Capítulo do Método

<sup>8</sup> Ver índices dos países nesta dimensão no Anexo II (Tabela 1)

<sup>9</sup> Ver índices dos países nesta dimensão no Anexo II (Tabela 1)

alemães dão maior relevo ao planeamento detalhado que os irlandeses. O estudo refere que o planeamento tem uma maior influência no sucesso das empresas em ambientes de elevado controlo (Alemanha), mas uma influência negativa em ambientes de baixo contexto nesta dimensão (Irlanda).

Kanungo e Mendonça (1996) referem que os subordinados nos países com forte controlo da incerteza tendem a ser relutantes ao exercício da autonomia e à aceitação de responsabilidades, o que gera um exercício exagerado de controlo por parte do líder.

Koopman et al. (1999) descrevem uma maior ênfase nas regras e procedimentos em gestores de países com maior índice de controlo de incerteza, enquanto que gestores de países com menores índices toleram a ambiguidade e promovem a inovação.

A literatura apresentada revela-nos, por um lado, que nos países com elevados índices de Distância ao Poder e Controlo da Incerteza os subordinados apresentam um elevado grau de aceitação das ordens dos seus superiores. Esta realidade resulta da pouca motivação que os subordinados apresentam para participar nas tomadas de decisão, uma vez que se revelam relutantes à autonomia e conseqüente assunção de responsabilidades. Por outro lado, os líderes dos países com estas características primam pelo estabelecimento de regras e procedimentos, pelo planeamento detalhado, por processos de decisão autocráticos, pela precaução, pela formalidade e pela ordem. São resistentes à inovação e revelam uma reduzida tendência para a delegação de poderes e competências. Assim, face aos elevados índices que Portugal apresenta nestas duas dimensões – Distância ao Poder e Controlo da Incerteza<sup>10</sup> – espera-se que:

***Hipótese 1 – Os mestrandos incidam mais em práticas de “Modelar o Caminho” do que em práticas de “Desafiar os Processos”.***

Espera-se, por um lado, que os mestrandos incidam mais em práticas de liderança de Modelar o Caminho pelo facto do questionário LPI contemplar, neste factor, comportamentos associados ao estabelecimento de regras e procedimentos, ao respeito pelas formalidades e à manutenção da ordem. Sendo, esta última, promovida pela

---

<sup>10</sup> Portugal apresenta um índice de Distância ao Poder de 63 e um índice de Controlo da Incerteza de 104, em escalas que variam entre 11 e 104 e 8 e 112, respectivamente.

clarificação das ideias do líder e pela construção de consensos. Por outro lado, espera-se que, comparativamente, os mestrandos incidam menos em práticas de liderança de Desafiar os Processos pelo facto do questionário LPI contemplar, neste factor, comportamentos associados à inovação, à mudança e ao risco.

## 4. Liderança entre Géneros

Desde os primórdios da organização social e da convivência colectiva que as sociedades aos mais diversos níveis atribuem papéis distintos aos homens e às mulheres. Desde a antiguidade que se atribuem às mulheres papéis de menor relevo social. Ao homem sempre couberam papéis de chefia social e organizacional, enquanto que às mulheres couberam tarefas associadas ao lar e à família. Contudo, no início do terceiro milénio esta realidade está a ser alterada, podendo mesmo, na minha perspectiva, vir a ser invertida a longo prazo. Uma estatística recente feita nos EUA (US Bureau of Labor Statiscs, 2002) revelou que 46% dos executivos, gestores e administradores já são mulheres (Eagly e Carli, 2004).

Um acompanhamento atento do nosso quotidiano permite-nos comprovar que no campo político as mulheres têm vindo paulatinamente a ocupar lugares de destaque. Vejam-se os exemplos da Indonésia, Chile, EUA, Alemanha e, mais recentemente, a eleição como Presidente na Libéria, da primeira mulher a ocupar o cargo de maior relevância pública na história do continente africano. No campo da educação, o nosso pequeno país também apresenta fortes indícios de alteração deste condicionalismo histórico pois cerca de 70% dos alunos do ensino superior são do sexo feminino.

O estudo da liderança entre géneros teve o seu início em meados do século passado. A primeira grande revisão de literatura nesta área foi elaborada por Eagly e Johnson (1990). Nesta investigação foram analisados 162 estudos realizados entre 1961 e 1987 que forneciam comparações quantitativas entre homens e mulheres. Na sua análise teórica verificaram que as mulheres manifestavam maior orientação para as relações interpessoais e estilos democráticos, enquanto que os homens apresentavam maior orientação para a tarefa e estilos autocráticos/directivos de gestão/liderança. Na sua análise quantitativa verificaram que 92% das comparações indiciavam a utilização de um estilo mais democrático ou participativo por parte das mulheres. Já em termos de orientação para a tarefa e/ou para a relações não foram encontradas diferenças significativas. Numa revisão recente elaborada por Van Engen e Willensen (2000) analisando o período entre 1987 e 1999, resultados semelhantes forma encontrados.

Gibson (1995) elaborou um estudo que pretendia identificar a diferença de estilos de liderança entre homens e mulheres em quatro países (EUA, Noruega, Suécia e Austrália). Os resultados foram esclarecedores, enquanto que os homens apresentam maior ênfase no alcance e monitorização de objectivos, as mulheres apresentam maior preocupação com a comunicação por forma a construir uma equipa coesa de trabalho.

Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003) analisaram 45 estudos que comparavam a incidência do estilo transformacional, transaccional e laissez-faire entre homens e mulheres. Este estudo revelou que as mulheres são mais transformacionais que os homens, já que estes apresentam maior incidência nas práticas de remuneração contingente (um dos componentes da liderança transaccional). Dentro das subescalas da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada), as mulheres incidem mais que os homens na consideração individualizada, isto é, apresentam maior incidência em comportamentos relacionados com o apoio e encorajamento dos subordinados.

No mesmo sentido, Rosener (1995) refere que o estilo de liderança das mulheres é caracterizado pelo encorajamento da participação dos subordinados, pela partilha de informação e poder e pelo fomento da auto-confiança nos seus subordinados. Zagorsek, Jaklic e Stough (2004) provam estatisticamente esta realidade demonstrando que as mulheres americanas incidem mais em práticas de “Promoção da actuação dos outros” e “Encorajar o coração” que os homens.

A literatura apresentada revela-nos a existência de algumas diferenças entre géneros quanto a práticas de liderança. As mulheres tendem a apresentar uma orientação para as relações, a adoptar um estilo de liderança participativo/democrático e focalizam a sua acção na comunicação, por forma a criar grupos de trabalho fortes e coesos. Por contraponto, os homens tendem a apresentar uma orientação para a tarefa, a adoptar um estilo directivo/autocrático e focalizam a sua acção no alcance e monitorização dos objectivos. A literatura revela-nos também, que as mulheres apresentam uma maior tendência para a adopção de comportamentos associados ao encorajamento da participação dos subordinados, à partilha de poder e ao fomento da auto-confiança dos subordinados. Assim, espera-se que:

*Hipótese 2 – As mestrandas incidam mais em práticas de “Promover a actuação dos outros” que os mestrandos.*

*Hipótese 3 – As mestrandas incidam mais em práticas de “Encorajar o coração” que os mestrandos.*

Espera-se que os mestrandas incidam mais que os mestrandos em práticas de liderança de Promover a actuação dos outros e Encorajar o Coração pelo facto do questionário LPI contemplar, nestes factores, comportamentos associados ao desenvolvimento de relações de cooperação com os seus colaboradores, ao fomento da formação e desenvolvimento pessoal dos membros das suas equipas, ao apoio das decisões que os seus colaboradores tomam por conta própria (fomentando a sua auto-confiança e a partilha de poder) e ao incremento do espírito de equipa, por exemplo, através da comemoração dos feitos alcançados.

As diferenças relevadas podem, no entanto, vir a ser moderadas pelo índice que Portugal apresenta na dimensão cultural Masculinidade versus Feminilidade. Uma vez que, sendo Portugal considerado como uma sociedade feminina, apresentará alguma tendência para a homogeneização de comportamentos entre géneros<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Portugal apresenta nesta dimensão um índice de 31 numa escala que varia entre 8 e 95, sendo por isso, considerada uma sociedade feminina. A caracterização destas sociedades está presente na secção 2.2.1 – Dimensões culturais de Hofstede.

## CAPÍTULO II – Método

### Descrição e caracterização da Amostra

Na prossecução do presente estudo foram escolhidos, como universo da amostra alunos de mestrado na área da gestão. Esta opção resultou do facto de se entender que este tipo de estudantes possui um conjunto de características que se enquadram no objectivo do estudo. Foi entendido por um lado, que quem está a frequentar este tipo de formação será, por natureza, um sujeito com forte motivação pessoal, aspirando naturalmente a uma progressão hierárquica na organização onde trabalha. Assume-se, por consequência, que os indivíduos da amostra terão fortes probabilidades de incidência em comportamentos e práticas de liderança. Por outro lado, esta base amostral permite incorporar no estudo um conjunto de pessoas com formação e experiência profissional variada.

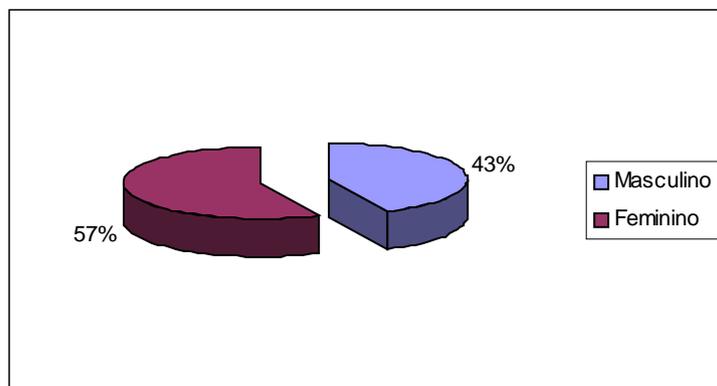
A amostra escolhida para este estudo é composta por alunos de mestrado do ISCTE. Os mestrados seleccionados foram: Gestão de Empresas; Gestão de Recursos Humanos; Marketing; Finanças e Contabilidade. Na totalidade foram preenchidos 116 questionários com a seguinte repartição por Mestrado:

Quadro 34 - Número de questionários recolhidos por Mestrado

| <i>Mestrado</i>            | <i>Nº de questionários recolhidos</i> | <i>Percentual</i>   |
|----------------------------|---------------------------------------|---------------------|
| Marketing                  | 19                                    | 16,38%              |
| Finanças                   | 19                                    | 16,38%              |
| Contabilidade              | 27                                    | 23,27%              |
| Gestão de Recursos Humanos | 28                                    | 24,14%              |
| Gestão de Empresas         | 23                                    | 19,83%              |
| <b><i>Total</i></b>        | <b><i>116</i></b>                     | <b><i>100 %</i></b> |

A informação recolhida permite-nos fazer uma caracterização relativamente detalhada da amostra. Eis uma síntese dos resultados obtidos:

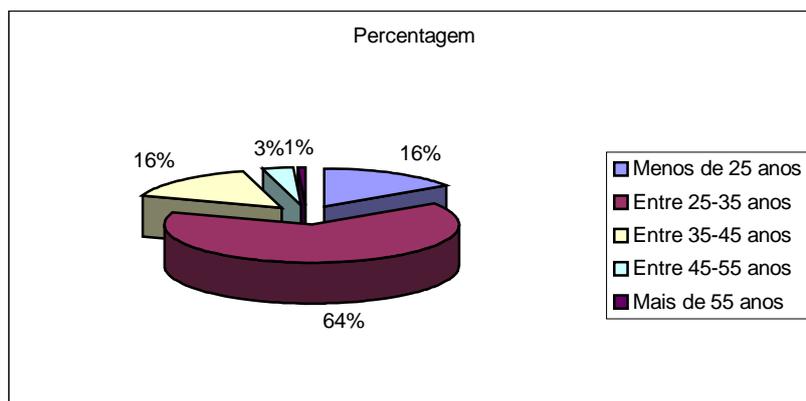
Figura 3 - Género



Fonte: Tabela 5 (Anexo II)

Como se pode verificar existe, na amostra, uma preponderância do género feminino que representa 57% do total dos inquiridos.

Figura 4 - Estrutura Etária

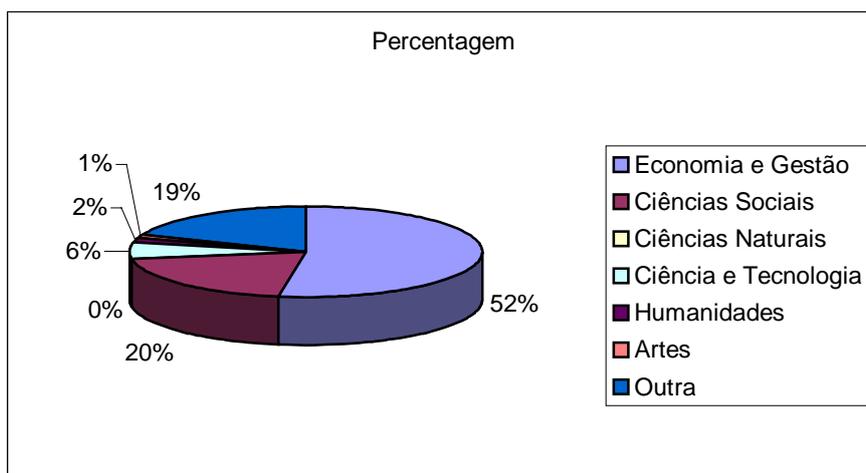


Fonte: Tabela 6 (Anexo II)

No que diz respeito à estrutura etária da amostra, podemos verificar que a esmagadora maioria da população em estudo (64%) tem idades compreendidas entre os 25 e os 35 anos. Numa análise complementar podemos referir que as mulheres se apresentam, na sua maioria, com idades inferiores à dos homens. Por exemplo, enquanto que a percentagem de homens com menos de 25 anos é de 12% do total de homens, as

mulheres com a mesma idade representam 18,2% do total de mulheres. Por contraponto, os homens na faixa etária dos 35 aos 45 anos representam 20% do total da amostra masculina enquanto que as mulheres apenas representam 12,1% da amostra feminina (Tabela 12 - Anexo II).

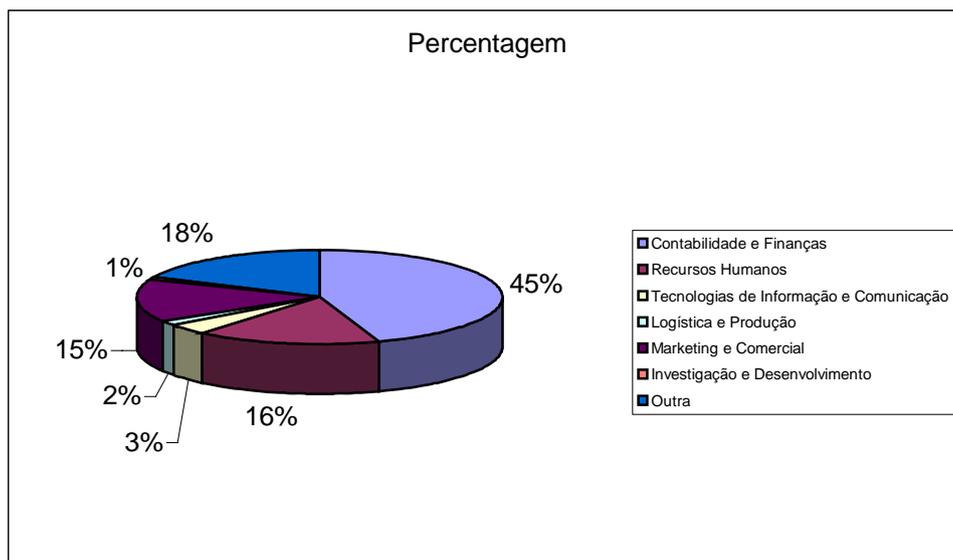
Figura 5 - Área actual de Licenciatura



Fonte: Tabela 7 (Anexo II)

Como podemos verificar a maioria dos inquiridos (52%) fizeram a sua formação de base nas áreas da Economia e da Gestão. Podemos ainda acrescentar que a distribuição percentual de cada área por género se apresenta relativamente semelhante, existindo apenas uma área (Ciências Sociais) em que a diferença se apresenta como relevante. Enquanto que os homens com esta formação representam 4,3% do total da amostra e 10% do total dos homens, as mulheres representam 15,5% do total da população e 27,3% do total das mulheres (Tabela 13 - Anexo II).

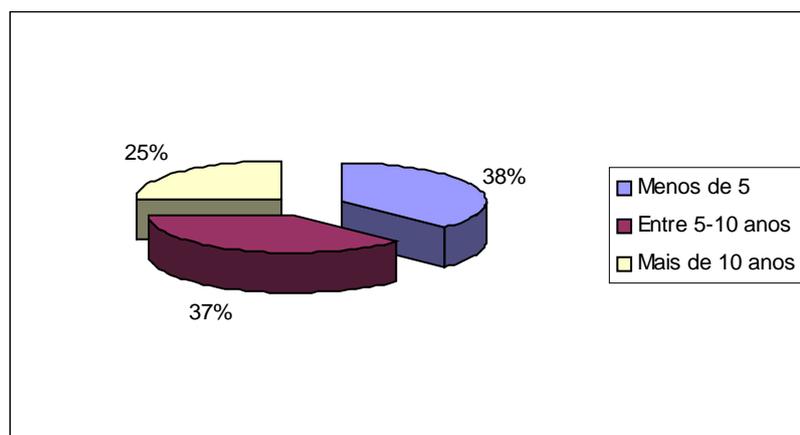
Figura 6 - Área actual de Trabalho



Fonte: Tabela 8 (Anexo II)

No que diz respeito à área actual de trabalho podemos verificar que parte significativa dos inquiridos trabalha nas áreas de contabilidade e finanças (45%). O peso relativo das áreas do marketing, de recursos humanos e outras apresenta-se bastante próximo, oscilando entre os 15% e os 18%. No que respeita às diferenças entre géneros não se encontra motivo de referência dada a semelhança da sua composição (Tabela 14 - Anexo II).

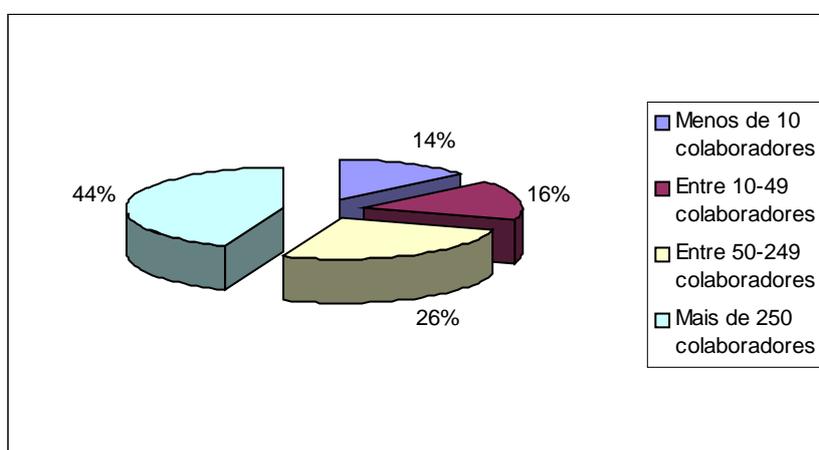
Figura 7 - Anos de Experiência Profissional



Fonte: Tabela 9 (Anexo II)

Como podemos verificar 75% dos inquiridos apresentam menos de 10 anos de experiência profissional. Este facto está intimamente relacionado com a estrutura etária da mesma analisado anteriormente. A única diferença digna de registo entre géneros é aquela que diz respeito aos inquiridos com menos de 5 anos de experiência profissional. Enquanto que os homens representam 13% do total da amostra e 30% do total dos homens, as mulheres representam 24,3% do total da população e 43,1% do total das mulheres. Significa portanto que proporcionalmente as mulheres têm menos anos de experiência profissional que os homens (Tabela 15 - Anexo II).

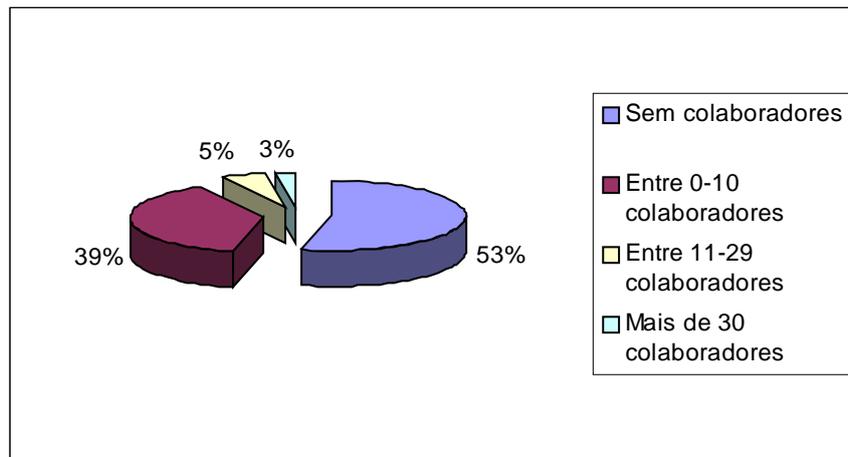
Figura 8 - Dimensão da Empresa



Fonte: Tabela 10 (Anexo II)

No que se refere à dimensão da organização onde os inquiridos exercem a sua actividade verificamos que a maioria trabalha em empresas de média e grande dimensão (70%). Quanto às diferenças entre géneros podemos referir que enquanto 22,4% dos homens trabalham em micro empresas, apenas 7,7% das mulheres trabalham em empresas desta dimensão. Por contraponto as mulheres trabalham mais em pequenas empresas que os homens, 20% e 10,2%, respectivamente. Nas médias e grandes empresas a distribuição é relativamente semelhante (Tabela 16 - Anexo II)

Figura 9 - N° de Trabalhadores sob directa responsabilidade dos inquiridos



Fonte: Tabela 11 (Anexo II)

Quanto ao número de colaboradores verificamos que a maioria da amostra (53%) não é responsável por nenhum colaborador e apenas um valor residual (8%) se apresenta como responsável por mais de 11 pessoas. Podemos assim concluir que a maioria da amostra se situa ainda na base das suas instituições estando nestas formações para adquirir competências e curriculum para progressões futuras.

### **Instrumentos de recolha de dados**

Como técnica de recolha de dados foi escolhida a utilização de dois questionários. O primeiro, designado por Questionário Suporte (Anexo I), foi desenvolvido para recolher informação sociológica sobre a amostra. Numa primeira fase foram consideradas como variáveis relevantes: género; idade; área de licenciatura; área actual de trabalho; anos de experiência profissional; dimensão da empresa e nº de trabalhadores sob sua directa responsabilidade. Após a realização de um estudo piloto verificou-se a necessidade de efectuar alguns ajustamentos, nomeadamente na variável *área de licenciatura*, com a introdução, a título de exemplo, de algumas licenciaturas pertencentes a cada uma das áreas definidas.

As diversas variáveis foram codificadas da seguinte forma: *variáveis nominais* (género); *variáveis ordinais* (idade, área de licenciatura, área actual de trabalho, anos de experiência profissional e dimensão da empresa, sendo esta última definida em função dos critérios definidos pela Comissão Europeia<sup>12</sup>); *variáveis escala/quantitativas* (nº de trabalhadores sob sua directa responsabilidade).

O segundo questionário *Leadership Practices Inventory (LPI): Self Instrument, 3<sup>rd</sup> edition*, (Anexo I), concebido e desenvolvido por Kouzes e Posner (1987,2003a), foi adquirido para medir a intensidade dos diversos comportamentos/práticas de liderança. O LPI apresenta cinco práticas de liderança (factores) resultantes de uma análise factorial com rotação Varimax a uma base de dados de cem mil inquiridos.

As cinco práticas podem ser assim caracterizadas:

- Modelar o Caminho – O líder constrói consensos à volta dos valores da organização, dá o próprio exemplo do que espera que os outros façam e requisita o feedback das suas acções;
- Inspirar uma visão partilhada – O líder apresenta uma visão clara de futuro e pretende alinhar os outros por forma a alcançar esse futuro;
- Desafiar os Processos – O líder procura oportunidades desafiantes, corre riscos, procura externamente novas formas de melhorar processos, promove a experimentação e questiona o status quo;
- Promover a actuação dos outros – O líder promove a descentralização de autoridade, procura relações de cooperação, promove a progressão profissional dos seus colaboradores;
- Encorajar o coração – O líder reconhece as contribuições individuais, confia nas capacidades dos seus colaboradores e promove a celebração dos feitos da sua equipa.

---

<sup>12</sup> Retirado do Website: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm)

Cada uma das práticas de liderança (factores) é composta por 6 comportamentos (variáveis), com a seguinte organização:

Quadro 35 - Comportamentos associados a cada uma das Práticas de Liderança

| <i>Práticas de Liderança</i>  | <i>Items</i> | <i>Descrição dos Comportamentos</i>  |
|---|--------------|--|
| <p style="text-align: center;"><b>MODELAR<br/>O<br/>CAMINHO</b></p>             | <b>P1</b>    | - É o exemplo que espera que os outros sigam;  |
|   | <b>P6</b>    | - Certifica-se de que as pessoas respeitam princípios e standards de trabalho acordados;     |
|   | <b>P11</b>   | - Respeita as promessas e compromissos assumidos;  |
|   | <b>P16</b>   | - Pede feedback das consequências das suas acções no desempenho das pessoas;                 |
|   | <b>P21</b>   | - Constrói consensos em torno dos valores da organização;                                    |
|   | <b>P26</b>   | - É claro na sua filosofia de liderança.   |
| <p style="text-align: center;"><b>INSPIRAR<br/>UMA VISÃO<br/>PARTILHADA</b></p> | <b>P2</b>    | - Fala sobre como as orientações futuras irão alterar a forma de trabalhar;                  |
|   | <b>P7</b>    | - Descreve uma imagem de como o futuro poderá ser;   |
|   | <b>P12</b>   | - Apela aos outros para partilharem o seu sonho de futuro;                                   |
|   | <b>P17</b>   | - Mostra aos outros como os seus interesses podem ser alcançados através de uma visão comum; |
|   | <b>P22</b>   | - Descreve a síntese das aspirações do grupo;  |
|   | <b>P27</b>   | - Fala com convicção sobre o significado do trabalho.  |

(Continuação)

| <i>Práticas</i>                               | <i>Items</i>  | <i>Descrição dos Comportamentos</i>  |
|---|---|--|
| <b>DESAFIAR<br/>OS<br/>PROCESSOS</b>          | <b>P3</b><br><b>P8</b><br><b>P13</b><br><b>P18</b><br><b>P23</b><br><b>P28</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Procura novos desafios para testar aptidões;</li><li>- Desafia as pessoas para tentarem novas abordagens na realização do seu trabalho;</li><li>- Procura no exterior meios de melhorar a performance da organização;</li><li>- Questiona-se sobre que lições retirar quando as coisas não correm bem;</li><li>- Certifica-se de que são definidos planos e objectivos estruturados e alcançáveis;</li><li>- Assume riscos mesmo quando não há garantias de sucesso.</li></ul> |
| <b>PROMOVER<br/>A ACTUAÇÃO<br/>DOS OUTROS</b> | <b>P4</b><br><b>P9</b><br><b>P14</b><br><b>P19</b><br><b>P24</b><br><b>P29</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Desenvolve relações de cooperação com quem trabalha;</li><li>- Ouve activamente os diferentes pontos de vista;</li><li>- Trata os outros com dignidade e respeito;</li><li>- Apoio as decisões que as pessoas tomam por si próprias;</li><li>- Dá liberdade aos outros de escolherem a melhor forma de realizarem o seu trabalho;</li><li>- Assegura-se da progressão das carreiras através de formação e do próprio desenvolvimento pessoal.</li></ul>                        |
| <b>ENCORAJAR<br/>O<br/>CORAÇÃO</b>            | <b>P5</b><br><b>P10</b><br><b>P15</b><br><b>P20</b><br><b>P25</b><br><b>P30</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Elogia as pessoas pelo seu bom desempenho;</li><li>- Expressa confiança nas capacidades das pessoas;</li><li>- Recompensa de forma criativa os contributos das pessoas;</li><li>- Valoriza as pessoas que se comprometem com os valores do grupo;</li><li>- Encontra formas de comemorar os feitos alcançados;</li><li>- Apoia os membros da equipa.</li></ul>   |

Fonte: Kouzes e Posner (2003b)

A intensidade dos comportamentos é medida numa escala de Lickert que varia entre 1 e 10 (1 = Quase nunca; 2 = Excepcionalmente; 3 = Raras vezes; 4 = De vez em quando; 5 = Ocasionalmente; 6 = Algumas vezes; 7 = Com alguma frequência; 8 = Frequentemente; 9 = Muito frequentemente; 10 = Quase sempre).

Os dados disponibilizados sobre a consistência interna medida pelo Alpha de Cronbach de cada um dos factores do questionário LPI é a seguinte: *Modelar o Caminho*  $\alpha = .77$ ; *Inspirar uma visão partilhada*  $\alpha = .87$ ; *Desafiar os Processos*  $\alpha = .80$ ; *Promover a actuação dos outros*  $\alpha = .75$  e *Encorajar o coração*  $\alpha = .87$  (Kouzes e Posner, 2002b). Segundo a escala apresentada por Pestana e Gageiro<sup>13</sup> (2005), os valores apresentados para os factores *Modelar o Caminho* e *Promover a actuação dos outros* são qualificados como razoáveis e os valores apresentados para os factores *Inspirar uma visão partilhada*, *Desafiar os Processos* e *Encorajar o coração* serão qualificados como bons.

Dada a não existência de uma versão em Português procedeu-se à sua tradução para a nossa língua. Para eliminar os problemas resultantes de uma tradução para outra língua, nomeadamente a manutenção do significado original de cada um dos procedimentos, foi requisitada a participação de um meu professor de inglês da Cambridge School. Este professor é português e viveu mais de quinze anos no Canadá, onde fez a sua licenciatura em Economia. Assim, penso ter reduzido significativamente os problemas associados ao enviesamento cultural da tradução, uma vez que a nova tradução para inglês se mostrou bastante correcta.

A aplicação dos questionários foi feita em ambiente de sala de aula, requisitando para tal, a disponibilidade de diversos Professores. A anteceder a entrega dos questionários foi feita uma explicação sobre o enquadramento do presente trabalho, bem como dos seus objectivos, por forma a contextualizar a minha presença e a importância da sua colaboração. Como os questionários foram aplicados e recolhidos em sala de aula a taxa de retorno/sucesso foi de 100%.

---

<sup>13</sup> A escala de consistência interna varia entre 0 e 1, considerando-se a mesma como: Inadmissível – quando  $\alpha < 0.6$ ; Fraca – quando  $\alpha$  entre 0.6 e 0.7; Razoável – quando  $\alpha$  entre 0.7 e 0.8; Boa – quando  $\alpha$  entre 0.8 e 0.9 e Muito boa quando  $\alpha > 0.9$ .

## Estatística utilizada nas hipóteses

No presente trabalho a estatística que se considerou como adequada para as hipóteses em estudo foi a comparação de médias através de testes unilaterais baseados na Estatística de T. Esta conclusão está baseada nos escritos de diversos autores, nomeadamente, Pestana e Gageiro (2005) e Maroco (2003).

Em termos estatísticos a Hipótese 1 foi assim definida:

$$H_0 : \mu_{F1-F3} = 0$$

$$H_1 : \mu_{F1-F3} > 0$$

Neste caso, sendo a hipótese formulada com sinal de (>) estamos perante um teste unilateral à direita. Para se proceder à análise estatística desta hipótese procedeu-se à transformação de duas variáveis Modelar o Caminho e Desafiar os Processos, com vista à obtenção da média das diferenças entre elas. A nova variável foi designada F1\_F3.

Posteriormente procedeu-se à escolha do teste estatístico ajustado à hipótese em causa. O teste seleccionado foi o teste T – Student para testar hipóteses sobre uma média populacional estimada a partir de uma amostra. Este teste exige como pressuposto a distribuição Normal da variável em estudo. O teste de aderência à normalidade, Kolmogorov-Smirnov com a correcção de Lilliefors ou o Shapiro-Wilk mostram para  $p=0,05$  que a amostra não tem distribuição normal (Tabela 17 - Anexo II). No entanto, como o número de observações é superior a 30, não é necessário que a média das diferenças tenha distribuição normal para se aplicar o teste T (Pestana e Gageiro, 2005). A estatística do teste é dada por:

$$T = \frac{\overline{X} - \mu_0}{\sqrt{\frac{S^2}{n}}}$$

(Equação 1)

Ao analisar o comportamento da população foram identificados cinco outliers (Figura 10 - Anexo II) que claramente influenciavam a estatística do teste pelo que se optou por apresentar os resultados com e sem outliers.

Em termos estatísticos a Hipótese 2 foi assim definida:

$$H_0 : \mu_{Homens} - \mu_{Mulheres} = 0$$

$$H_1 : \mu_{Homens} - \mu_{Mulheres} < 0$$

Neste caso, sendo a hipótese formulada com sinal de (<) estamos perante um teste unilateral à esquerda. Posteriormente procedeu-se à escolha do teste estatístico ajustado à hipótese em causa. O teste seleccionado foi o teste T – Student para comparação de duas médias populacionais a partir de duas amostras independentes. Este teste exige como pressuposto a distribuição Normal da variável em estudo. O teste de aderência à normalidade, Kolmogorov-Smirnov com a correcção de Lilliefors ou o Shapiro-Wilk mostram para  $p=0,05$  que as amostras têm distribuição normal (Tabela 18 - Anexo II).

Ao realizar o teste verificou-se que o nível de significância do Teste de Levene apresenta um valor  $p < 0,05$  pelo que se rejeita a hipótese da homogeneidade de variâncias<sup>14</sup>. Com base neste elemento adicional, a estatística do teste é dada por:

$$T = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

(Equação 2)

---

<sup>14</sup> Ver Quadro 38

Em termos estatísticos a Hipótese 3 foi assim definida:

$$H_0 : \mu_{Homens} - \mu_{Mulheres} = 0$$

$$H_1 : \mu_{Homens} - \mu_{Mulheres} < 0$$

Neste caso, sendo a hipótese formulada com sinal de (<) estamos perante um teste unilateral à esquerda. Posteriormente procedeu-se à escolha do teste estatístico ajustado à hipótese em causa. O teste seleccionado foi o teste T – Student para comparação de duas médias populacionais a partir de duas amostras independentes. Este teste exige como pressuposto a distribuição Normal da variável em estudo. O teste de aderência à normalidade, Kolmogorov-Smirnov com a correcção de Lilliefors ou o Shapiro-Wilk mostram para  $p=0,05$  que as amostras têm distribuição normal (Tabela 19 - Anexo II).

Ao realizar o teste verificou-se que o nível de significância do Teste de Levene apresenta um valor  $p > 0,05$  pelo que não se rejeita a hipótese da homogeneidade de variâncias<sup>15</sup>. Com base neste elemento adicional, a estatística do teste é dada por:

$$T = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{S_c \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

(Equação 3)

em que,

$$S_c = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}}$$

(Equação 4)

---

<sup>15</sup> Ver Quadro 39

## CAPÍTULO III – Resultados

### Consistência Interna do LPI

No que diz respeito à consistência interna do questionário *Leadership Practices Inventory (LPI)* medida pelo Alpha de Cronbach os resultados foram os seguintes:: *Modelar o Caminho*  $\alpha = .60$ ; *Inspirar uma visão partilhada*  $\alpha = .76$ ; *Desafiar os Processos*  $\alpha = .63$ ; *Promover a actuação dos outros*  $\alpha = .56$  e *Encorajar o coração*  $\alpha = .65$  (Tabela II - Anexo II).

Relativamente às hipóteses testadas os resultados foram os seguintes:

### Hipótese 1

*Os mestrandos incidem mais em práticas de “Modelar o Caminho” do que em práticas de “Desafiar os Processos”.*

Estatisticamente a hipótese 1 foi assim definida:

$$H_0 : \mu_{F1-F3} = 0$$

$$H_1 : \mu_{F1-F3} > 0$$

Como foi referido, no capítulo da metodologia, apresentam-se os resultados com e sem outliers, dada a sua interferência objectiva na análise da estatística do teste.

Quadro 36 - Resultados do teste T com outliers

| Test Value = 0  |       |     |                 |                 |   |        |
|-----------------|-------|-----|-----------------|-----------------|---|--------|
|                 | t     | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |       |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| Diferença_F1_F3 | 1,031 | 114 | ,305            | ,61739          | -,5694                                    | 1,8042 |

Como podemos verificar  $t < 1,695$  e  $p = 0,1525$ <sup>16</sup>. Como  $p > 0,05$  concluímos pela não rejeição de  $H_0$ .

Quadro 37 - Resultados do teste T sem outliers

| Test Value = 0  |       |     |                 |                 |   |        |
|-----------------|-------|-----|-----------------|-----------------|---|--------|
|                 | t     | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |       |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| Diferença_F1_F3 | 1,711 | 109 | ,090            | ,85455          | -,1355                                    | 1,8446 |

Como podemos verificar  $t > 1,695$  e  $p = 0,045$ . Como  $p < 0,05$  concluímos pela rejeição de  $H_0$ .

<sup>16</sup> O *p-value* para os testes unilaterais obtém-se dividindo o *p-value* bilateral por 2 (Maroco, 2003). Todos os *p-values* apresentados neste capítulo terão que ser assim considerados para a análise das significâncias.

## Hipótese 2

As mestrandas incidem mais em práticas de “Promover a actuação dos outros” que os mestrandos.

Em termos estatísticos a Hipótese 2 foi assim definida:

$$H_0 : \mu_{Homens} - \mu_{Mulheres} = 0$$

$$H_1 : \mu_{Homens} - \mu_{Mulheres} < 0$$

Quadro 38 - Resultados do teste T

|                                   |  | Levene's Test for<br>Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |                |                 |                    |                          |   |                |
|-----------------------------------|--|--|------|------------------------------|----------------|-----------------|--------------------|--------------------------|---|----------------|
|                                   |  | F  | Sig. | t                            | df             | Sig. (2-tailed) | Mean<br>Difference | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence<br>Interval of the<br>Difference |                |
|                                   |  |  |      |                              |                |                 |                    |                          | Lower   | Upper          |
| Promover a actuação<br>dos outros | Equal variances<br>assumed             | 4,715                                      | ,032 | ,752                         | 113            | ,453            | ,79231             | 1,05315                  | -1,29417  | 2,87878        |
|                                   | <b>Equal variances<br/>not assumed</b> |  |      | <b>,785</b>                  | <b>112,521</b> | <b>,434</b>     | <b>,79231</b>      | <b>1,00977</b>           | <b>-1,20831</b>                                 | <b>2,79293</b> |

Como podemos verificar a estatística do teste apresenta sinal inverso ( $t = 0,785$  ;  $t > 0$ ) ao postulado na hipótese. Contudo a diferença não se apresenta estatisticamente significativa ( $p = 0,217$  ;  $p > 0,05$ ) pelo que não se rejeita  $H_0$ .

### Hipótese 3

*As mestrandas incidem mais em práticas de “Encorajar o coração” que os mestrandos.*

Em termos estatísticos a Hipótese 3 foi assim definida:

$$H_0 : \mu_{Homens} - \mu_{Mulheres} = 0$$

$$H_1 : \mu_{Homens} - \mu_{Mulheres} < 0$$

Quadro 39 - Resultados do teste T

|                     |                                | Levene's Test for<br>Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |         |                 |                    |                          |   |         |
|---------------------|--------------------------------|--|------|------------------------------|---------|-----------------|--------------------|--------------------------|---|---------|
|                     |                                | F  | Sig. | t                            | df      | Sig. (2-tailed) | Mean<br>Difference | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence<br>Interval of the<br>Difference |         |
|                     |                                |  |      |                              |         |                 |                    |                          | Lower   | Upper   |
| Encorajar o coração | Equal variances<br>assumed     | ,011                                       | ,918 | -,010                        | 113     | ,992            | -,01231            | 1,29427                  | -2,57649  | 2,55188 |
|                     | Equal variances<br>not assumed |  |      | -,010                        | 107,416 | ,992            | -,01231            | 1,28788                  | -2,56526  | 2,54065 |

Como podemos verificar a estatística do teste apresenta o sinal esperado ( $t = -0,10$ ;  $t < 0$ ) ao postulado na hipótese. Contudo a diferença não se apresenta estatisticamente significativa ( $p = 0,496$ ;  $p > 0,05$ ) pelo que não se rejeita  $H_0$ .

## CAPÍTULO IV – Discussão

Os dados de consistência interna obtidos no questionário LPI merecem-nos alguma análise.

Quadro 40 - Dados de consistência interna do Questionário LPI (Alpha de Cronbach)

| <i>Práticas de Liderança</i>          | <i>Dados publicitados</i> | <i>Dados do estudo</i> |
|---------------------------------------|---------------------------|------------------------|
| <b>Modelar o Caminho</b>              | 0,77                      | 0,60                   |
| <b>Inspirar uma Visão Partilhada</b>  | 0,87                      | 0,76                   |
| <b>Desafiar os Processos</b>          | 0,80                      | 0,63                   |
| <b>Promover a actuação dos outros</b> | 0,75                      | 0,56                   |
| <b>Encorajar o coração</b>            | 0,87                      | 0,65                   |

Fonte: Kouzes e Posner (2002b) e Tabela II (Anexo II)

Como podemos verificar os valores de consistência interna da amostra revelam-se inferiores aos apresentados pelos autores. Segundo a escala apresentada por Pestana e Gageiro (2005), os valores apresentados pelo factor *Inspirar uma visão partilhada* são considerados como razoáveis; os valores apresentados pelos factores *Modelar o Caminho*, *Desafiar os Processos* e *Encorajar o coração* são considerados fracos e o valor apresentado pelo factor *Promover a actuação dos outros* apresenta-se como inadmissível. A inadmissibilidade do valor Alpha registada não é caso único do nosso estudo, uma vez que Zagorsek et al. (2004) reportaram um  $\alpha = .44$  para o mesmo factor numa amostra nigeriana. Estes resultados poderão evidenciar alguma necessidade de reajustamentos na construção do questionário.

A justificação para o diferencial de consistência interna em todas as práticas não foi encontrada.

No que diz respeito à hipótese 1, a sua confirmação condicionada (sem outliers), permite-nos concluir que os mestrandos incidem mais em práticas de liderança de Modelar o Caminho do que em práticas de Desafiar os Processos.

Estes resultados revelam, por um lado, que em Portugal os mestrandos incidem com frequência em práticas orientadoras da actuação dos seus colaboradores e, por outro, que os mestrandos são mais relutantes quanto a práticas reformadoras dos processos internos da organização.

A necessidade que o líder português tem de ser um exemplo para os seus colaboradores, de cumprir com as suas promessas e de estabelecer princípios e regras orientadoras para a actuação dos mesmos vai de encontro à caracterização das sociedades com elevado índice de Distância ao Poder feita por Hofstede (2003). Esta inferência reside no facto dos mestrandos terem indicado praticar com regularidade substancial os comportamentos p11 (cumprir as suas promessas), p1 (dar o exemplo) e p6 (estabelecer normas e standards de trabalho), estando inclusive p11 e p1 no ranking dos comportamentos mais praticados (Tabela 4 - Anexo II). Estas práticas de orientação por parte dos mestrandos vão precisamente ao encontro das expectativas dos subordinados. Segundo os estudos de Den Hartog e Dickson (2004), Pavett e Morris (2005), Suutari (1996) e Bu et al. (2001), entre outros, os subordinados pertencentes a países com índices elevados de Distância ao Poder esperam e aceitam que os líderes tenham este tipo de comportamentos.

Num estudo comparativo entre os EUA, Eslovénia e Nigéria, realizado por Zagorsek, Jaklic e Sough (2004), utilizando o mesmo instrumento de recolha de dados, é revelado que as práticas que descrevemos para os portugueses foram detectadas nos líderes nigerianos<sup>17</sup>.

A menor incidência de práticas de Desafiar os Processos também se coaduna com a caracterização das sociedades com elevado índice de Controlo da Incerteza feita por Hofstede (2003), nomeadamente no que se refere à resistência à inovação e ao

---

<sup>17</sup> A Nigéria apresenta também um índice de Distância ao Poder elevado. Ver Anexo II (Tabela 1)

desconforto pelas ideias e comportamentos desviantes<sup>18</sup>. No nosso estudo podemos ilustrar esta constatação através da clara diferença de incidência entre os comportamentos p8 (desafiar os colaboradores para aplicarem novas e inovadoras formas de realizarem o seu trabalho) e p23 (estabelecer planos concretos realistas e mensuráveis para projectos futuros). Enquanto que a média de incidência de p8 é de 6,33 a média de p23 é de 7,01 (Tabela 4 - Anexo II). O que significa que os mestrandos tendem a reduzir as incertezas futuras e a olhar para a inovação com desconfiança. Esta última dedução vai de encontro aos resultados de diversos estudos realizados. Por exemplo, Koopman et al. (1999) referem que nos países com elevado índice de Controlo da Incerteza os gestores tendem a resistir muito mais à inovação do que os gestores de países de baixo score. Rauch et al. (2000) revelam que os alemães dão muita mais importância ao planeamento detalhado que os irlandeses<sup>19</sup>.

No que diz respeito às diferenças de práticas de liderança entre géneros, postuladas nas hipóteses 2 e 3, verificamos a sua não confirmação. Estes resultados, apesar de contrários ao esperado não são surpreendentes. A conclusão resulta da diversidade de resultados que têm sido encontrados ao longo dos tempos por variados investigadores. Se por um lado, os resultados contrariam os estudos realizados por Rosner (1995), Gibson (1995) e Zagorsek et al. (2004) que referem que as mulheres apresentam maior incidência em práticas relacionadas com o apoio e encorajamento dos subordinados. Por outro, quer Van Engel e Willenson (2000) quer Eagly e Johnson (1990) referem ter encontrado resultados distintos consoante os diversos tipos de estudos utilizados pela investigação. Por exemplo, enquanto que Eagly e Johnson (1990) revelam a existência de maiores diferenças de géneros nos estudos laboratoriais que nos estudos organizacionais. Van Engel e Willenson (2000) numa revisão de literatura posterior chegam a resultados opostos, ou seja, as maiores diferenças entre géneros foram registadas em estudos organizacionais e as menores em estudos laboratoriais.

Van Engel e Willenson (2000) chamam também a atenção para o facto dos resultados variarem utilizando os mesmos instrumentos de medição. Neste contexto, dão o exemplo de um artigo publicado por Bass, Avolio e Atwater (1996), onde revelam a

---

<sup>18</sup> Ver Quadro 21

<sup>19</sup> Os alemães apresentam quase o dobro do índice dos irlandeses na dimensão Controlo da Incerteza. Ver Anexo II (Tabela 1)

existência de três estudos elaborados com o mesmo instrumento de medição que deram origem a resultados completamente distintos. No primeiro, as diferenças apresentaram-se significativas em todas as escalas transformacionais e em duas das quatro escalas transaccionais. No segundo, apenas em metade das escalas transformacionais e em uma das escalas transaccionais se verificou diferença significativa. No terceiro, apenas se verificaram diferenças significativas em duas escalas. Kouzes e Posner (2002b), por seu turno, revelam que os resultados da aplicação do questionário LPI no que se refere à diferença entre géneros, em regra, não apresentam diferenças significativas.

O facto dos resultados do LPI, em regra, não demonstrarem diferenças significativas entre géneros pode, porventura, ser uma justificação para os resultados obtidos. Outro factor moderador poderá estar relacionado com a chamada de atenção que fizemos aquando da elaboração das hipóteses<sup>20</sup>, ou seja, o baixo índice que Portugal apresenta na dimensão cultural Masculinidade versus Feminilidade<sup>21</sup> poderá revelar uma maior homogeneidade de práticas de liderança entre géneros.

Ao analisar o ranking dos comportamentos mais praticados verificamos que dos 10 comportamentos em que os mestrandos mais incidem, 6 pertencem às práticas de Promover a actuação dos outros e Encorajar o coração, são eles: p14 (tratar os outros com dignidade e respeito); p4 (desenvolver relações de cooperação com as pessoas com quem trabalham); p30 (promover e apoiar as contribuições dos outros); p5 (elogiar o trabalho bem feito); p9 (ouvir activamente os pontos de vista dos outros) e p10 (demonstrar confiança nas capacidades dos outros) (Tabela 4 - Anexo II).

---

<sup>20</sup> Ver secção 4 – Liderança entre Géneros

<sup>21</sup> Ver Anexo II (Tabela 1)

## CAPÍTULO V – Conclusões

O estudo da liderança apresenta-se como um fenómeno histórico relativamente recente. Os seus “escassos” 80 anos de existência têm, no entanto, demonstrado uma enorme evolução nos conceitos, teorias, modelos conceptuais, técnicas e metodologias de investigação.

Numa primeira fase a investigação incidiu no estudo de traços e competências dos líderes, nos seus comportamentos e nos factores situacionais que influenciavam a sua actuação. Numa segunda fase, hoje ainda vigente, a investigação centrou-se no estudo das relações de liderança e nas mudanças organizacionais.

Este novo enfoque foi fortemente impulsionado por B. Bass, dando origem ao movimento posteriormente designado por *Novas teorias da Liderança*. Este novo movimento, catapultou a investigação massiva nesta área do saber. Por coincidência histórica ou não, a teoria de B. Bass surge numa altura em que a Globalização começava a ser uma realidade e as mulheres começavam a afirmar-se socialmente na política e na gestão. Como consequência contextual duas novas áreas de investigação surgiram – a liderança entre géneros e a liderança intercultural.

Se por um lado, a área de investigação entre géneros tem ocupado um espaço reduzido e os seus resultados têm sido de alguma forma inconclusivos, por outro, a investigação intercultural tem crescido a um ritmo galopante e os seus resultados têm-se apresentado como fundamentais na era da globalização. A investigação na área da liderança intercultural tem permitido perceber o que há de comum e distinto entre os mais diversos países. Os seus resultados e descobertas têm sido uma ferramenta essencial para potenciar as relações entre chefias e colaboradores, de nacionalidades e backgrounds culturais distintos.

Na minha perspectiva, a grande conclusão a retirar é a de que as grandes preocupações da investigação nesta área do saber se mantêm inalteradas, quase oitenta anos volvidos.

O grande mote de investigação continua a ser a procura do que é universal e a procura do que é específico.

No presente estudo procurámos aferir se as práticas de liderança dos mestrandos se coadunam com a caracterização da cultura portuguesa feita por G. Hofstede. Procurámos também detectar diferenças nas práticas de liderança entre géneros.

Confirmámos que os mestrandos incidem mais em práticas de liderança de *Modelar o Caminho* do que em práticas de *Desafiar os Processos*. Facto que é consistente com os índices que Portugal detém nas dimensões culturais de *Distância ao Poder* e *Controlo da Incerteza*. Verificámos também que não existem diferenças significativas, entre géneros, nas práticas de liderança de *Promover a actuação dos outros* e *Encorajar o Coração*.

Os resultados do estudo permitem-nos caracterizar os mestrandos como líderes que: *tratam os seus colaboradores com dignidade e respeito; respeitam promessas e compromissos; desenvolvem relações de cooperação com as pessoas com quem trabalham; apreciam as contribuições da sua equipa e elogiam as pessoas pelo trabalho bem feito*. Os mestrandos são também líderes que *não promovem nem partilham uma visão de grupo*.

Nesta investigação alguns problemas ou limitações podem ser apontadas. Em primeiro lugar, o facto de só ter sido possível incluir Portugal no estudo limitou de forma significativa o número de hipóteses testadas, uma vez que o projecto de investigação desenhado tinha como objectivo a realização de um estudo comparativo. Em segundo lugar, utilizámos um questionário americano, desenvolvido por americanos no contexto específico da sua realidade e do seu país. Facto que pode porventura limitar a observação da realidade nacional. Em terceiro lugar, podemos estar a analisar resultados que derivem do que é socialmente correcto ou aceite, em detrimento da realidade prática do quotidiano na nossa amostra.

Como sugestões para investigação futura apresentaria as seguintes: ampliação da amostra do estudo a gestores intermédios e de topo; ampliação do estudo a outros países com vista à realização de análises comparativas; introdução de novas variáveis de

análise, para além de índices culturais, como sejam o Produto Interno Bruto e Índice de Inovação Tecnológica por forma a verificar se as diferentes práticas e comportamentos dos líderes estão ou não associados com os níveis de desenvolvimento económico e tecnológico apresentados pelos diversos países.

Muitas destas sugestões estão consideradas na segunda parte do projecto, já em curso, e a prosseguir em Doutoramento.

## Bibliografia

Ashour, A. S. (1973). Further discussion of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: *An evaluation. Organizational Behavior and Human Performance, 9*, 339-355.

Barnlund, D. C. (1962). Consistency of emergent leadership in groups with changing tasks and members. *Speech Monographs, 29*, 45-52.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. Third Edition. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly, 6*(4), 463-478.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist, 52*(2), 130-139.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training, 14*, 21-27.

Bennis, W. G. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper e Row.

Berry, J. W. (1969). On cross-cultural comparability. *International Journal of Psychology, 4*, 119-228.

Bird, C. (1940). *Social psychology*. New York: Appleton-Century.

Boyacigiller, N. A., Kleinberg, J., Phillips, M. E. and Sackmann, S. A. (2003). Conceptualizing culture: Elucidating the streams of research in international cross-cultural management. In B.J. Punnet & Shenkar O., (Eds.), *Handbook for International Management Research*, Second Edition, 99-167. University of Michigan Press.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Bu, N., Craig, T. J. and Peng, T. K. (2001). Acceptance of supervisory direction in typical workplace situations: A comparison of US, Taiwanese and PRC employees. *International Journal of Cross-Cultural Management, 1*, 131-152.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper e Row.

- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Cunha, M. P. e Rego A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Editora Dom Quixote.
- Den Hartog, D. N. and Dickson, M. W. (2004). Leadership and culture. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.). *The Nature of Leadership*, 249-278. Thousand Oaks: Sage.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J. and Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N. and Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14, 729-768.
- Dorfman, P. W. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
- Dorfman, P. W. (2003). International and cross-cultural leadership research. In B.J. Punnet & Shenkar O., (Eds.), *Handbook for International Management Research*, Second Edition, 265-355. University of Michigan Press.
- Dorfman, P. W. and Howell, J.P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns. *Advances in Comparative management*, 3, 127-150.
- Eagly, A. H. and Carli, L. L. (2004). Women and Men as Leaders. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo e R. J. Sternberg (Eds.). *The Nature of Leadership*, 279-301. Thousand Oaks: Sage.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. and Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 95, 569-591.
- Eagly, A. H. and Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership styles: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

- Early, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 565-581.
- Eby, L. T. and Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 275-295.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1986). The contribution of cognitive resources to leadership performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 532-548.
- Fiedler, F. E. and Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership. Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Fiedler, F. E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. *Applied Psychology – An international Review*, 44, 5-25.
- Field, R. H. G. (1979). A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 4, 249-257.
- Gibb, C. A. (1947). The principles and traits of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42, 267-284.
- Gibson, C. B. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 225-279.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42, 138-152.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gomez, C., Kirkman, B. L. and Shapiro, D. L. (2000). The impact of collectivism and in-group/out-group membership on the evaluation generosity of team members. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1097-1106.
- Graen, G. B., Hui, C., Wakabayashi, M. and Wang, Z. M. (1997). Cross-cultural research alliances in organizational research. In P. C. Early & M. Erez (Eds.). *New perspectives on industrial/organizational psychology*, 160-189. San Francisco: New Lexington Press.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Doubleday.
- Hater, J. J. and Bass, B. M. (1988). Superior's evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 695-702.

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). *The management of organizational behavior*. Third Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1988). *The management of organizational behavior*. Fifth Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. London: Sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. (Second Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. (2003). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Edições Sílabo.

Hofstede, G. and Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.

Holtgraves, T. (1997). Styles of language use: Individual and cultural variability in conversational indirectness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 624-637.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*, 189-207. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

House, R. J. (1999). Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 563-574.

House, R. J. and Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.

House, R. J., Hanges, P. G., Javidan, M., Dofman, P. W. and Gupta V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

House, R. J. and Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.

House, R. J., Spangler, D. and Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.

- House, R. J., Wright, N. S. and Aditya, R. N. (1997). Cross Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory. In P. C. Early & M. Erez (Eds.). *New perspectives on industrial/organizational psychology*, 535-625. San Francisco: New Lexington Press.
- Howell, J. P., Bowen D., Dorfman, P. W., Kerr, S. and Podsakoff, P. M. (1990). Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership. *Organizational Dynamics*, (summer), 21-38.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/Charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- Jacobsen, C. and House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *The Leadership Quarterly*, 12, 75-112.
- Jaeger, A. M. (1986). Organization development and national culture: Where's the fit? *Academy of Management Review*, 11(1), 178-190.
- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44, 54-79.
- Jung, D. I., Bass, B. M. and Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *Journal of Leadership Studies*, 2, 3-18.
- Kanungo, R. N. and Mendonca, M. (1996). Cultural contingencies and leadership in developing countries. *Research in the Sociology of Organizations*, 14, 263-295.
- Kark, R., Shamir, B. and Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Kenny, D. A. and Zaccaro, S. J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 678-685.
- Kerr, S. and Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 375-403.
- Kirkman, B. L. and Shapiro, D. L. (2000). Understanding why team members won't share: An examination of factors related to employee receptivity to team – based rewards. *Small Group Research*, 31(2), 175-209.
- Klein, J. K. and House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.
- Kluckhohn, F. R. (1951). Values and value orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons and E. A. Shils (Eds.). *Toward a general theory of action*, 388-433. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kluckhohn, F. R. and Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.

Koopman, P. L., Den Hartog, D. N., Konrad, E. and GLOBE Research Team (1999). National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 503-520.

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2002a). *The leadership challenge*. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2002b). *The leadership practices inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders*. Retirado em Junho de 2005 do web site Leadership Challenge:  
[http://media.wiley.com/assets/463/74/lc\\_jb\\_appendix.pdf](http://media.wiley.com/assets/463/74/lc_jb_appendix.pdf).

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2003a). *The Leadership Practices Inventory – Self Instrument*. Third Edition.

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2003b). *Leadership Practices Inventory: Facilitator's guide*. Third Edition. San Francisco: Pfeiffer.

Lonner, W. J. (1980). The search for psychological universals. In H. C. Triandis e W. Lambert (Eds.). *Perspectives Handbook of cross-cultural psychology, vol. 1*, 143-204. Boston: Allyn and Bacon.

Lord, R. G., De Valder, C. L. and Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalizations procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.

Mayer, J. D. and Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197-208.

Maroco, João (2003). *Análise Estatística Com utilização de SPSS*. 1º Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.

McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.

McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human relations*, 55, 89-118.

Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Offerman, L. R. and Hellmann, P. S. (1997). Culture's consequences for leadership behavior: National values and action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 342-351.

Parsons, T. and Shils, E. A. (1951). *Towards a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Pavett, S. and Morris, T. (1995). Management styles within a multinational corporation: A five country comparative study. *Human Relations*, 48(10), 1171-1191.

Pawar, B. (2003). Central conceptual issues in transformational leadership research. *Leadership e Organizational Development Journal*, 24(7/8), 397-406.

Pawar, B. S. and Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *The Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.

Pestana, M. H e Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para as Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. 4ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Peters, L. H., Hartke, D. D. and Pohlman, J. T. (1985). Fiedler's contingency model of leadership: An application of the meta-analysis of Schmit and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97, 274-285.

Popper, M. and Zakkai, E. (1994). Transactional, charismatic and transformational leadership: Conditions conducive to their predominance. *Leadership e Organizational Development Journal*, 15(6), 3-7.

Rauch, A., Frese, M. and Sonnentag, S. (2000). Cultural differences in planning/success relationships: A comparison of small enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*, 38, 28-41.

Rego, A. e Cunha, M. P. (2003). *A Essência da Liderança. Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.

Robalo, A. (2004). *Gestão Comparada/Comparative Management*. Edições Sílabo.

Robinson, R. V. (1983). Review of Culture's Consequences: International differences in work-related values. *Work and Occupations*, 10, 110-115.

Rosener, J. B. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as anagement strategy*. New York: Oxford University Press.

Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger e R. N. Kanungo (Eds.). *Charismatic Leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, 122-160. San Francisco: Jossey-Bass.

Sashkin, M. (2004). Transformational Leadership Approaches: A review and synthesis. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, e R. J. Sternberg (Eds.). *The Nature of Leadership*, 171-196. Thousand Oaks: Sage.

- Schriesheim, C. and Kerr, S. (1977). Theories and measures of leadership. A critical appraisal of present and future directions. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.). *Leadership: The cutting edge*, 4-99. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Schneider, S. C. and Barsoux, J. L. (1997). *Managing across cultures*. London: Prentice Hall Europe.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in twenty countries. In M. P. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, 1-65. San Diego, CA: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Cultural dimensions of values: Towards an understanding of national differences. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Hagitcibasi, S. C. Choi e G. Yoon (Eds.). *Individualism and collectivism: Theoretical and methodological issues*, 85-119. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwartz, S. H. (1999). Cultural value differences: Some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-48.
- Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B. and Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Shane, S. A. (1993). Cultural influences on rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 7, 29-46.
- Smith, P. B. and Bond, M. H. (1999). *Social psychology across cultures: Analysis and perspectives*, (Second Edition). London: Harvester Wheatsheaf.
- Smith, P. B., Dugan, S. and Trompenaars, F. (1996). National culture and managerial values: A dimensional analysis across forty-three nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 231-264.
- Smith, P. B., Peterson, M. F. and Misumi, J. (1994). Event management and work team effectiveness in Japan, Britain and the USA. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 33-43.
- Stewart, R., Barsoux, J. L., Kieser, A., Ganter, H. D. and Walgenbach, P. (1994). *Managing in Britain and Germany*. London: St. Martin's Press/MacMillan Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

- Suuatri, V. (1996). Leadership ideologies among European managers: A comparative survey in a multinational company. *Scandinavian Journal of Management*, 12(4), 389-409.
- Suutari, V., Raharjo, K. and Riikkila, T. (2002) The challenge of cross-cultural leadership interaction: Finnish expatriates in Indonesia. *Career Development International*, 7, 415-429.
- Tannenbaum, R. and Schimdt, W. H. (1958). How to choose a leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36 (March-April), 95-101.
- Triandis, H. C. (1982). Review of Culture's Consequences: International differences in work-related values. *Human Organization*, 41, 86-90.
- Triandis, H. C. (1994). Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi & G. Yoon (Eds.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*, 44-51. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*, 113-164. Greenwich, CT: JAI Press.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business*. Chicago, IL: Irwin.
- Van Engen, M L. and Willemsen, T. M. (2000). Gender and leadership styles: A review of the past decade. WORC Paper 00.10.09.
- Vroom, V. H. and Jago, A. G. (1988) *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, V. H. and Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson e T. Parsons, Eds. and Trans.). Glencoe, IL: The Free Press.
- Wong, C. and Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Yammarino, F. J. and Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. In K. E. Clark & M. R. Clark (Eds.). *Measures of leadership*, 151-169. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership/West Orange, NY: Leadership Library of America.
- Yulk, G. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yulk, G. (1989a). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Yulk, G. (1989b). *Leadership in Organizations*. Second Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yulk, G. and Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership on organizations. In M. D. Dunnette e L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Second Edition, 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Yulk, G. (2005). *Leadership in Organizations*. Sixth Edition. Pearson Prentice Hall.

Zaccaro, S. J., Foti, R. J., and Kenny, D. A (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: Na investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 308-315.

Zaccaro, S. J., Kemp, C. and Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.). *The Nature of Leadership*, 101-124. Thousand Oaks: Sage.

Zagorsek, H., Jacklic, M. and Stough, S. J. (2004). Comparing leadership practices between United States, Nigeria, and Slovenia: Does culture matter? *Cross Cultural Management*, 11(2), 16-34.

## **Anexos**

## **Anexo I**

*QUESTIONÁRIO SUPORTE*

**País** \_\_\_\_\_

**1- Género**

- Masculino.....   
Feminino.....

**2- Idade**

- Menos de 25 anos.....   
Entre 25-35 anos .....   
Entre 35-45 anos .....   
Entre 45-55 anos.....   
Mais de 55 anos .....

**3- Área de Licenciatura**

- Gestão e Economia.....   
Ciências Sociais (Sociologia, Psicologia.....).....   
Ciências Naturais (Biologia, Química, Física.....).....   
Ciência e Tecnologia (Engenharia.....).....   
Humanidades (Direito, Línguas.....).....   
Artes (Design.....).....   
Outra \_\_\_\_\_

**4- Área Actual de Trabalho**

- Contabilidade e Finanças.....   
Recursos Humanos.....   
Tecnologias de Informação e Comunicação.....   
Logística e Produção.....   
Marketing e Comercial.....   
Investigação e Desenvolvimento.....   
Outra \_\_\_\_\_

**5- Anos de Experiência Profissional**

- Menos de 5 anos.....   
Entre 5-10 anos.....   
Mais de 10 anos.....

**6- Dimensão da empresa**

- Menos de 10 colaboradores.....   
Entre 10-49 colaboradores.....   
Entre 50-249 colaboradores.....   
Mais de 250 colaboradores.....

**7- Outros**

Nº de colaboradores sob a sua directa responsabilidade \_\_\_\_\_

Desejo receber os resultados do estudo

E-mail: \_\_\_\_\_

# LPI SELF

Leadership Practices Inventory  
by JAMES M. KOUZES e  
BARRY Z. POSNER

## *INSTRUÇÕES*

Por favor leia cuidadosamente cada uma das afirmações e, utilizando a escala abaixo apresentada, pergunte a si próprio:

### "Com que frequência tenho o comportamento descrito?"

- Seja realista quanto à frequência com que tem os comportamentos.
- Seja o mais honesto e exacto possível.
- **NÃO RESPONDA** em termos de como gostaria de se comportar ou como pensa que se deveria comportar.
- **RESPONDA** em termos de como tipicamente se comporta na maior parte dos dias, na maior parte dos projectos e com a maior parte das pessoas.
- Seja ponderado nas respostas. Por exemplo, classificar todos os itens com 10, não parecerá uma descrição exacta dos seus comportamentos. De igual forma, classificá-los todos com 1 ou com 5 também não parecerá. A maioria das pessoas terá alguns comportamentos mais ou menos vezes comparados com outros.
- Se sentir que a afirmação não se aplica a si, é porque provavelmente não pratica com frequência este comportamento. Neste caso, deve pontuar com um valor igual ou inferior a 3.

Para cada afirmação decida a resposta e registe o número correspondente na caixa à direita da mesma. Após responder a todos os itens volte ao início do questionário para se certificar que tudo está preenchido. **Todos os itens têm que ter pontuação.**

A escala varia entre 1 e 10. Escolha o número que melhor se aplica à afirmação.

- 1 = Quase Nunca
- 2 = Excepcionalmente
- 3 = Raras vezes
- 4 = De vez em quando
- 5 = Ocasionalmente
- 6 = Algumas vezes
- 7 = Com alguma frequência
- 8 = Frequentemente
- 9 = Muito Frequentemente
- 10 = Quase Sempre

Quando terminar, devolva o questionário a:

---

---

---

Obrigado.

Com que frequência tem os seguintes comportamentos? Escolha o número que melhor se aplica a cada afirmação e registe-o na caixa à direita da mesma.

|    |   |  |
|----|---|--|
| 1  | Dou o exemplo daquilo que espero dos outros.  |  |
| 2  | Falo sobre como as orientações futuras irão influenciar a nossa forma de trabalhar.   |  |
| 3  | Procuro desafios para testar as minhas capacidades e competências.  |  |
| 4  | Desenvolvo relações de cooperação com as pessoas com quem trabalho.   |  |
| 5  | Elogio as pessoas pelo trabalho bem feito.  |  |
| 6  | Dispendo tempo e energia com as pessoas com quem trabalho para garantir que adiram aos princípios e standards que acordámos.  |  |
| 7  | Descrevo uma imagem daquilo que o futuro poderá vir a ser.  |  |
| 8  | Desafio as pessoas a experimentarem novas formas de fazerem o seu trabalho.   |  |
| 9  | Ouçoo activamente os diferentes pontos de vista.  |  |
| 10 | Expresso confiança nas capacidades das pessoas.   |  |
| 11 | Respeito as minhas promessas e compromissos.  |  |
| 12 | Apelo aos outros para partilharem um sonho futuro.  |  |
| 13 | Procuro fora da minha organização formas inovadoras para melhorar o que fazemos.  |  |
| 14 | Trato os outros com dignidade e respeito.   |  |
| 15 | Certifico-me que as pessoas são criativamente recompensadas pela sua contribuição no sucesso dos nossos projectos.  |  |
| 16 | Peço feedback sobre as consequências das minhas acções na performance dos outros.   |  |
| 17 | Mostro aos outros que os seus interesses de longo prazo podem ser alcançados alinhando-se numa visão comum.   |  |
| 18 | Pergunto “Que lições retirar?” quando as coisas não correm como planeado.   |  |
| 19 | Apoio as decisões que as pessoas tomam por conta própria.   |  |
| 20 | Reconheço publicamente as pessoas que se comprometem com os valores do grupo.   |  |
| 21 | Construo consensos em torno dos valores da nossa organização.   |  |
| 22 | Descrevo a síntese das nossas aspirações.   |  |
| 23 | Certifico-me de que traçamos objectivos alcançáveis, fazemos planos concretos e estabelecemos metas quantificadas nos programas e projectos em que estamos a trabalhar. |  |
| 24 | Dou grande liberdade sobre a forma como os outros realizam o seu trabalho.  |  |
| 25 | Encontro formas de comemorar os feitos alcançados.  |  |
| 26 | Sou claro quanto à minha filosofia de liderança.  |  |
| 27 | Falo com genuína convicção sobre o grande significado e propósito do nosso trabalho.  |  |
| 28 | Corro riscos mesmo quando existe a possibilidade de falhar.   |  |
| 29 | Asseguro-me que as pessoas progredem na sua carreira através da formação e do seu próprio desenvolvimento pessoal.  |  |
| 30 | Aprecio e apoio as contribuições das pessoas da minha equipa.   |  |

## **Anexo II**

Tabela 1. Índice das Dimensões Culturais de Hofstede dos países referenciados no subcapítulo 3.2

| País/Região                    | Distância ao Poder | Controlo da Incerteza | Individualismo Colectivismo | Masculinidade Feminilidade |
|--------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|
| África Ocidental <sup>22</sup> | 77                 | 54                    | 20                          | 46                         |
| Alemanha                       | 35                 | 67                    | 65                          | 66                         |
| Coreia do Sul                  | 60                 | 85                    | 18                          | 41                         |
| China                          | 80                 | 30                    | 20                          | 66                         |
| Dinamarca                      | 18                 | 23                    | 74                          | 16                         |
| Eslovénia                      | 71                 | 88                    | 27                          | 19                         |
| EUA                            | 40                 | 46                    | 91                          | 62                         |
| França                         | 68                 | 86                    | 71                          | 43                         |
| Grã-Bretanha                   | 35                 | 35                    | 89                          | 66                         |
| Irlanda                        | 28                 | 35                    | 70                          | 68                         |
| Japão                          | 54                 | 92                    | 46                          | 95                         |
| México                         | 81                 | 82                    | 30                          | 69                         |
| Portugal                       | 63                 | 104                   | 27                          | 31                         |
| Taiwan                         | 58                 | 69                    | 17                          | 45                         |

Fonte: Hofstede (2001)

Tabela 2. Consistência interna do LPI

| <i>Práticas de Liderança</i>  | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Cronbach's Alpha Based on Standartized items</i> |
|-------------------------------|-------------------------|---|
| Modelar o Caminho             | ,598                    | ,596  |
| Inspirar uma visão partilhada | ,763                    | ,763  |
| Desafiar os Processos         | ,63                     | ,629  |
| Pomover a actuação dos outros | ,518                    | ,56   |
| Encorajar o coração           | ,642                    | ,652  |

<sup>22</sup> Não existem valores individuais para a Nigéria, devendo assim ser considerados os valores da região geográfica onde está inserida.

Tabela 3. Ranking de incidência das diversas práticas de liderança

|                                | N   | Minimum | Maximum | Mean    | Std. Deviation |
|--------------------------------|-----|---------|---------|---------|----------------|
| Promover a actuação dos outros | 115 | 30,00   | 56,00   | 45,2522 | 5,58796        |
| Encorajar o coração            | 115 | 24,00   | 57,00   | 42,8870 | 6,85023        |
| Modelar o Caminho              | 115 | 21,00   | 55,00   | 42,0870 | 6,74675        |
| Desafiar Processos             | 115 | 20,00   | 55,00   | 41,4696 | 7,03914        |
| Inspirar uma visão partilhada  | 116 | 17,00   | 52,00   | 36,8707 | 8,16091        |
| Valid N (listwise)             | 115 |         |         |         |                |

Tabela 4. Ranking de incidência dos diversos comportamentos

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| p14                | 116 | 5       | 10      | 9,27 | ,981           |
| p11                | 116 | 3       | 10      | 8,53 | 1,447          |
| p4                 | 116 | 3       | 10      | 8,23 | 1,447          |
| p30                | 116 | 2       | 10      | 8,22 | 1,473          |
| p5                 | 116 | 1       | 10      | 8,04 | 1,557          |
| p3                 | 116 | 2       | 10      | 7,65 | 1,685          |
| p9                 | 116 | 3       | 10      | 7,56 | 1,500          |
| p1                 | 116 | 2       | 10      | 7,36 | 1,853          |
| p10                | 116 | 2       | 10      | 7,34 | 1,594          |
| p18                | 116 | 1       | 10      | 7,23 | 1,949          |
| p24                | 116 | 1       | 10      | 7,13 | 2,157          |
| p27                | 116 | 1       | 10      | 7,10 | 1,857          |
| p23                | 116 | 1       | 10      | 7,01 | 1,972          |
| p20                | 116 | 1       | 10      | 6,91 | 2,033          |
| p13                | 116 | 1       | 10      | 6,84 | 2,134          |
| p6                 | 116 | 1       | 10      | 6,78 | 1,775          |
| p19                | 116 | 2       | 10      | 6,72 | 1,661          |
| p26                | 115 | 1       | 10      | 6,57 | 2,321          |
| p16                | 116 | 1       | 10      | 6,53 | 2,024          |
| p28                | 115 | 2       | 10      | 6,50 | 2,117          |
| p2                 | 116 | 2       | 10      | 6,47 | 2,006          |
| p15                | 115 | 1       | 10      | 6,42 | 2,395          |
| p21                | 116 | 1       | 10      | 6,39 | 2,190          |
| p29                | 115 | 1       | 10      | 6,38 | 2,242          |
| p8                 | 116 | 1       | 10      | 6,33 | 2,025          |
| p7                 | 116 | 1       | 10      | 6,15 | 1,962          |
| p25                | 116 | 1       | 10      | 6,03 | 2,226          |
| p17                | 116 | 1       | 10      | 5,82 | 2,062          |
| p12                | 116 | 1       | 10      | 5,78 | 2,139          |
| p22                | 116 | 1       | 10      | 5,56 | 2,031          |
| Valid N (listwise) | 115 |         |         |      |                |

Tabela 5. Gênero

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Masculino | 50        | 43,1    | 43,1          | 43,1               |
|       | Feminino  | 66        | 56,9    | 56,9          | 100,0              |
|       | Total     | 116       | 100,0   | 100,0         |                    |

Tabela 6. Estrutura etária da Amostra

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Menos de 25 anos | 18        | 15,5    | 15,5          | 15,5               |
|       | Entre 25-35 anos | 75        | 64,7    | 64,7          | 80,2               |
|       | Entre 35-45 anos | 18        | 15,5    | 15,5          | 95,7               |
|       | Entre 45-55 anos | 4         | 3,4     | 3,4           | 99,1               |
|       | Mais de 55 anos  | 1         | ,9      | ,9            | 100,0              |
|       | Total            | 116       | 100,0   | 100,0         |                    |

Tabela 7. Área de Licenciatura

|       |                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Gestão e Economia    | 61        | 52,6    | 52,6          | 52,6               |
|       | Ciências Sociais     | 23        | 19,8    | 19,8          | 72,4               |
|       | Ciência e Tecnologia | 7         | 6,0     | 6,0           | 78,4               |
|       | Humanidades          | 2         | 1,7     | 1,7           | 80,2               |
|       | Artes                | 1         | ,9      | ,9            | 81,0               |
|       | Outra                | 22        | 19,0    | 19,0          | 100,0              |
|       | Total                | 116       | 100,0   | 100,0         |                    |

Tabela 8. Área actual de Trabalho

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Contabilidade e Finanças                | 52        | 44,8    | 44,8          | 44,8               |
|       | Recursos Humanos                        | 19        | 16,4    | 16,4          | 61,2               |
|       | Tecnologias de Informação e Comunicação | 4         | 3,4     | 3,4           | 64,7               |
|       | Logística e Produção                    | 2         | 1,7     | 1,7           | 66,4               |
|       | Marketing e Comercial                   | 17        | 14,7    | 14,7          | 81,0               |
|       | Investigação e Desenvolvimento          | 1         | ,9      | ,9            | 81,9               |
|       | Outra                                   | 21        | 18,1    | 18,1          | 100,0              |
|       | Total                                   | 116       | 100,0   | 100,0         |                    |

Tabela 9. Anos de Experiência Profissional

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Menos de 5 anos | 43        | 37,1    | 37,4          | 37,4               |
|         | Entre 5-10 anos | 43        | 37,1    | 37,4          | 74,8               |
|         | Mais de 10 anos | 29        | 25,0    | 25,2          | 100,0              |
|         | Total           | 115       | 99,1    | 100,0         |                    |
| Missing | System          | 1         | ,9      |               |                    |
| Total   |                 | 116       | 100,0   |               |                    |

Tabela 10. Dimensão da Empresa

|         |                            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Menos de 10 colaboradores  | 16        | 13,8    | 14,0          | 14,0               |
|         | Entre 10-49 colaboradores  | 18        | 15,5    | 15,8          | 29,8               |
|         | Entre 50-249 colaboradores | 30        | 25,9    | 26,3          | 56,1               |
|         | Mais de 250 colaboradores  | 50        | 43,1    | 43,9          | 100,0              |
|         | Total                      | 114       | 98,3    | 100,0         |                    |
| Missing | System                     | 2         | 1,7     |               |                    |
| Total   |                            | 116       | 100,0   |               |                    |

Tabela 11. Nº de colaboradores sob directa responsabilidade dos inquiridos

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 0      | 61        | 52,6    | 53,5          | 53,5               |
|         | 1      | 8         | 6,9     | 7,0           | 60,5               |
|         | 2      | 12        | 10,3    | 10,5          | 71,1               |
|         | 3      | 9         | 7,8     | 7,9           | 78,9               |
|         | 4      | 7         | 6,0     | 6,1           | 85,1               |
|         | 5      | 5         | 4,3     | 4,4           | 89,5               |
|         | 7      | 1         | ,9      | ,9            | 90,4               |
|         | 9      | 1         | ,9      | ,9            | 91,2               |
|         | 10     | 1         | ,9      | ,9            | 92,1               |
|         | 11     | 2         | 1,7     | 1,8           | 93,9               |
|         | 14     | 1         | ,9      | ,9            | 94,7               |
|         | 15     | 1         | ,9      | ,9            | 95,6               |
|         | 20     | 1         | ,9      | ,9            | 96,5               |
|         | 28     | 1         | ,9      | ,9            | 97,4               |
|         | 40     | 1         | ,9      | ,9            | 98,2               |
|         | 50     | 1         | ,9      | ,9            | 99,1               |
|         | 60     | 1         | ,9      | ,9            | 100,0              |
|         | Total  | 114       | 98,3    | 100,0         |                    |
| Missing | System | 2         | 1,7     |               |                    |
| Total   |        | 116       | 100,0   |               |                    |

Tabela 12. Estrutura etária por Género

|                             |                                      |                                      | Género    |          | Total  |
|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------|----------|--------|
|                             |                                      |                                      | Masculino | Feminino |        |
| Estrutura_etária_da_amostra | Menos de 25 anos                     | Count                                | 6         | 12       | 18     |
|                             |                                      | % within Estrutura_etária_da_amostra | 33,3%     | 66,7%    | 100,0% |
|                             |                                      | % within Género                      | 12,0%     | 18,2%    | 15,5%  |
|                             |                                      | % of Total                           | 5,2%      | 10,3%    | 15,5%  |
|                             | Entre 25-35 anos                     | Count                                | 32        | 43       | 75     |
|                             |                                      | % within Estrutura_etária_da_amostra | 42,7%     | 57,3%    | 100,0% |
|                             |                                      | % within Género                      | 64,0%     | 65,2%    | 64,7%  |
|                             |                                      | % of Total                           | 27,6%     | 37,1%    | 64,7%  |
|                             | Entre 35-45 anos                     | Count                                | 10        | 8        | 18     |
|                             |                                      | % within Estrutura_etária_da_amostra | 55,6%     | 44,4%    | 100,0% |
|                             |                                      | % within Género                      | 20,0%     | 12,1%    | 15,5%  |
|                             |                                      | % of Total                           | 8,6%      | 6,9%     | 15,5%  |
|                             | Entre 45-55 anos                     | Count                                | 1         | 3        | 4      |
|                             |                                      | % within Estrutura_etária_da_amostra | 25,0%     | 75,0%    | 100,0% |
|                             |                                      | % within Género                      | 2,0%      | 4,5%     | 3,4%   |
|                             |                                      | % of Total                           | ,9%       | 2,6%     | 3,4%   |
| Mais de 55 anos             | Count                                | 1                                    | 0         | 1        |        |
|                             | % within Estrutura_etária_da_amostra | 100,0%                               | ,0%       | 100,0%   |        |
|                             | % within Género                      | 2,0%                                 | ,0%       | ,9%      |        |
|                             | % of Total                           | ,9%                                  | ,0%       | ,9%      |        |
| Total                       | Count                                | 50                                   | 66        | 116      |        |
|                             | % within Estrutura_etária_da_amostra | 43,1%                                | 56,9%     | 100,0%   |        |
|                             | % within Género                      | 100,0%                               | 100,0%    | 100,0%   |        |
|                             | % of Total                           | 43,1%                                | 56,9%     | 100,0%   |        |

Tabela 13. Área de Licenciatura por Género

|                      |                               |                               | Género    |          | Total  |
|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------|----------|--------|
|                      |                               |                               | Masculino | Feminino |        |
| Area_de_Licenciatura | Gestão e Economia             | Count                         | 29        | 32       | 61     |
|                      |                               | % within Área_de_Licenciatura | 47,5%     | 52,5%    | 100,0% |
|                      |                               | % within Género               | 58,0%     | 48,5%    | 52,6%  |
|                      |                               | % of Total                    | 25,0%     | 27,6%    | 52,6%  |
|                      | Ciências Sociais              | Count                         | 5         | 18       | 23     |
|                      |                               | % within Área_de_Licenciatura | 21,7%     | 78,3%    | 100,0% |
|                      |                               | % within Género               | 10,0%     | 27,3%    | 19,8%  |
|                      |                               | % of Total                    | 4,3%      | 15,5%    | 19,8%  |
|                      | Ciência e Tecnologia          | Count                         | 6         | 1        | 7      |
|                      |                               | % within Área_de_Licenciatura | 85,7%     | 14,3%    | 100,0% |
|                      |                               | % within Género               | 12,0%     | 1,5%     | 6,0%   |
|                      |                               | % of Total                    | 5,2%      | ,9%      | 6,0%   |
|                      | Humanidades                   | Count                         | 1         | 1        | 2      |
|                      |                               | % within Área_de_Licenciatura | 50,0%     | 50,0%    | 100,0% |
|                      |                               | % within Género               | 2,0%      | 1,5%     | 1,7%   |
|                      |                               | % of Total                    | ,9%       | ,9%      | 1,7%   |
|                      | Artes                         | Count                         | 0         | 1        | 1      |
|                      |                               | % within Área_de_Licenciatura | ,0%       | 100,0%   | 100,0% |
|                      |                               | % within Género               | ,0%       | 1,5%     | ,9%    |
|                      |                               | % of Total                    | ,0%       | ,9%      | ,9%    |
| Outra                | Count                         | 9                             | 13        | 22       |        |
|                      | % within Área_de_Licenciatura | 40,9%                         | 59,1%     | 100,0%   |        |
|                      | % within Género               | 18,0%                         | 19,7%     | 19,0%    |        |
|                      | % of Total                    | 7,8%                          | 11,2%     | 19,0%    |        |
| Total                | Count                         | 50                            | 66        | 116      |        |
|                      | % within Área_de_Licenciatura | 43,1%                         | 56,9%     | 100,0%   |        |
|                      | % within Género               | 100,0%                        | 100,0%    | 100,0%   |        |
|                      | % of Total                    | 43,1%                         | 56,9%     | 100,0%   |        |

Tabela 14. Área actual de Trabalho por Género

|                                  |   |                                  | Género    |          | Total  |
|----------------------------------|---|----------------------------------|-----------|----------|--------|
|                                  |   |                                  | Masculino | Feminino |        |
| Area_Actual_de_Trabalho          | Contabilidade e Finanças                | Count                            | 20        | 32       | 52     |
|                                  |   | % within Área_Actual_de_Trabalho | 38,5%     | 61,5%    | 100,0% |
|                                  |   | % within Género                  | 40,0%     | 48,5%    | 44,8%  |
|                                  |   | % of Total                       | 17,2%     | 27,6%    | 44,8%  |
|                                  | Recursos Humanos                        | Count                            | 7         | 12       | 19     |
|                                  |   | % within Área_Actual_de_Trabalho | 36,8%     | 63,2%    | 100,0% |
|                                  |   | % within Género                  | 14,0%     | 18,2%    | 16,4%  |
|                                  |   | % of Total                       | 6,0%      | 10,3%    | 16,4%  |
|                                  | Tecnologias de Informação e Comunicação | Count                            | 1         | 3        | 4      |
|                                  |   | % within Área_Actual_de_Trabalho | 25,0%     | 75,0%    | 100,0% |
|                                  |   | % within Género                  | 2,0%      | 4,5%     | 3,4%   |
|                                  |   | % of Total                       | ,9%       | 2,6%     | 3,4%   |
|                                  | Logística e Produção                    | Count                            | 1         | 1        | 2      |
|                                  |   | % within Área_Actual_de_Trabalho | 50,0%     | 50,0%    | 100,0% |
|                                  |   | % within Género                  | 2,0%      | 1,5%     | 1,7%   |
|                                  |   | % of Total                       | ,9%       | ,9%      | 1,7%   |
|                                  | Marketing e Comercial                   | Count                            | 11        | 6        | 17     |
|                                  |   | % within Área_Actual_de_Trabalho | 64,7%     | 35,3%    | 100,0% |
|                                  |   | % within Género                  | 22,0%     | 9,1%     | 14,7%  |
|                                  |   | % of Total                       | 9,5%      | 5,2%     | 14,7%  |
|                                  | Investigação e Desenvolvimento          | Count                            | 0         | 1        | 1      |
| % within Área_Actual_de_Trabalho |   | ,0%                              | 100,0%    | 100,0%   |        |
| % within Género                  |   | ,0%                              | 1,5%      | ,9%      |        |
| % of Total                       |   | ,0%                              | ,9%       | ,9%      |        |
| Outra                            | Count                                   | 10                               | 11        | 21       |        |
|                                  | % within Área_Actual_de_Trabalho        | 47,6%                            | 52,4%     | 100,0%   |        |
|                                  | % within Género                         | 20,0%                            | 16,7%     | 18,1%    |        |
|                                  | % of Total                              | 8,6%                             | 9,5%      | 18,1%    |        |
| Total                            | Count                                   | 50                               | 66        | 116      |        |
|                                  | % within Área_Actual_de_Trabalho        | 43,1%                            | 56,9%     | 100,0%   |        |
|                                  | % within Género                         | 100,0%                           | 100,0%    | 100,0%   |        |
|                                  | % of Total                              | 43,1%                            | 56,9%     | 100,0%   |        |

Tabela 15. Anos de experiência profissional por Género

|                                  |   |   | Género    |          | Total  |
|----------------------------------|---|---|-----------|----------|--------|
|                                  |   |   | Masculino | Feminino |        |
| Anos_de_Experiência_Profissional | Menos de 5 anos                           | Count                                     | 15        | 28       | 43     |
|                                  |   | % within Anos_de_Experiência_Profissional | 34,9%     | 65,1%    | 100,0% |
|                                  |   | % within Género                           | 30,0%     | 43,1%    | 37,4%  |
|                                  |   | % of Total                                | 13,0%     | 24,3%    | 37,4%  |
|                                  | Entre 5-10 anos                           | Count                                     | 21        | 22       | 43     |
|                                  |   | % within Anos_de_Experiência_Profissional | 48,8%     | 51,2%    | 100,0% |
|                                  |   | % within Género                           | 42,0%     | 33,8%    | 37,4%  |
|                                  |   | % of Total                                | 18,3%     | 19,1%    | 37,4%  |
|                                  | Mais de 10 anos                           | Count                                     | 14        | 15       | 29     |
|                                  |   | % within Anos_de_Experiência_Profissional | 48,3%     | 51,7%    | 100,0% |
|                                  |   | % within Género                           | 28,0%     | 23,1%    | 25,2%  |
|                                  |   | % of Total                                | 12,2%     | 13,0%    | 25,2%  |
| Total                            | Count                                     | 50  | 65        | 115      |        |
|                                  | % within Anos_de_Experiência_Profissional | 43,5%                                     | 56,5%     | 100,0%   |        |
|                                  | % within Género                           | 100,0%                                    | 100,0%    | 100,0%   |        |
|                                  | % of Total                                | 43,5%                                     | 56,5%     | 100,0%   |        |

Tabela 16. Dimensão da empresa por Género

|                     |                              |                              | Género    |          | Total  |
|---------------------|------------------------------|------------------------------|-----------|----------|--------|
|                     |                              |                              | Masculino | Feminino |        |
| Dimensão_da_Empresa | Menos de 10 colaboradores    | Count                        | 11        | 5        | 16     |
|                     |                              | % within Dimensão_da_Empresa | 68,8%     | 31,3%    | 100,0% |
|                     |                              | % within Género              | 22,4%     | 7,7%     | 14,0%  |
|                     |                              | % of Total                   | 9,6%      | 4,4%     | 14,0%  |
|                     | Entre 10-49 colaboradores    | Count                        | 5         | 13       | 18     |
|                     |                              | % within Dimensão_da_Empresa | 27,8%     | 72,2%    | 100,0% |
|                     |                              | % within Género              | 10,2%     | 20,0%    | 15,8%  |
|                     |                              | % of Total                   | 4,4%      | 11,4%    | 15,8%  |
|                     | Entre 50-249 colaboradores   | Count                        | 11        | 19       | 30     |
|                     |                              | % within Dimensão_da_Empresa | 36,7%     | 63,3%    | 100,0% |
|                     |                              | % within Género              | 22,4%     | 29,2%    | 26,3%  |
|                     |                              | % of Total                   | 9,6%      | 16,7%    | 26,3%  |
|                     | Mais de 250 colaboradores    | Count                        | 22        | 28       | 50     |
|                     |                              | % within Dimensão_da_Empresa | 44,0%     | 56,0%    | 100,0% |
|                     |                              | % within Género              | 44,9%     | 43,1%    | 43,9%  |
|                     |                              | % of Total                   | 19,3%     | 24,6%    | 43,9%  |
| Total               | Count                        | 49                           | 65        | 114      |        |
|                     | % within Dimensão_da_Empresa | 43,0%                        | 57,0%     | 100,0%   |        |
|                     | % within Género              | 100,0%                       | 100,0%    | 100,0%   |        |
|                     | % of Total                   | 43,0%                        | 57,0%     | 100,0%   |        |

Tabela 17. Teste de normalidade - Hipótese 1

|                 | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|-----------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|                 | Statistic                       | df  | Sig. | Statistic    | df  | Sig. |
| Diferença_F1_F3 | ,108                            | 115 | ,002 | ,964         | 115 | ,004 |

a. Lilliefors Significance Correction

Figura 10 - Outliers referentes à Hipótese 1



Tabela 18. Teste de normalidade - Hipótese 2

|                                | Género    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|--------------------------------|-----------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                                |           | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| Promover a actuação dos outros | Masculino | ,106                            | 50 | ,200* | ,965         | 50 | ,151 |
|                                | Feminino  | ,096                            | 65 | ,200* | ,968         | 65 | ,088 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 19. Teste de normalidade - Hipótese 3

|                     | Género    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------------|-----------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                     |           | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| Encorajar o coração | Masculino | ,074                            | 50 | ,200* | ,972         | 50 | ,291 |
|                     | Feminino  | ,080                            | 65 | ,200* | ,974         | 65 | ,183 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction