

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL: UM
ESTUDO CASO NA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS**

Inês da Graça Serra Mendes Rodrigues

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

Orientadora:
Professora Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali

Outubro de 2017

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL: UM ESTUDO CASO NA



CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

Inês da Graça Serra Mendes Rodrigues

- Lombada -

Liderança Transformacional e Transacional

RESUMO

O presente estudo debruçou-se sobre os estilos de liderança transformacional e transacional dos gerentes das agências bancárias da rede comercial da Direção de Particulares e Negócios Sul da Caixa Geral de Depósitos através de método quantitativo com uma amostra constituída por 42 gerentes.

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire 5X da autoria de (Avolio & Bass, 2004) utilizando uma escala de 5 respostas do tipo *Likert*.

Quanto ao primeiro objetivo proposto - analisar as relações entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* apresentadas pelos gerentes com os fatores sociodemográficos género, idade e antiguidade no cargo de gerente – os estudos provaram relações semelhantes quanto às respostas obtidas e, portanto, não foram obtidas relações entre o estilo de liderança adotado e os fatores “género”, “idade” e “antiguidade no cargo de gerente”.

O segundo objetivo do presente estudo foi identificar as principais características de liderança assumidas pelos gerentes da DPS da CGD a partir das abordagens transacional, transformacional e *laissez-faire* para que os resultados pudessem contribuir para a interação dos gerentes e subordinados em prol da eficácia e cooperação do trabalho em equipa e de uma boa relação no ambiente de trabalho.

Concluiu-se que, apesar das diferenças entre os estilos de liderança não serem elevadas, os gerentes da DPS da Caixa Geral de Depósitos em média aplicam em primeiro lugar no seu quotidiano a liderança *laissez-faire*, depois a liderança transformacional e depois a transacional.

Palavras-chave

Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Caixa Geral de Depósitos

Classificação JEL

J53, M12

ABSTRACT

The following study focused on the transformational and transactional leadership styles of the banking agency managers of the commercial networks of the DPS - Direção de Particulares e Negócios Sul da Caixa Geral de Depósitos through a quantitative method along with a sample composed of 42 managers.

The instrument for data collecting was the MLQ – MultifactorLeadershipQuestionnaire 5X, from Avolio & Bass, 2004, using a scale of five *Likert* type answers.

As for the first proposed objective – to analyze the relationship between the transformational, transactional and *laissez-faire* leadership styles of the managers and the sociodemographic variables of the manager, gender, age and seniority – the studies showed similar relationships to the gathered replies, therefore, there were no connections between the chosen leadership style and the aforementioned variables.

The second objective of this study was the identification of the main characteristics of leadership adopted by the managers of the DPS of CGD from the transactional, transformational and *laissez-faire* approach so that the results could add to the interaction of the managers and the subordinates on behalf of efficiency and teamwork and a good environment in the work place.

The conclusion is that in spite of differences between the leadership styles, the managers of the DPS of Caixa Geral de Depósitos mainly apply the *laissez-faire* leadership instead of the transformational and the transactional styles.

Key-words

Transformational Leadership, Transactional Leadership, Caixa Geral de Depósitos

JEL Classification System

J53, M12

AGRADECIMENTOS

Este pequeno espaço é dedicado a todos aqueles que contribuíram para que esta dissertação fosse realizada. A todos eles, do fundo do coração, fico eternamente grata.

À minha orientadora Prof. Doutora Marjan Jalali pelas recomendações, sugestões e paciência durante este período de orientação, conselhos e apoio tanto a nível académico como pessoal.

À Doutora Cristina Fontes, Diretora coordenadora comercial da DPS – Direção de Particulares e Negócios Sul, à Doutora Cristina Lopes, subdiretora comercial da DPS, ao Doutor António Fé, ex-diretor comercial regional do Litoral e atual diretor comercial regional de Torres Novas e à Doutora Marta Felício, Gestora de cross-selling, da Caixa Geral de Depósitos, por toda a disponibilidade e ajuda no processo de autorização dos questionários realizados e recolha de respostas aos mesmos.

À Rebeca, Diretora de loja e à Patrícia, Responsável Exploração da Decathlon de Almada, por toda a compreensão e cooperação na adaptabilidade horária nesta última fase de finalização da tese.

Às minhas amigas Mariana e Sara que nem sempre as consigo ver mas sei que estão sempre disponíveis para mim. Foram um apoio fundamental e agradeço todo o acompanhamento e força diária que me deram.

Ao avô António e à avó Conceição que partiram durante a realização da presente dissertação, pela forma como me criaram e por tudo o que, de uma maneira ou outra, contribuíram para o meu crescimento e para a pessoa que sou hoje.

À minha irmã Joana que foi sempre um bom exemplo a seguir e, mesmo estando longe, não faltou às palavras de ânimo e incentivo.

Por último, se não os mais importantes, aos meus pais que tanto admiro e respeito, por todos os valores, educação e exemplos de vida que me transmitiram durante estes vinte e cinco anos. Ao meu pai João, pelo seu carácter, exigência e influência ao longo do meu percurso académico e profissional, deu-me sempre as direções e conselhos certos para seguir um bom caminho. À minha mãe Ana, pelo afeto e apoio emocional, por manter sempre a calma e transmitir tranquilidade e

Liderança Transformacional e Transacional

por toda a força que me deu mesmo nas fases em que ela própria não a tinha. Agradeço aos dois todo o investimento que fizeram e o nível de vida que me proporcionaram.

ÍNDICE

RESUMO	III
ABSTRACT	IV
AGRADECIMENTOS	V
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE TABELAS	VIII
LISTA DE ABREVIACOES	X
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. CARATERIZAÇÃO DO TEMA	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1. CONCEITO DE LIDERANÇA	3
2.2. TEORIAS DE LIDERANÇA	6
2.2.1. TEORIA DOS TRAÇOS	6
2.2.2. TEORIA COMPORTAMENTAL	8
2.2.3. TEORIA CONTINGENCIAL OU SITUACIONAL	9
2.2.4. LIDERANÇA TRANSACCIONAL, TRANSFORMACIONAL E LAISSEZ-FAIRE 11	
2.2.5. LIDERANÇA TRANSACCIONAL E TRANSFORMACIONAL DE BASS	13
2.2.5.1. PROCESSO DE LIDERANÇA TRANSACCIONAL	13
2.2.5.2. PROCESSO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	15
3. HIPOSES E OBJETIVO DO ESTUDO	19
4. METODOLOGIA	22
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	22
4.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA	22
4.3. ESTRATÉGIA DE AQUISIÇAO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	22
4.4. INSTRUMENTO DE PESQUISA	23
5. CONTEXTO DE PESQUISA	28
6. ANÁLISE DE RESULTADOS	31
6.1. DESCRITIVAS DEMOGRÁFICAS	31
6.2. RELAÇÃO ENTRE GNERO E ESTILO DE LIDERANÇA	33
6.3. RELAÇÃO ENTRE IDADE E ESTILO DE LIDERANÇA	35
6.4. RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E O TEMPO DE SERVIÇO NO CARGO DE GERENTE	39
7. CONCLUSOES	45
REFERÊNCIAS	47
ANEXOS	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das definições de Liderança.	4
Figura 2 - Modelo Contingencial	10
Figura 3 - Liderança Transacional e Esforço do Seguidor.....	14
Figura 4 - Hierarquia das necessidades de Maslow	16
Figura 5 - Liderança Transformacional e Esforço Extra do seguidor	18
Figura 6 - Distribuição das questões do MLQ por estilo de liderança.....	24
Figura 7 - Distribuição das escalas do MLQ por estilo de Liderança	25
Figura 8 - Distribuição dos colaboradores da CGD, SA por género e faixa etária	29
Figura 9 - Distribuição dos colaboradores da CGD, SA por habilitações literárias e género	29
Figura 10 - Distribuição dos colaboradores da CGD, SA por habilitações literárias e género	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos gerentes por género.....	31
Tabela 2 - Distribuição dos gerentes por idade, tempo de serviço na CGD e tempo de serviço como gerente	31
Tabela 3 - Distribuição dos gerentes por estado civil	32
Tabela 4 - Distribuição dos gerentes por habilitações literárias.....	32
Tabela 5 – Estilos de liderança por género	34
Tabela 6 - Estilos de liderança por género	34
Tabela 7 – Test-t e Levene entre as variáveis dependentes e independentes	35
Tabela 8 - Estatística descritiva das variáveis “Liderança Transformacional” e “Idade”	35
Tabela 9 - Correlação Pearson entre as variáveis “Liderança Transformacional” e “Idade”.....	36
Tabela 10 - Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis “Liderança Transformacional” e “Idade”	36
Tabela 11 - Estatística descritiva das variáveis “Liderança Transacional” e “Idade”	36
Tabela 12 - Correlação Pearson entre as variáveis “Liderança Transacional” e “Idade”	37
Tabela 13 - Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis “Liderança Transacional” e “Idade”	37
Tabela 14 - Estatística descritiva das variáveis “Liderança Laissez-faire” e “Idade”	37
Tabela 15 - Correlação Pearson entre as variáveis “Liderança Laissez-faire” e “Idade”	37

Liderança Transformacional e Transacional

Tabela 16 - Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis “Liderança Laissez-faire” e “Idade”	38
Tabela 17 - Estatística descritiva das variáveis “Liderança Transformacional” e “Tempo de serviço como gerente”	39
Tabela 18 - Correlação Pearson entre as variáveis “Liderança Transformacional” e “Tempo de serviço como gerente”	39
Tabela 19 - Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis "Liderança Transformacional e “Tempo de serviço como gerente”	40
Tabela 20 - Estatística descritiva das variáveis “Liderança Transacional” e “Tempo de serviço como gerente”	40
Tabela 21 - Correlação Pearson entre as variáveis “Liderança Transacional” e “Tempo de serviço como gerente”	40
Tabela 22 - Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis "Liderança Transacional e “Tempo de serviço como gerente”	41
Tabela 23 - Estatística descritiva das variáveis “Liderança Laissez-faire” e “Tempo de serviço como gerente”	41
Tabela 24 - Correlação Pearson entre as variáveis “Liderança Laissez-faire” e “Tempo de serviço como gerente”	41
Tabela 25 - Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis "Liderança Laissez-faire" e “Tempo de serviço como gerente”	42
Tabela 26 - Estatística descritiva das variáveis "Liderança Transformacional", "Liderança Transacional" e "Liderança Laissez-faire"	43
Tabela 27 - Estatística descritiva subescalas MLQ	43
Tabela 28 - Estatística Descritiva das variáveis "Esforço extra", "Eficácia" e "Satisfação"	44

LISTA DE ABREVIACÕES

CGD – Caixa Geral de Depósitos

LPC - Least Preferred Coworker

BCG – Banco Caixa Geral

BNU – Banco Nacional Ultramarino

BI – Banco InterAtlântico

BCA – Banco Comercial do Atlântico

Mercantile Banks Holding

BCI – Banco Comercial e de Investimentos

DPN – Direção de Particulares e Negócios Norte

DPC – Direção de Particulares e Negócios Centro

DPL – Direção de Particulares e Negócios de Lisboa

DPS – Direção de Particulares e Negócios Sul

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

IIA – Influência Idealizada (atributos)

IIC – Influência Idealizada (Comportamento)

MI – Motivação Inspiracional

EI – Estimulação Intelectual

CI – Consideração Individualizada

RC – Recompensa Contingencial

GPEA – Gestão por exceção (Ativo)

GPEP – Gestão por exceção (passivo)

LF – Laissez-faire

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

1. INTRODUÇÃO

1.1. CARACTERIZAÇÃO DO TEMA

Nos dias de hoje, são várias as investigações e estudos realizados por diversos autores sobre a Liderança Organizacional e como esta pode afetar a organização (ex: Stogdill (1974); Bass (1990), Bryman (1992), Yukl (2010) e Northouse (2013)). O mundo dos negócios sofre constantemente alterações e a facilidade de adaptação das empresas depende da sua equipa e de quem a gere.

Os recursos humanos são muito importantes para o funcionamento de uma empresa, e o sucesso da mesma é proveniente da motivação, satisfação e dedicação dos trabalhadores. Assim, o papel mais importante é o do líder que tem de ter a capacidade de “influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House, Javidan, & Dorfman, 2001) para que juntos alcancem os objetivos traçados.

A liderança não surge através de um método formatado que todos os empresários devem seguir mas sim de ter o talento e as características certas (Kouzes & Posner, 2013), pelo que é essencial reconhecer o papel do líder e o impacto que o mesmo apresenta para os resultados da empresa. De acordo com Bass (1985), um líder que desenvolve uma empatia com os trabalhadores e que se preocupa tanto com o bem-estar profissional como com o bem-estar pessoal dos mesmos, encorajando-os sempre a fazer mais e melhor, utiliza o lado emocional para a resolução de problemas, o que vai de encontro ao estilo de Liderança Transformacional. Por outro lado, um líder que influencia os trabalhadores a atingir apenas os objetivos que estão ao seu alcance e que os encoraja a fazê-lo em troca de recompensas, segue o estilo de Liderança Transacional. Não existem líderes iguais nem perfeitos, pois a personalidade, as emoções, a dedicação, a empatia, o relacionamento com as pessoas e tantos outros traços e competências são diferentes de líder para líder.

Assim, baseada nos modelos de Liderança Transformacional e Transacional, e através do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Avolio & Bass, 2004), a presente dissertação tem como objetivos:

- Analisar o estilo de Liderança adotado pelos gerentes das agências da Caixa Geral de Depósitos da DPS – Direção de Particulares e Negócios Sul e identificar qual o estilo predominante pois a liderança e a relação entre líder e liderado são fatores muito importantes para a produtividade de uma agência bancária e consecutivamente para a rentabilidade da entidade bancária.

Liderança Transformacional e Transacional

- Estudar a relação entre os estilos de Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-faire* apresentadas pelos gerentes com fatores como gênero, idade e antiguidade no cargo de gerente de forma a entender se esses três fatores têm algum impacto ou contribuição para o estilo de liderança adotado e, caso se verifiquem alguma relação, se é necessário alguma reestruturação nos critérios de seleção da chefia.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. CONCEITO DE LIDERANÇA

O conceito de liderança tem sofrido muitas transformações ao longo dos anos. “A liderança é um tema clássico nos estudos organizacionais e da gestão. Não parece possível, aliás, falar de gestão e de organização sem aludir à liderança” (Cunha & Rego, 2005, p. 20).

Diversos autores, como Northouse (2013), Schein (2004), Yukl (2010) e Hogan & Kaiser (2005), investigam o tema em questão e definem de formas diferentes esta palavra tão marcante e utilizada nos dias de hoje. As abordagens para definir o estilo de liderança de um indivíduo, variam entre os traços de personalidade, as capacidades, os ambientes em que vive ou frequenta. Apesar de não existir uma definição que suscite consenso, a capacidade de atingir objetivos e a influência perante os outros, são dois fatores do papel do líder que sobressaem na perspectiva da grande maioria de autores.

Schein (2004, p.410) defende que “ a Liderança é, em primeiro lugar, a capacidade de superar a própria cultura organizacional, para ser capaz de perceber e pensar em maneiras de fazer as coisas que são diferentes do que os pressupostos atuais implicam”. Yukl (2013, pp.23) define Liderança como “o processo de influenciar os outros a compreenderem e concordarem sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para realizar objetivos comuns”. Para Hogan & Kaiser (2005, p. 172) a liderança envolve “persuadir outras pessoas a deixar de lado, por um período de tempo, as suas preocupações individuais em prol de um objetivo comum” o que é importante para as responsabilidades e bem-estar de um grupo.

No quadro que se segue, baseado num estudo realizado por Rost (1991) e adaptado por (Northouse, 2013) que teve como objetivo a análise de teorias e definições escritas desde 1900 até 1990, pode-se observar a evolução das definições de liderança:

Figura 1 - Evolução das definições de Liderança.

1900-1929:

As definições de liderança que aparecem nas três primeiras décadas do século XX destacaram o controle e a centralização do poder como um tema comum de dominação. Por exemplo, numa conferência sobre liderança em 1927, a liderança foi definida como "a capacidade de transmitir a força de vontade do líder sobre aqueles que o seguem e induzir a obediência, respeito, lealdade e cooperação" (Moore, 1927, p. 124).

Década de 30:

Os traços tornaram-se o foco da definição de liderança, procedendo a uma visão da liderança como influência em vez de dominação. A liderança também é identificada como a interação dos traços específicos da personalidade de um indivíduo com os de um grupo, sendo que, embora as atitudes e atividades de muitos sejam alteradas por um, esses muitos também podem influenciar um líder.

1940:

A abordagem de grupo veio adiante com a definição de liderança como o comportamento de um indivíduo quando envolvido na chefia das atividades de um grupo. Ao mesmo tempo, a liderança por persuasão é diferenciada de "drivership" ou liderança por imposição (Copeland, 1942).

1950:

Três temas dominaram as definições de liderança durante esta década:

- **Continuação da teoria do grupo**, que moldou a liderança como o que os líderes fazem nos grupos;
- **Liderança como uma relação em que se desenvolvem objetivos partilhados**, em que definiram a liderança com base no comportamento do líder; e
- **Eficácia**, em que a liderança foi definida pela capacidade de influenciar a eficácia global do grupo.

1960:

Apesar de ter sido uma época agitada para conflitos mundiais, a década de 1960 presenciou a harmonia entre os estudiosos de liderança.

A definição predominante de liderança como um comportamento que influencia as pessoas em direção a objetivos comuns foi sublinhada por Seeman (1960) que descreveu a liderança como "atos de pessoas que influenciam outras pessoas para objetivos partilhados".

1970:

O foco no "grupo" abriu caminho para a abordagem do comportamento organizacional, onde a liderança passou a ser vista como "iniciar e manter grupos ou organizações para atingir metas em grupo ou organizacionais" (Rost, 1991, p. 59). A definição de (Burns, 1978, p. 425), no entanto, é o conceito mais importante da liderança a surgir: "Liderança é um processo recíproco de mobilização de pessoas com certas motivações e valores, vários recursos económicos, políticos e outros, num contexto de competição e conflito, a fim de realizar os objetivos de forma independente e recíproca por ambos os líderes e seguidores".

1980:

Esta década explodiu com obras eruditas e populares sobre a natureza da liderança, trazendo o tema para o ápice das consciências académicas e públicas. Como resultado, o número de definições para a liderança tornou-se uma agitação prolífica com vários temas perseverantes (Northouse, 2013):

- **Fazer o que o líder quer.** As definições de liderança continuam a passar a mensagem de que a liderança é obter seguidores que façam o que o líder quer que seja feito.

- **Influência.** Provavelmente a palavra que foi usada com mais frequência na década de 1980. A Influência é examinada de todos os ângulos. Empenhados em distinguir liderança de gestão, os investigadores insistem que a liderança é influência não coercitiva.

- **Traços:** estimulado pelo best-seller nacional "*Em Busca da Excelência*" (Peters & Waterman, 1982), o movimento de liderança como excelência trouxe a questão dos traços do líder de volta ao centro das atenções.

- **Transformação:** (Burns, 1978) é creditado para iniciar um movimento que define a liderança como um processo de transformação, afirmando que a liderança ocorre "quando

uma ou mais pessoas se envolvem com outras de tal forma que os líderes e seguidores elegem um outro para níveis de motivação e moralidade mais elevados.

No século 21:

Depois de décadas de discordância, os estudiosos da liderança chegaram a uma conclusão: Eles não podem encontrar uma definição comum para a liderança. O debate continua sobre se a liderança e gestão são processos separados, enquanto outros se focam nos traços, habilidades ou aspetos relacionais da liderança. Devido a fatores como as influências globais e diferenças entre gerações, a liderança vai continuar a ter significados diferentes para pessoas diferentes.

Fonte: Adaptado de (Northouse, 2013, pp. 2, 3, 4).

A evolução de definições acima apresentada e o aprofundamento da liderança, demonstram a vasta investigação acerca do tema e a contínua mudança de pensamentos no decorrer dos anos. De acordo com Cunha & Rego (2005), “a liderança adquirirá novos significados e será alvo de novas abordagens no futuro. Porque as sociedades, as organizações e as pessoas mudam, é presumível que novas janelas de compreensão venham a ser abertas”.

2.2. TEORIAS DE LIDERANÇA

Desde 1940 até 1980, as principais teorias abordadas para o estudo da liderança nas organizações foram a Teoria dos Traços, Teorias Comportamentais e Teoria Contingencial ou Situacional.

2.2.1. TEORIA DOS TRAÇOS

“A capacidade de liderança é inata” (Bryman, 1992, p. 1) é o argumento foco desta primeira perspectiva sobre liderança que surgiu no ano 1930 prolongando-se até finais de 1940 – a teoria dos traços – que tinha como objetivo identificar os traços e características principais dos líderes. A suposição “Se o líder é dotado de qualidades superiores que o diferenciam dos seus seguidores, então deve ser possível identificar essas qualidades” (Bass, 1990, p. 38) causou curiosidade nos investigadores e surgiram assim diversos pontos de vista sobre a mesma e em

como os traços influenciam a liderança. O facto de adquirir determinados talentos e diversas características, ou até mesmo nascer com esses dons, faz com que o indivíduo esteja capacitado para transformar a organização e orientado para responder com espontaneidade às dificuldades que possam surgir, o que faz de si um líder eficaz (Cunha & Rego, 2005).

Stogdill (1974) foi um dos investigadores a procurar respostas acerca do tema em questão e realizou duas pesquisas para perceber como os traços individuais contribuem para o processo de liderança. Na primeira pesquisa, analisou mais de 124 estudos de traços individuais e identificou oito traços que diferem um indivíduo no papel de líder de um outro indivíduo do grupo: inteligência, vigilância, visão, responsabilidade, iniciativa, persistência, autoconfiança e sociabilidade. No entanto, chegou à conclusão que um indivíduo não se torna líder apenas por possuir essas características, mas que essas características são essenciais em determinadas situações, pois todos os dias encara situações distintas e tem de saber adaptar-se às mesmas.

Na segunda pesquisa, analisou 163 estudos de traços individuais e comparou os resultados aos já analisados anteriormente na primeira, concluindo que, para além dos fatores situacionais, os fatores de personalidade (como a responsabilidade, persistência, originalidade, iniciativa, autoconfiança, influência) são também determinantes essenciais, confirmando assim a ideia inicial de que os traços do indivíduo são efectivamente relevantes para a liderança.

No entanto, Cunha & Rego (2005) afirmam que os estudos para identificar os traços de personalidade dos grandes líderes não resultaram em conclusões concretas, o que causou um enorme transtorno para os investigadores. Verificou-se que as pessoas que, supostamente, deveriam ser líderes eficazes por possuírem esses traços, não o eram necessariamente. Da mesma forma, verificou-se que algumas pessoas podiam ser eficazes mesmo não possuindo essas características.

Assim, o foco da investigação passou dos traços para os comportamentos, ou seja, “deixou de ser «como são os líderes eficazes» para passar a ser «o que fazem eles»” (Cunha & Rego, 2005).

2.2.2. TEORIA COMPORTAMENTAL

A partir do final de 1940/início de 1950 que o estudo da liderança nas organizações foi envolto na teoria dos comportamentos. Os investigadores estavam particularmente focados no que o líder faz, como o faz e se o seu comportamento contribui para a eficácia dos seus colaboradores (Northouse, 2013).

De acordo com Cunha & Rego (2005), das investigações realizadas resultaram duas dimensões de comportamentos: a orientação para as pessoas e a orientação para o trabalho.

Estaria orientado para as pessoas, um líder cordial e que demonstrasse afeto e preocupação pelo bem-estar da sua equipa. Por outro lado, um líder orientado para o trabalho estaria mais focado nos prazos e normas a cumprir, nos planos a traçar e no desempenho dos trabalhadores.

O ideal seria conjugar as duas vertentes, pois o líder que demonstrasse forte propensão para o trabalho e preenchesse as necessidades socioafetivas, seria considerado um líder eficaz (Cunha & Rego, 2005).

Em conformidade com Bryman (1992), um dos estudos onde se pode analisar os comportamentos investigados nesta década, e que foi um dos primeiros a demonstrar revelações acerca da teoria, é o da *Ohio State University*.

Baseado em questionários direccionados para os colaboradores de empresas, esta pesquisa teve o objetivo de analisar a frequência com que os seus líderes demonstravam determinados tipos de comportamento. Foram definidos dois conjuntos de perguntas: um para identificar a consideração que o líder tinha pelos colaboradores (confiança, respeito, camaradagem) e outro para identificar a iniciativa do mesmo (responsabilidade, proatividade e organização).

Os resultados da pesquisa, sugeriram que um líder atencioso proporciona um ambiente de trabalho agradável mas é considerado menos eficaz, enquanto que um líder que dá ênfase ao trabalho desenvolvido pela equipa, é considerado mais eficaz pelos seus superiores (Bryman, 1992).

Simultaneamente à *Ohio State University*, outras instituições e investigadores, como a *Michigan State University* e (Bowers & Seashore, 1966) trabalharam nesta área, identificando dois tipos de comportamentos do líder: orientação para os colaboradores e orientação para a produção. Quando demonstram um comportamento de orientação para os colaboradores, os líderes têm uma forte ênfase nas relações humanas e dão especial atenção às necessidades dos seus colaboradores, e quando demonstram um comportamento de orientação para a produção, os líderes destacam os aspetos técnicos e de produção no trabalho, assumindo os colaboradores como um meio para conseguirem as tarefas realizadas (Northouse, 2013).

A ausência de consenso acerca da teoria comportamental e a procura pela evolução da mesma, influenciou a entrada de uma nova variável, a Teoria Contingencial ou Situacional.

2.2.3. TEORIA CONTINGENCIAL OU SITUACIONAL

Apesar de serem várias as pesquisas realizadas que podem ser chamadas de teorias de contingência, dominadas por Fiedler (1967), House (1971), e por Hersey & Blanchard (1977), a mais reconhecida é a de Fiedler (Yukl, 2013). É chamada de contingência porque sugere que a eficácia de um líder depende de quão bem o estilo do líder se encaixa no contexto (Northouse, 2013). É essencial compreender as situações em que o líder atua para entender o seu desempenho, pois a liderança eficaz é contingente na correspondência dos comportamentos do líder com a situação.

Segundo Northouse (2013), para desenvolver a teoria da contingência, Fiedler (1967) estudou os estilos de diversos líderes que trabalharam em variados contextos, principalmente em organizações militares, tendo por base de avaliação, as diferentes situações em que trabalhavam e a sua eficácia.

Depois de uma análise a centenas de líderes, conseguiu concluir qual o estilo de liderança melhor e pior para um determinado contexto organizacional. Desta forma, chegou à conclusão que o estilo de liderança é um fator essencial para o sucesso do indivíduo e, por isso, desenvolveu um questionário denominado por LPC (Least Preferred Coworker – colega de trabalho menos preferido), cujo objetivo era avaliar se a orientação do indivíduo está virada para as tarefas ou para os relacionamentos.

Segundo Northouse (2013), o questionário LPC pressupõe três variáveis situacionais - relação líder-liderados, estrutura da tarefa e posição de poder – que juntas determinam os benefícios de diversas situações nas empresas.

Figura 2 - Modelo Contingencial

Relação líder-liderados	Boa				Má			
	Alta		Baixa		Alta		Baixa	
Estrutura da tarefa	Alta		Baixa		Alta		Baixa	
Posição de poder	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
	1	2	3	4	5	6	7	8
Estilo de liderança preferido	Baixo LPCs Médio LPCs			Alto LPCs				Baixo LPCs

Fonte: Adaptado de (Northouse, 2013, p. 124).

A primeira variável, relação líder-liderados, abrange fatores como o ambiente vivido em grupo, confiança e lealdade que os liderados sentem pelo seu líder. Se o ambiente for positivo e os liderados tiverem uma boa relação com o líder, a relação líder-liderados é Boa. Se o ambiente for negativo e existirem atritos na equipa, a relação líder-liderados é Má.

A segunda variável, estrutura da tarefa, mede a exigência das tarefas dadas pelo líder, isto é, tarefas completamente estruturadas (Estrutura Alta) dão mais controlo ao líder, ao contrário de tarefas vagas (Estrutura Baixa) e com pouca clareza que diminuem o controlo e a influência do líder.

A terceira e última variável, posição de poder, mede o nível de autoridade que um líder tem sob os liderados. Se um líder tem autoridade para contratar, demitir, fazer aumentos salariais, tem uma posição de poder Forte. Se não tem autoridade para tomar esse tipo de decisões e responsabilidades, tem uma posição de poder Fraco.

Ao correlacionar as três variáveis, define-se como situações favoráveis aquelas em que se obtém uma relação líder-liderado boa, estruturas de tarefas definidas e altas e um forte posição de poder, caso contrário, são classificadas como situações menos favoráveis.

Concluindo os resultados da pesquisa, e analisando o quadro acima apresentado, os indivíduos que são motivados pelas tarefas, e portanto com baixa pontuação de LPC, serão eficazes tanto em situações muito favoráveis como muito desfavoráveis – categorias 1, 2,3 e 8. Os indivíduos que são motivados pela relação, alta pontuação de LPC, são eficazes em situações moderadamente favoráveis, ou seja, o líder até pode ter alguma autoridade e certeza das suas ações mas não garante o controlo das mesmas por completo – categorias 4, 5, 6 e 7.

A teoria de liderança situacional proposta por House (1971), denominada por teoria *Path-Goal theory*, focava-se inicialmente, em descrever como o comportamento do líder, orientado para

as tarefas ou orientado para as relações, influenciava o desempenho dos subordinados em diferentes situações. Posteriormente, veio a explicar a influência que o comportamento do líder tem na motivação e na satisfação pessoal dos liderados, influência essa que depende de aspetos situacionais, como as características da tarefa. “Essas variáveis do modelo situacional determinam tanto o potencial para o aumento da motivação subordinada como a maneira pela qual o líder deve atuar para melhorar a motivação” (Yukl, 2010).

Ainda Hersey and Blanchard (1977), propuseram um outro modelo, a teoria de liderança situacional, onde especificam o tipo de comportamento de liderança apropriado para os subordinados, em diversas situações. A variável situacional em causa é a maturidade do subordinado, na qual estão inseridas a habilidade e confiança para realizar determinada tarefa (Yukl, 2010).

Assim, de acordo com a teoria em questão, para um subordinado com uma maturidade baixa, o líder deve aplicar comportamentos orientados para as tarefas, definindo regras e procedimentos e acompanhando o trabalho e o progresso do indivíduo. Para um subordinado com uma maturidade alta o líder deve, na maioria das vezes, delegar tarefas e, apenas quando ache necessário, utilizar um comportamento de apoio e direção.

Hersey e Blanchard (1977) perceberam então que apesar de depender da maturidade do subordinado, o comportamento do líder também pode ter de sofrer ajustes para que haja um equilíbrio na relação entre ambos (Yukl, 2010).

2.2.4. LIDERANÇA TRANSACCIONAL, TRANSFORMACIONAL E *Laissez-Faire*

Desde o início da década de 1980 que a liderança transformacional é uma das abordagens de liderança que mais investigações sofreu (Conger & Kanungo, 1998). Durante largos anos que as teorias de liderança destacaram fatores e objetivos específicos de pesquisa de forma a perceber as diversas vertentes que a liderança pode apresentar.

Um terço das pesquisas foram sobre liderança transformacional ou carismática, quer no campo da gestão e psicologia social, quer na saúde, educação e engenharias.

A liderança transformacional é um processo que, tal como o nome indica, transforma as pessoas e está focada nas emoções, valores, ética, padrões e metas de longo-prazo. A influência que a liderança causa nos seus seguidores, fá-los pensar mais além do objetivo esperado e agir em prol de uma ambição contínua. Bass & Riggio (2006) referem que a popularidade da liderança

transformacional deve-se à motivação e desenvolvimento que são gerados nos seguidores que, tendo em conta as necessidades atuais existentes no mercado de trabalho, procuram inspiração e capacidade de crescimento e adaptação (Northouse, 2013).

Basicamente, a liderança transformacional é um processo que incorpora liderança carismática e visionária. O carisma, é um termo bastante importante pois é usado frequentemente em discussões no contexto de liderança.

Mas o que é carisma?

No geral, entende-se que uma pessoa carismática é alguém que tem poder no discurso e que consegue persuadir os outros com a forte mensagem que transmite e, por outro lado, uma pessoa não carismática é alguém sem atitude, ineficaz e sem brilho no discurso (Bass, 1985)

Weber (1968) foi o mais influente para este conceito e, define carisma, como uma qualidade da personalidade de um indivíduo que é considerado extraordinário e possui poderes excepcionais (Bryman, 1992). House (1976) introduziu a teoria da liderança carismática, a qual gerou instantaneamente um alerta para os investigadores (Conger & Kanungo, 1998). Criaram-se quatro grupos de investigadores acerca da liderança carismática que desenvolveram os seus próprios modelos, sendo o primeiro composto por “Bernard Bass, Bruce Avolio e seus colegas, o segundo por Jay Conger e Rabindra Kanungo, o terceiro por Robert House, Boas Shamir e Jane Howell e outros colegas, e o quarto por Marshall Sashkin” (Conger & Kanungo, 1998, p. 13).

House (1976) defende que “os líderes carismáticos devem ser diferenciados dos outros pela tendência ao domínio, forte convicção pelos próprios ideais e crenças, necessidade de influenciar os outros e auto-confiança” (Conger & Kanungo, 1998, p. 13).

A liderança carismática é favorecida porque interliga os seguidores de um líder com os seus conceitos em prol da identidade organizacional. Basicamente, “é descrita de forma similar, se não mesmo sinónimo, da liderança transformacional” (Northouse, 2013, p. 187).

Numa abordagem complementar às anteriores, surge a Liderança Transacional. Ao contrário dos líderes transformacionais, os líderes transacionais oferecem recompensas aos subordinados de forma a alcançar os seus objetivos, sendo por isso bastante influentes pois é do interesse dos seguidores fazer exatamente o que o líder deseja (Northouse, 2013). Os líderes transacionais “não estão à procura de mudar o futuro mas simplesmente em manter as coisas iguais.” (Odumeru & Ifeanyi, 2013).

Para além da liderança transformacional e transacional, pode-se ainda identificar um terceiro comportamento de liderança num líder, ou melhor, identificar ausência de liderança. Este tipo de liderança chama-se *Laissez-faire*, proveniente da expressão francesa “*laissez faire, laissez*

aller, laissez passer”, que significa literalmente “deixai fazer, deixai ir, deixai passar” e a sua origem é atribuída a *Legendre* (Costa, 2013). De acordo com (Yukl, 2013, p. 314) “este tipo de líder mostra indiferença passiva sobre a tarefa e sobre os subordinados”.

O desinteresse em assumir responsabilidades, em dar instruções e em prestar apoio aos subordinados, são comportamentos que estão negativamente relacionados com a produtividade, satisfação e coesão (Bass, 1990).

"Este líder abdica da responsabilidade, atrasa as decisões, não dá feedback e faz pouco esforço para ajudar os seguidores a satisfazer suas necessidades" (Northouse, 2013, p. 196).

2.2.5. LIDERANÇA TRANSACCIONAL E TRANSFORMACIONAL DE BASS

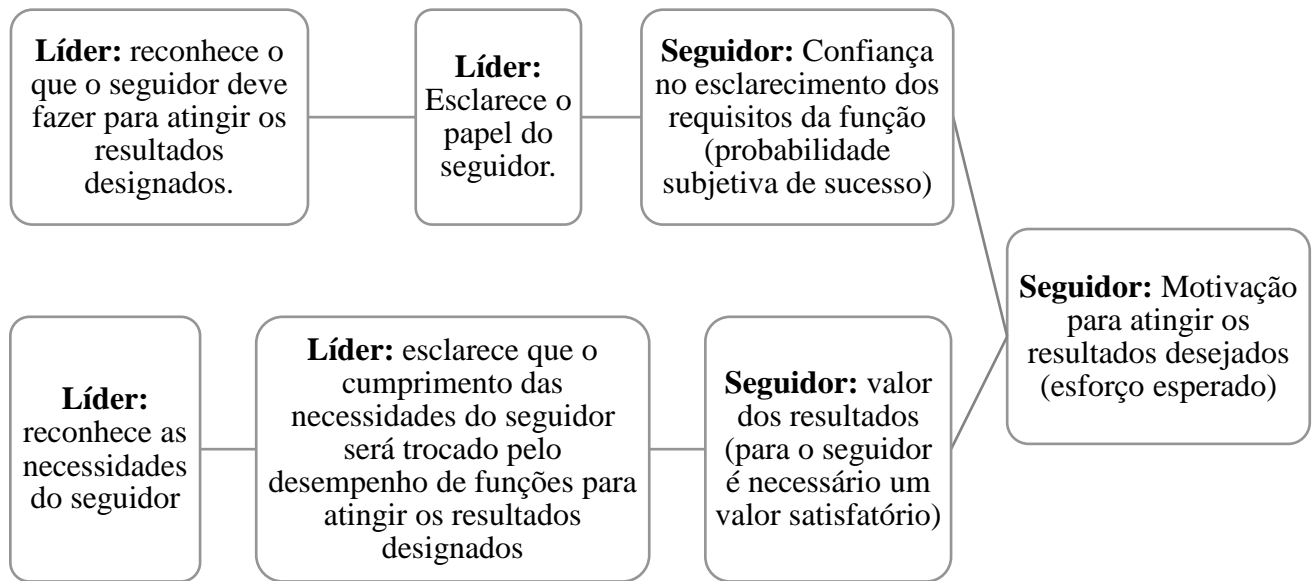
2.2.5.1. PROCESSO DE LIDERANÇA TRANSACCIONAL

Inicialmente, Burns (1978) definiu o líder transaccional como “líder que troca recompensas tangíveis pelo trabalho e lealdade dos seguidores” (Odumeru & Ifeanyi, 2013, p. 359), o que justifica a maioria das relações existentes entre líder e subordinado.

O objetivo de Bass (1985, p.11) foi “ampliar as relações entre líderes e seguidores” onde relatou as três formas de comportamento que o líder pode apresentar nessas relações. Como primeiro comportamento, assinala o reconhecimento do que o subordinado quer obter do trabalho realizado mas procura confirmar se o que conseguiu é fruto da sua performance. No segundo comportamento, o líder troca recompensas e faz promessas de recompensas pelo esforço executado. Por último, o líder é recetivo aos interesses pessoais imediatos dos subordinados se os mesmos puderem ser atendidos pela realização do trabalho.

A figura 3 mostra a relação entre a liderança transaccional e o esforço dos seguidores.

Figura 3 - Liderança Transacional e Esforço do Seguidor.



Fonte: Adaptado de (Bass, 1985, p. 12)

O esforço desempenhado por um indivíduo resulta, ou não, na obtenção de resultados e, com base no esquema anterior, podemos concluir que o mesmo depende de dois elementos:

- 1- Confiança ou expectativa de que os resultados serão alcançados através de um bom desempenho;
- 2- O valor do resultado: o quanto o resultado é desejado e valorizado ou o quanto ele é entendido como instrumento para obtenção de outros resultados.

Pode-se afirmar que o esforço esperado é o desempenho esperado, pois o nível de esforço do subordinado depende da sua própria confiança de que esse esforço gera os resultados esperados e da sua capacidade de execução (Bass, 1985).

Os líderes transacionais esclarecem os requisitos de determinada tarefa para que o subordinado a possa exercer com o objetivo de alcançar os resultados desejados e reconhecem as necessidades e desejos do subordinado que serão satisfeitos consoante o esforço aplicado, o que faz com que os subordinados tenham confiança suficiente para exercer o esforço necessário.

Assim, a confiança, o esforço, motivação, necessidades e objetivos são fatores que influenciam o desempenho e afetam a energia e o sentido de direção do subordinado.

Em contraste à liderança transacional, apresenta-se de seguida o conceito e processo de liderança transformacional de (Bass, 1985) que envolve diferentes meios e componentes para o desenvolvimento e desempenho do subordinado.

2.2.5.2. PROCESSO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Tal como a liderança transacional, também partiu de Burns (1978) uma das definições iniciais criadas para o conceito de liderança transformacional (Bass, 1985).

Como foi abordado anteriormente, o líder transacional procura satisfazer as necessidades do subordinado em troca dos serviços prestados pelo mesmo. De acordo com o conceito definido por Burns, o líder transformacional também reconhece as necessidades existentes nos subordinados mas tenta ir mais longe, procura satisfazer necessidades mais elevadas (Bass, 1985).

Maslow (1954) desenvolveu o modelo da hierarquia das necessidades nos anos 40-50 e, nos dias de hoje, esse modelo continua válido na compreensão da motivação humana, gestão e desenvolvimento pessoal (Bass, 1985).

Na figura 4 podem ser observadas as cinco etapas da hierarquia das necessidades.

A primeira etapa, as necessidades fisiológicas, diz respeito às necessidades básicas do ser humano, como comer, beber, dormir, respirar.

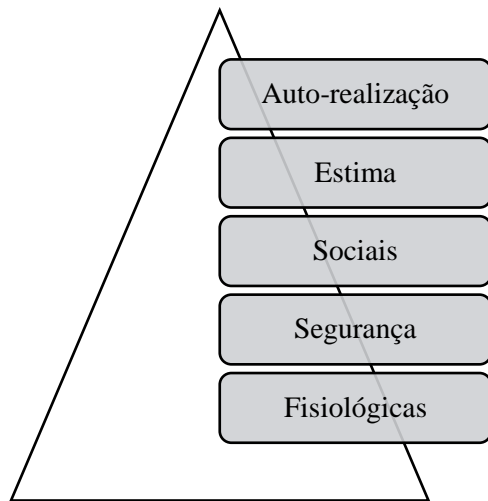
A segunda etapa, também uma necessidade básica, está vinculada à necessidade do ser humano se sentir seguro. Por exemplo, no trabalho um indivíduo sente a necessidade de sentir que tem um emprego estável, ou que tem seguro de saúde e de vida.

A terceira etapa, as necessidades sociais, são as necessidades de manter uma relação familiar em harmonia, ter uma boa ligação com os amigos ou não se sentir excluído do grupo de trabalho.

A quarta etapa, as necessidades de estima, dizem respeito às necessidades de estima própria e estima pelos outros, ou seja, ter reconhecimento, respeito, orgulho em si mesmo e ser valorizado pelos outros.

A quinta etapa, no topo da hierarquia, encontra-se a auto-realização, ou seja, a necessidade que o indivíduo sente de desenvolver o próprio potencial, tornar-se no que idealiza e realizar aquilo que deseja. Quanto mais os trabalhadores se sentirem realizados, maior é a produtividade, desempenho e contribuição para o sucesso da organização. Sendo esta a necessidade com a

Figura 4 - Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de (McLeod, 2017)

fasquia mais alta na hierarquia, quando é cumprida é porque todas as outras abaixo também já foram realizadas (Bass, 1985).

Maslow (1943) estimou que nos Estados Unidos da América, em média, 85% das pessoas estavam satisfeitas com as suas necessidades fisiológicas, 70% com as necessidades de segurança, 50% com as necessidades sociais, 40% com as necessidades de estima e 10% com as necessidades de auto-realização (Bass, 1985). Com base nessas percentagens, as oportunidades para os líderes transformacionais estavam situadas nas etapas mais elevadas da hierarquia (auto-realização, estima e sociais) de forma

a mobilizar e estimular os seguidores a preocuparem-se e sentirem-se mais motivados com o próprio crescimento e concretização, visto que apresentam valores de satisfação mais baixos em comparação com as restantes etapas (necessidades fisiológicas e de segurança).

Maslow (1954) não viu a hierarquia das necessidades composta por etapas independentes mas sim como etapas sobrepostas, cada uma deve ser completada antes do indivíduo progredir para o nível de necessidade seguinte (Bass, 1985).

Burns (1978) viu a hierarquia das necessidades como um meio fundamental para o processo transformacional mas Bass (1985), apesar de concordar que é evidente que ocorre uma progressão ao percorrer ascendentemente os níveis de necessidades, pensa que não é um requisito totalmente necessário percorrer os níveis individualmente, pois existem necessidades que podem ser difundidas no mesmo nível hierárquico.

No mercado de trabalho, por exemplo, os processos transformacionais envolvem progressão de necessidades, o que faz com que os subordinados evoluam, assumam mais responsabilidades e se tornem autónomos o que, de certa forma, é enriquecedor pois tornam-se líderes deles próprios.

Basicamente, os líderes transformacionais inspiram os subordinados e mostram o caminho a seguir para alcançar altos padrões de desempenho e de realização.

Liderança Transformacional e Transacional

O desempenho alcançado pelo subordinado depende dos desejos iniciais que pretende obter e da confiança que tem em como os vai realmente conquistar.

Para Bass (1985) tudo isso pode ser alcançado de três formas diferentes relacionadas entre si:

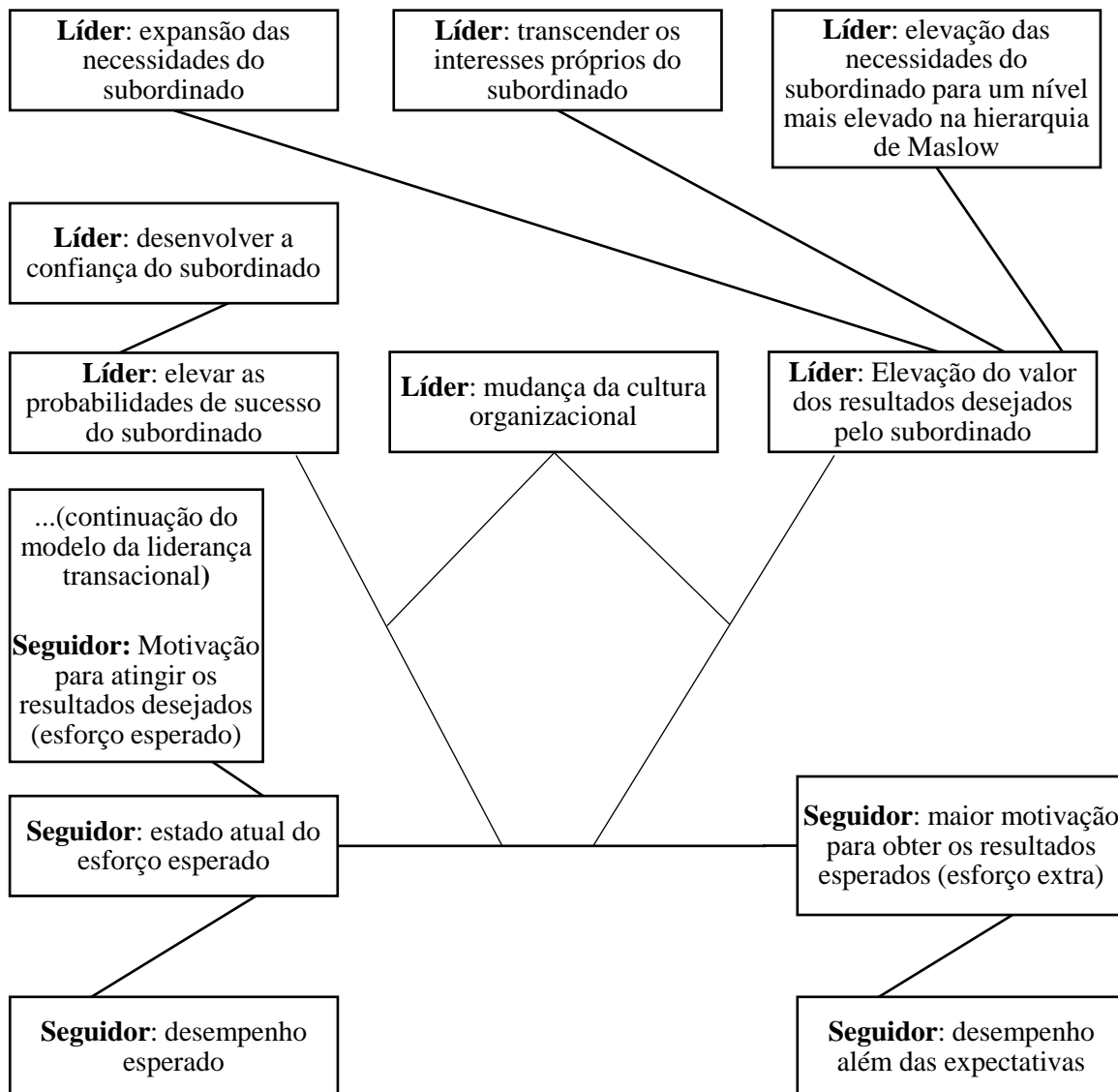
- Através do nível de consciência sobre a importância e o valor dos resultados desejados e a forma de os alcançar;
- Ao transcender os próprios interesses para o bem da equipa e organização;
- Ao alterar ou alargar os níveis de necessidades dos subordinados na hierarquia de Maslow (1943) ou ao expandir as necessidades e desejos.

Tudo isso já tinha sido analisado por Burns (1978) mas o pensamento de Bass (1985) difere principalmente num aspeto.

Burns (1978) via a liderança transformacional como o oposto da transacional e Bass (1985) chegou à conclusão que os líderes exibem uma variedade de padrões tanto transformacionais como transacionais. Resumidamente, “a maioria dos líderes faz ambos mas em quantidades diferentes” (Bass, 1985, p. 22).

Na figura seguinte está apresentado o modelo de liderança transformacional baseado no nível de esforço, confiança e resultados desejados pelo subordinado.

Figura 5 - Liderança Transformacional e Esforço Extra do seguidor



Fonte: Adaptado de (Bass, 1985, p. 23)

Anteriormente, quando apresentada a figura 3 acerca da relação entre a liderança transacional e o esforço dos seguidores, foi observado que o líder transacional contribui para a confiança e desejos dos seguidores, esclarecendo o desempenho exigido e como as necessidades são satisfeitas em função do resultado. Neste caso, na figura 5 alusiva à relação entre a liderança transformacional e o esforço extra do seguidor, é observado que o líder transformacional incute esforço extra, aumentado a confiança e elevando o valor dos resultados para os seguidores. Para isso, é necessário expandir as necessidades do subordinado, através do foco nos interesses e nos níveis de necessidades do subordinado na hierarquia de Maslow (1943).

Bass (1985) chegou à conclusão que tanto os líderes transformacionais como os transacionais, assumem características de liderança e de tomada de decisão reconhecidas mas em quantidades e intensidades diferentes. Os dois modelos, transformacional e transacional, não são antagônicos, eles completam-se. A liderança transacional apenas está associada a níveis de capacidade e desempenho mais baixos.

3. HIPÓTESES E OBJETIVO DO ESTUDO

Vários autores como Book (2000) e Bowman, Worthy, & Greyser (1965) “mostraram um interesse permanente no tema de gênero e liderança, referindo diferenças rígidas e significativas entre mulheres e homens” (Northouse, 2013) . A inferioridade das mulheres em relação aos homens que era apontada antigamente “passou para uma visão popular e moderna que exalta a superioridade das mulheres nas posições de liderança” (Northouse, 2013, p. 349).

Apesar de existirem dados a indicar que as mulheres adotam um estilo de liderança mais transformacional do que os homens, estudos mais recentes, como Chemers, Watson, & May (2000), Morgan (2004) e Anderson, Lievens, Van Dam, & Born (2006), indicam que são poucas as diferenças existentes (Northouse, 2013). “Essas descobertas indicam que o estilo de liderança tem pouco a ver com os resultados alcançados pelos líderes, ou seja, se o estilo de liderança das mulheres é diferente do estilo de liderança dos homens mas os resultados alcançados são semelhantes, então o estilo de liderança deve ter pouco a ver com os resultados” (Kent, Blair, & Rudd, 2010).

Outro fator que gera alguma discordância no impacto que tem no estilo de liderança é a idade. A idade do líder e as motivações relacionadas com a idade ainda é um tema que representa uma lacuna significativa nas investigações sobre a liderança.

De acordo com algumas pesquisas realizadas, Green, Chavez, Lopez, & Gonzalez (2011, p. 104) verificaram que “os líderes mais velhos tendem a ter uma maior classificação de liderança, por serem tranquilos, conservadores, atenciosos, cooperativos e deferentes à autoridade. Os líderes mais jovens tendem a ser classificados como sendo mais enérgicos, emocionantes e amigáveis, mas tendem a enfatizar os resultados a curto prazo, têm foco na produção e são um pouco auto-focados”.

“Embora o envelhecimento da força de trabalho na maioria dos países industrializados ocidentais tenha levado a um interesse crescente por parte dos investigadores organizacionais

nas relações entre idade, atitudes e desempenho dos funcionários (Hedge, Borman, & Lammlein, 2006); (Ng & Feldman, 2008); (Schultz & Adams, 2007), os pesquisadores de liderança dificilmente consideraram a idade como um conceito substancial” (Zacher, Rosing, & Frese, 2011, p. 43).

Barbuto, Fritz, Matkin, & Marx (2007) realizaram um estudo através da utilização do MLQ e a faixa etária dos 46 anos ou mais foi classificada como a mais alta para a liderança transformacional (incluindo as subescalas da influência idealizada, estimulação intelectual, consideração individualizada e eficácia) e as classificações mais baixas foram atribuídas aos grupos de 36 a 45 anos (incluindo as subescalas estimulação intelectual e consideração individualizada) (Green, Chavez, Lopez, & Gonzalez, 2011).

O terceiro e último fator sociodemográfico com relevância para a presente tese, e que também gera alguma discussão entre autores, é a experiência/antiguidade no cargo de liderança. A maioria dos estudos existentes não revelaram qualquer relação entre a experiência no cargo e os estilos de liderança.

(Corona, 2010), (Juras & Hinson, 2008) (Eren & Kurt, 2011) e Juras e Hinson (2008) são exemplos de estudos, realizados em diferentes áreas empresariais, onde não encontraram qualquer relação entre a antiguidade no cargo e os estilos de liderança (Green, Chavez, Lopez, & Gonzalez, 2011).

Outros estudos encontraram relações limitadas entre a experiência e o estilo de liderança através de algumas características captadas. Ejaz, Rehman e Zaheer (2009) descobriram que a experiência estava positivamente relacionada com fatores como o desenvolvimento próprio e dos outros, suporte à equipa, busca de excelência e responsabilidade, mas não era relacionado com fatores como a capacidade do líder de identificar a dor do seguidor, a perspicácia do negócio, o compromisso ou as habilidades interpessoais (Green, Chavez, Lopez, & Gonzalez, 2011).

Existem ainda alguns estudos realizados sobre a aprendizagem da experiência porque alguns líderes, apesar de já estarem num cargo de líder há algum tempo, não conseguem desenvolver e aperfeiçoar o seu próprio desempenho e necessitam de algum apoio, como por exemplo, *mentoring* e *coaching* (Yukl, 2013)

No entanto, e de acordo com Yukl (2013) nalguns desses estudos, como (Dragoni, Tesluk, Russell, & Oh, 2009) e (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000) concluíram que é através da própria experiência e não pela aprendizagem que os valores de liderança de um líder são desenvolvidos, e por isso, o estilo de liderança é afetado pela experiência que o indivíduo ganha ao longo do tempo.

“Grande parte da habilidade necessária para uma liderança efetiva é aprendida com a experiência e não com programas formais de aprendizagem” (Yukl , 2013, p. 370).

Na Caixa Geral de depósitos, a igualdade de género é um dos princípios mais defendidos na empresa, O Relatório de Contas 2016 (CGD, 2016) indica que 58% dos colaboradores são mulheres e 42% são homens, sendo que os quadros superiores são ocupados por 459 homens e 344 mulheres, o que representa uma presença de 42% das mulheres nos cargos de chefia.

Em relação à idade, apesar da maioria dos colaboradores da CGD estarem na faixa etária entre os 30 e 50 anos, os colaboradores entram cada vez mais jovens para a empresa. Apesar do número de colaboradores com idade inferior a 30 anos ser baixa, através da estratégia de proximidade com as universidades, os estágios de Verão, estágios profissionais e até mesmo protocolos com as escolas secundárias (CGD, 2016), os jovens desde cedo ganham o interesse pela banca e integram os quadros da empresa. Há também ainda um grande número de colaboradores com idade superior a 50 anos.

Em relação à antiguidade no cargo, apesar de ao longo do tempo cada indivíduo adquirir diferentes competências, pois faz parte da aprendizagem pessoal do dia-a-dia de cada indivíduo, na Caixa Geral de Depósitos os colaboradores e, neste caso os gerentes, são formados de igual forma para agirem com a mesma linha de pensamento, visto que nas agências bancárias o rumo e objetivos são semelhantes em todas elas. Isto para dizer que tendo um gerente recente no cargo e um gerente com vários anos de experiência, são os dois formados com base nos valores da empresa e por isso teoricamente defendem os dois as mesmas crenças e ideais na empresa. Todos os fatores anteriores em análise, vêm definir as suposições de resultados a obter na presente tese, onde se pretende identificar as diferenças entre os estilos de liderança e o género, idade e antiguidade cargo de gerente.

Tendo em conta o contexto dos três fatores acima mencionados (género, idade e experiência/antiguidade no cargo de líder) e a revisão de literatura sobre Liderança Transformacional e Transacional, considerando o modelo de Liderança Transformacional e Transacional de Bass (1990), pretende-se atingir os seguintes objetivos para este estudo:

- Estudar a relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* apresentadas pelos gerentes com os fatores sociodemográficos género, idade e antiguidade no cargo de gerente;
- Identificar a tendência do estilo de liderança adotado pelos gerentes da DPS da CGD.

4. METODOLOGIA

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De forma a captar as práticas de liderança e o conteúdo dos dados sociodemográficos, é utilizada uma metodologia quantitativa para relacionar as variáveis apresentadas e identificar e descrever essas relações consoante as perspetivas dadas no questionário pelos participantes.

4.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população pesquisada foi constituída pelos gerentes das agências pertencentes à DPS – Direção de Particulares e Negócios Sul da Caixa Geral de Depósitos. A DPS está subdividida em sete regiões - Beja, Évora, Madeira, Portalegre, Setúbal, Alentejo Litoral, Almada. A região de Beja é composta por 13 agências bancárias, a região de Évora por 12, a região da Madeira por 12, a região de Portalegre por 13, a região de Setúbal por 10, a região do Alentejo Litoral por 11 e a região de Almada por 8. Assim, a DPS perfaz um total de 79 agências bancárias, ou seja, possui 79 gerentes bancários, pois cada agência tem um gerente a liderá-la.

Dos 79 gerentes a quem foram enviados os questionários, responderam 42, o que dá uma taxa de resposta de 53%. Assim, a amostra do estudo ficou definida por 42 participantes.

4.3. ESTRATÉGIA DE AQUISIÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a recolha dos dados necessários foi realizado um questionário enviado primeiramente à direção da DPS, para aprovação, e a própria direção reencaminhou para os gerentes das agências procederem ao preenchimento. Visto que a rede da internet da CGD tem algumas restrições quanto ao acesso a endereços não pertencentes à empresa, pois foi posta a hipótese do preenchimento online através do formulário Google, o questionário foi preenchido em papel e enviado por correio interno para a agência de Alcácer do Sal (o que naturalmente reduziu a participação no questionário), sem identificação da agência remetente de forma a manter a confidencialidade.

4.4. INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o Questionário de Liderança Multifatorial (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) na versão de 2004 (Formulário 5X) (Avolio & Bass, 2004). Neste instrumento estão aplicados os conceitos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, apresentados num questionário de autoavaliação do líder, neste caso, questionário de autoavaliação dos gerentes das agências bancárias da CGD. Foi utilizada a versão portuguesa deste questionário (ver anexo II), seguindo (Santos, 2005), à qual foram feitas pequenas adaptações para a presente tese.

O MLQ (5X) é composto por 45 questões a que, a cada uma, é atribuído um número que mostra a direção da atitude do participante em relação a cada afirmação. A resposta às 45 questões segue uma estrutura de escala tipo *Likert* (De 1 a 5, “De forma alguma”, “de vez em quando”, “às vezes”, “muitas vezes” e “frequentemente se não sempre”, respetivamente) e, consoante a resposta que os participantes selecionam, caracterizam os seus comportamentos de liderança. Cada estilo de liderança é representado por um grupo de questões, ou seja, das 45 questões que completam o questionário, 19 questões contribuem para a definição de um comportamento de liderança transformacional, 8 questões contribuem para a definição de um comportamento de liderança transacional e 8 questões contribuem para a definição de um comportamento *Laissez-faire*. As questões estão distribuídas da seguinte forma:

Liderança Transformacional e Transacional

Figura 6 - Distribuição das questões do MLQ por estilo de liderança

2.	Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
6.	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes	
8.	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas	
9.	Falo de forma otimista sobre o futuro	
10.	Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim	
13.	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	
14.	Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito	
15.	Invisto o meu tempo ensinando e treinando	
18.	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo	
19.	Trato os outros como individuo ao invés de trata-los apenas como um membro do grupo	
21.	Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	
23.	Considero as consequências éticas e morais nas decisões	
25.	Demonstro um senso de poder e confiança	
26.	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	
29.	Considero cada individuo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	
30.	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos	
31.	Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes	
32.	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades	
34.	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão	
36.	Expresso confiança de que as metas são alcançadas	
1.	Forneço assistência aos outros em troca dos seus esforços	
4.	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	
11.	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance	
16.	Deixo claro o que cada um pode esperar, receber quando as metas de performance são alcançadas	
22.	Concentro a minha total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas	LAISSEZ-FAIRE
24.	Mantenho-me a par de todos os erros	
27.	Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os padrões esperados	
35.	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	
3.	Falho em interferir em problemas ate ao momento em que eles se tornam sérios	
5.	Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem	
7.	Estou ausente quando necessitam de mim	OUTROS FATORES DE ANÁLISE
12.	Espero as coisas darem erradas para começar a agir	
17.	Demonstro acreditar firmemente que “se não está quebrado, não se conserta”	
20.	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir	
28.	Evito tomar decisões	
33.	Demoro para responder a questões urgentes	
37.	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	
38.	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios	
39.	Faço com que os outros façam mais do que o esperado	
40.	Sou capaz de representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores	
41.	Trabalho com os outros de maneira satisfatória	
42.	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso	
43.	Sou eficaz em atender as necessidades da organização	
44.	Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco	
45.	Lidero um grupo que é eficiente	

Fonte: Elaborado pela autora

Liderança Transformacional e Transacional

O MLQ contém ainda 9 subescalas descritas detalhadamente na Figura 7 – Influência idealizada (atributos), Influência idealizada (comportamento), motivação inspiracional, estimulação intelectual, consideração individualizada, recompensa contingencial, gestão por exceção (ativo), gestão por exceção (passivo) e *laissez-faire* - que representam fatores comuns a cada estilo de liderança e estão agregados em três grupos:

- 1- Influência Idealizada (atributos), influência idealizada (comportamento), motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada são consideradas características da Liderança Transformacional;
- 2- Recompensa contingencial e gestão por exceção (ativo) são consideradas características da Liderança Transacional;
- 3- Gestão por exceção (passivo) e *laissez-faire* são consideradas características de comportamento passivo/esquivo.

Assim, sintetizando as informações anteriores, e com base nas informações de Rowold (2005) acerca do MLQ (Avolio & Bass, 2004) e das respectivas escalas, a liderança transformacional e transacional incluem:

Figura 7 - Distribuição das escalas do MLQ por estilo de Liderança

IIA – Influência Idealizada (atributos)	A influência idealizada, com foco nos atributos, refere-se à atribuição de carisma ao líder. Quando os líderes valorizam os ideais e valores dos seguidores, estes criam laços emocionais com os mesmos. Questões do MLQ relacionadas: 10, 18, 21 e 25.	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
IIC – Influência Idealizada (Comportamento)	A influência idealizada, como foco no comportamento, realça o sentido coletivo do líder para a missão e valores. Questões do MLQ relacionadas: 6, 14, 23, 34.	

<p>MI – Motivação Inspiracional</p>	<p>A motivação inspiracional baseia-se na representação da visão do líder. Ao visualizar um futuro com atitude positiva, os seus seguidores estarão mais motivados. Questões do MLQ relacionadas: 9, 13, 26, 36.</p>	
<p>EI – Estimulação Intelectual</p>	<p>O estímulo intelectual baseia-se no desafio que é despertado ao líder acerca das crenças dos seguidores, à análise dos seus problemas e as soluções que são desenvolvidas. Questões do MLQ relacionadas: 2, 8, 30, 32.</p>	
<p>CI – Consideração Individualizada</p>	<p>Na consideração individualizada o líder destaca as necessidades individuais dos seus seguidores e desenvolve os pontos fortes de cada um. Questões do MLQ relacionadas: 15, 19, 29, 31.</p>	
<p>RC – Recompensa Contingencial</p>	<p>A recompensa contingencial é um comportamento do líder que se baseia em fornecer recompensas aos seus seguidores, sejam elas psicológicas ou materiais, em troca do cumprimento das tarefas definidas. Questões do MLQ relacionadas: 1, 11, 16, 35.</p>	<p>LIDERANÇA TRANSACCIONAL</p>

Liderança Transformacional e Transacional

<p>GPEA – Gestão por exceção (Ativo)</p>	<p>Na gestão por exceção o líder procura desvios das regras e padrões e toma as atitudes corretivas necessárias. Questões do MLQ relacionadas: 4, 22, 24, 27.</p>	
<p>GPEP – Gestão por exceção (passivo)</p>	<p>Ao contrário da Gestão por exceção ativa, a passiva ocorre apenas quando o líder deteta erros e se os padrões não forem cumpridos. Questões do MLQ relacionadas: 3, 12, 17, 20.</p>	
<p>LF – <i>Laissez-faire</i></p>	<p>O <i>Laissez-faire</i> é um comportamento ainda mais passivo. Basicamente, é definido como a ausência de liderança. É utilizado como um contraste aos comportamentos mais ativos de liderança transformacional e transacional. Questões do MLQ relacionadas: 5, 7, 28, 33.</p>	<p>LAISSEZ-FAIRE</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

5. CONTEXTO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Caixa Geral de Depósitos (CGD), mais propriamente na DPS – Direção de Particulares e Negócios Sul.

A Caixa Geral de Depósitos foi criada a 10 de Abril de 1876 pela Carta de Lei no reinado de D.Luís. Inicialmente contou com a administração pela Junta do Crédito Público, sendo Luís Miranda Pereira de Menezes entre 1876 e 1878 o primeiro administrador. “A sua finalidade era essencialmente a recolha dos depósitos obrigatórios, ou seja, constituídos por imposição da lei ou dos tribunais, estabelecendo o referido diploma legal que nenhuma entidade pública podia ordenar ou permitir depósitos fora da Caixa” (Caixa Geral de Depósitos S.A., 2017).

A CGD passou por vários marcos fundamentais para a sua evolução, como a autonomia em relação à Junta do Crédito Público (passando a ser representada por um Conselho de Administração), a criação da Caixa de Aposentações, o desenvolvimento do crédito em 1929 (em que a Caixa passou a designar-se Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência até 1993), a transformação em empresa pública em 1969 e, mais recentemente, a CGD “é transformada em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, de que só o Estado pode ser detentor, passa a denominar-se Caixa Geral de Depósitos, SA, e rege-se pelas mesmas normas das empresas privadas do setor” (Caixa Geral de Depósitos S.A., 2017).

Com sede em Lisboa, mais propriamente no Campo Pequeno, “ a estratégia de atuação da CGD continua a ter como referências principais a eficácia e a inovação, ao serviço das famílias, das empresas e das instituições, como parceiro de crescimento e de desenvolvimento sustentado” (Caixa Geral de Depósitos S.A., 2017).

A Caixa Geral de Depósitos é uma empresa que defende uma política inclusiva e de igualdade na gestão dos seus colaboradores através da não discriminação, responsabilidade social, defesa de padrões éticos e valores de confiança. Seja na contratação, progressão de carreira e remuneração, garante a igualdade de tratamento e de género.

Para a CGD, o ano de 2016 foi assinalado como um ano de mudança. Sofreu uma forte reestruturação nos serviços, sobretudo na rede comercial (agências bancárias), o que resultou na redução de colaboradores de forma a concretizar a racionalização do efetivo que tinha sido iniciada no ano de 2015 (CGD, 2016).

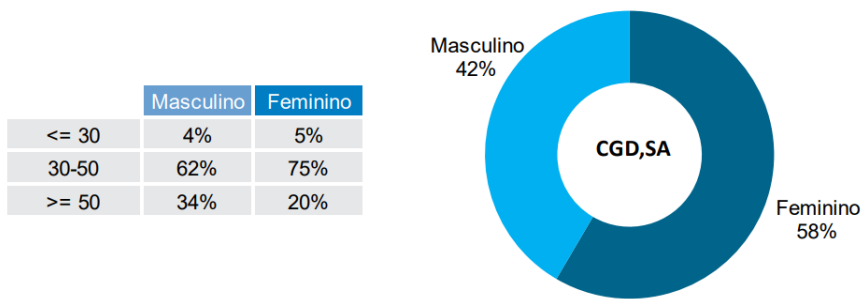
O Grupo CGD, no final de 2016, contava com 15.452 empregados. O Grupo CGD é constituído e representado a nível nacional pela Caixa Geral de Depósitos, SA e a nível internacional pelo BCG – Banco Caixa Geral (Espanha, Angola e Brasil), BNU – Banco Nacional Ultramarino (Macau), BI – Banco InterAtlântico (Cabo Verde), BCA – Banco Comercial do Atlântico (Cabo

Liderança Transformacional e Transacional

Verde), Mercantile Banks Holding (África do Sul) e BCI – Banco Comercial e de Investimentos (Moçambique).

Em 2015 o quadro geral da CGD, SA contava com 9.135 empregados, diminuindo para 8.449 no ano de 2016, o que representa uma redução de 8% no número de colaboradores face ao ano anterior. 99% desses colaboradores trabalha em regime de tempo integral, sendo que 75% possui contrato de trabalho individual, 24% contrato de provimento e 1% contrato a termo certo. Nas figuras abaixo apresentadas, pode-se analisar a distribuição dos colaboradores por género e faixa etária, habilitações literárias e género e categoria profissional e género.

Figura 8 - Distribuição dos colaboradores da CGD, SA por género e faixa etária



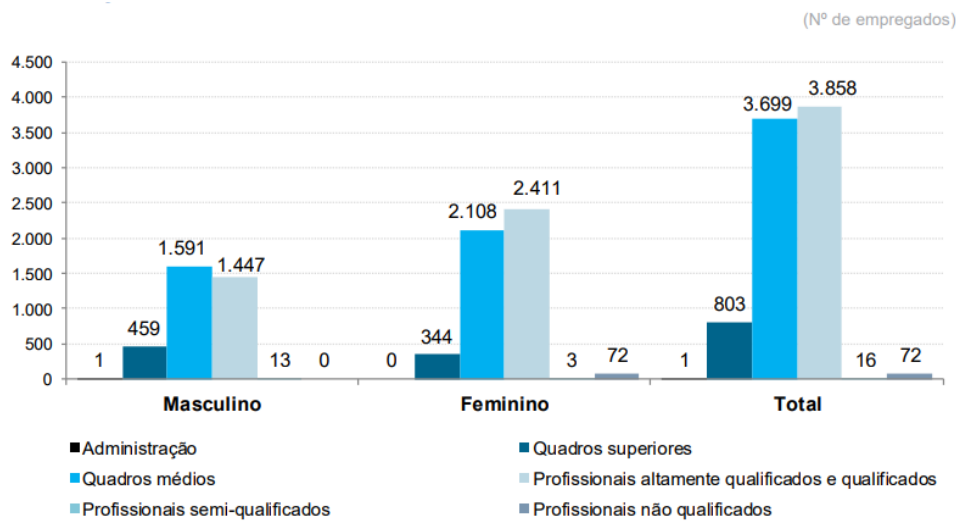
Fonte: (CGD, 2016)

Figura 9 - Distribuição dos colaboradores da CGD, SA por habilitações literárias e género

	Masculino	Feminino	Total
Ensino Superior	1.922	3.340	5.262
Ensino Secundário	1.233	1.270	2.503
Inferior ao Ensino Secundário	356	328	684
Total	3.511	4.938	8.449

Fonte: (CGD, 2016)

Figura 10 - Distribuição dos colaboradores da CGD, SA por habilitações literárias e género



Fonte: (CGD, 2016)

A gestão dos recursos humanos prioriza o constante desenvolvimento profissional, baseado em políticas que incentivam e envolvem todos os colaboradores nos valores, cultura, objetivos estratégicos e valorização do capital humano (CGD, 2016).

Em relação à organização da CGD, e tendo em conta o organograma apresentado no Anexo I relativamente à mesma, pode observar-se que entre os inúmeros gabinetes e direções constituintes da Comissão Executiva, encontram-se as quatro direções onde está integrada a rede de agências.

A DPN – Direção de Particulares e Negócios Norte, DPC – Direção de Particulares e Negócios Centro, DPL – Direção de Particulares e Negócios de Lisboa, e DPS – Direção de Particulares e Negócios Sul, abrangem as agências que estão distribuídas no norte, centro, Lisboa e Sul do país, respetivamente, sendo que é na DPS que se centra a pesquisa efetuada para a realização da presente tese.

6. ANÁLISE DE RESULTADOS

6.1. DESCRITIVAS DEMOGRÁFICAS

As primeiras análises realizadas dizem respeito às análises descritivas por item sociodemográfico da primeira parte do questionário.

A amostra do presente estudo é constituída por um total de 42 participantes, sendo 69% do sexo masculino (29 homens) e 31% do sexo feminino (13 mulheres), conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição dos gerentes por género

		n	%
Válido	Masculino	29	69,0
	Feminino	13	31,0
	Total	42	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito à idade, os participantes apresentam idades compreendidas entre os 37 e os 57 anos, o que perfaz uma média de idades de 46,7 anos ($M=46,7$; $DP=5,9$), ao tempo de serviço na Caixa Geral de Depósitos, os participantes, em média, encontram-se há cerca de 21 anos na empresa ($DP=5,9$) e desempenham tarefas de gerência há cerca de 8 anos ($DP=5,7$), tal como se pode observar na Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição dos gerentes por idade, tempo de serviço na CGD e tempo de serviço como gerente

	n	Mínimo	Máximo	Média	DP
Idade	42	37,00	57,00	46,6667	5,90439
Tempo Serviço CG	42	7,00	34,00	21,2857	6,65266
Tempo Serviço Gerente	42	,50	24,00	8,0952	5,69792
N válido (de lista)	42				

Fonte: Dados da pesquisa

Liderança Transformacional e Transacional

Em relação ao estado civil, a maioria reportou ser casada (69%), seguindo-se “solteiro” e “divorciado” como os estados civis mais reportados (11,9%). Os restantes revelaram estar em união de facto (4,8%) e viúvos (2,4%).

Tabela 3 - Distribuição dos gerentes por estado civil

	n	%
Válido Solteiro	5	11,9
Casado	29	69,0
União de facto	2	4,8
Divorciado	5	11,9
Viúvo	1	2,4
Total	42	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Relativamente ao nível de habilitações literárias, cerca de 52% reportou ser licenciado, seguindo-se o nível de mestrado (21,4%) e pós-graduação (14,3%). Cerca de 12% reportou ter frequentado até ao ensino secundário.

Tabela 4 - Distribuição dos gerentes por habilitações literárias

	n	%
Válido Ensino Secundário	5	11,9
Licenciatura	22	52,4
Mestrado	9	21,4
Pós-Graduação	6	14,3
Total	42	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

De seguida serão analisados os testes que foram realizados para responder aos objetivos definidos para a presente tese. Em primeiro lugar é analisada a primeiro objetivo definido - Estudar a relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* apresentadas pelos gerentes com os fatores sociodemográficos género, idade e antiguidade no cargo de gerente, medido pelo “Multifactor Leadership Questionnaire 5X” (Avolio & Bass, 2004) - ou seja, para compreender a relação que os fatores género, idade e antiguidade no cargo de gerente têm com os estilos de liderança transformacional, liderança transacional e *laissez-faire*.

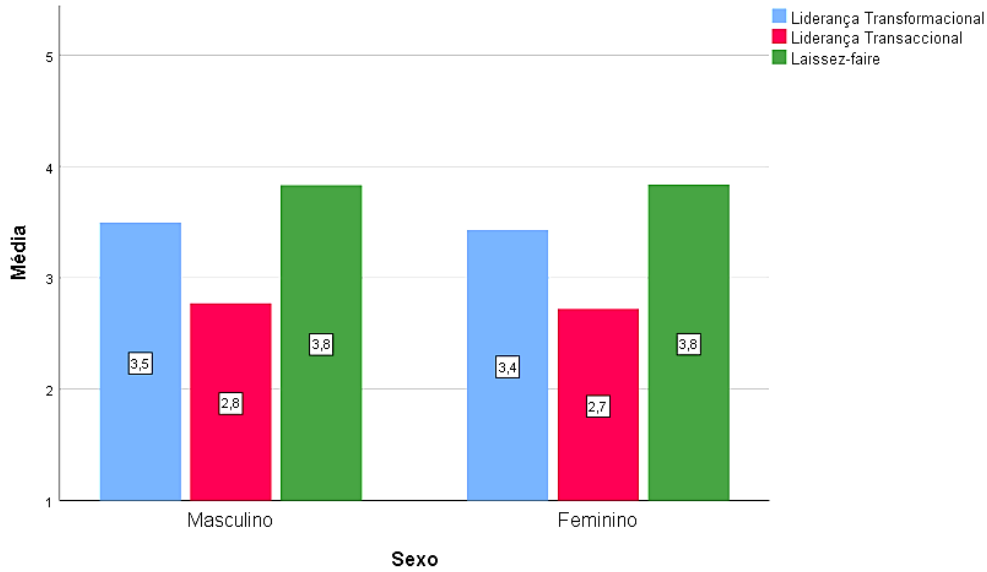
6.2. RELAÇÃO ENTRE GÉNERO E ESTILO DE LIDERANÇA

Relativamente à relação entre a variável independente “género” e as variáveis independentes “liderança transformacional”, “liderança transacional” e “*laissez-faire*”, pode-se observar, tendo em conta o Gráfico 1 e as Tabelas 5 e 6 e tendo em conta a escala de *Likert*, os participantes do sexo masculino revelaram um padrão de liderança semelhante ao do sexo feminino, nos três estilos analisados. Tanto os homens como as mulheres reportaram adotar, por vezes, o estilo de liderança transformacional ($M_h=3,5$; $M_m=3,4$; $t_{(40)} = 0,61$; $p = 0,54$), apenas de vez em quando o estilo de liderança transacional ($M_h=2,8$; $M_m=2,7$; $t_{(40)} = 0,48$; $p = 0,64$) e muitas vezes o estilo *laissez-faire* ($M_h=3,8$; $M_m=3,8$; $t_{(40)} = -0,04$; $p = 0,97$).

Na Tabela 7 são apresentados os valores do teste de Levene e do teste *t*. O teste de Levene permite-nos averiguar da homogeneidade das variâncias. Neste caso, conclui-se que as variâncias são iguais no género feminino e masculino tanto para o estilo de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* ($p=0,121$; $p=0,88$, $p=0,25$) uma vez que a significância associada ao teste é superior a 0,05 para ambos.

Liderança Transformacional e Transaccional

Gráfico 1- Relação entre o género e o estilo de liderança



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 – Estilos de liderança por género

Género		Liderança Transformacional	Liderança Transaccional	Laissez-faire
		Média	Média	Média
Género	Masculino	3,49	2,77	3,83
	Feminino	3,43	2,72	3,84

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Estilos de liderança por género

Group Statistics					
	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Liderança Transformacional	Masculino	29	3,4948	,27946	,05189
	Feminino	13	3,4308	,38108	,10569
Liderança Transaccional	Masculino	29	2,7716	,30448	,05654
	Feminino	13	2,7212	,33909	,09405
Laissez-faire	Masculino	29	3,8319	,42426	,07878
	Feminino	13	3,8365	,29924	,08299

Fonte: Dados da pesquisa

Liderança Transformacional e Transaccional

Tabela 7 – Test-t e Levene entre as variáveis dependentes e independentes

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Liderança Transformacional	Equal variances assumed	2,515	,121	,612	40	,544	,06406	,10461	-,14737	,27549
	Equal variances not assumed			,544	18,034	,593	,06406	,11775	-,18328	,31140
Liderança Transaccional	Equal variances assumed	,020	,888	,479	40	,635	,05040	,10523	-,16228	,26307
	Equal variances not assumed			,459	21,063	,651	,05040	,10974	-,17777	,27856
Laissez-faire	Equal variances assumed	1,332	,255	- ,036	40	,972	-,00464	,13050	-,26839	,25910
	Equal variances not assumed			- ,041	32,174	,968	-,00464	,11443	-,23768	,22840

Fonte: Dados da pesquisa

6.3. RELAÇÃO ENTRE IDADE E ESTILO DE LIDERANÇA

Relativamente à relação entre a idade e o estilo de liderança transformacional, observa-se o coeficiente de correlação de Pearson na Tabela 9 e os Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis “Liderança Transformacional” e “Idade” na Tabela 10, representados no Gráfico 2.

Os resultados revelaram que o estilo de liderança transformacional e a idade têm uma correlação fraca positiva ($r = 0,1$; $p = 0,27$).

Tabela 8 - Estatística descritiva das variáveis “Liderança Transformacional” e “Idade”

	Mean	Std. Deviation	N
Liderança Transformacional	3,4750	,31103	42
Idade	46,6667	5,90439	42

Liderança Transformacional e Transaccional

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 9 - Correlação Pearson entre as variáveis “Liderança Transformacional” e “Idade”

Correlations

		Liderança Transformacional	Idade
Pearson Correlation	Liderança Transformacional	1,000	,098
	Idade	,098	1,000
Sig. (1-tailed)	Liderança Transformacional	.	,269
	Idade	,269	.
N	Liderança Transformacional	42	42
	Idade	42	42

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 10 - Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis “Liderança Transformacional” e “Idade”

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,098 ^a	,010	-,015	,31339	,010	,385	1	40	,539

a. Predictors: (Constant), Idade

Fonte: Dados da pesquisa

Relativamente ao estilo de liderança transaccional, observa-se o coeficiente de correlação de Pearson na Tabela 12 e os Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis “Liderança Transaccional” e “Idade” na Tabela 13, representados no Gráfico 2.

Os resultados demonstram igualmente uma correlação fraca positiva ($r = 0,2$; $p = 0,03$).

Tabela 11 - Estatística descritiva das variáveis “Liderança Transaccional” e “Idade”

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Liderança Transaccional	2,7560	,31229	42
Idade	46,6667	5,90439	42

Fonte: Dados da pesquisa

Liderança Transformacional e Transaccional

Tabela 12 - Correlação Pearson entre as variáveis “Liderança Transaccional” e “Idade”

		Liderança Transaccional	Idade
Pearson Correlation	Liderança Transaccional	1,000	,284
	Idade	,284	1,000
Sig. (1-tailed)	Liderança Transaccional	.	,034
	Idade	,034	.
N	Liderança Transaccional	42	42
	Idade	42	42

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 13 - Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis “Liderança Transaccional” e “Idade”

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,284 ^a	,081	,058	,30317	,081	3,505	1	40	,069

a. Predictors: (Constant), Idade

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, para o estilo de liderança *laissez-faire*, observa-se o coeficiente de correlação de Pearson na Tabela 15 e os Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis “Liderança *Laissez-faire*” e “Idade” na Tabela 16, representados no Gráfico 2. Os resultados indicaram que o estilo *laissez-faire* e a idade têm uma correlação nula ($r = 0$; $p = 0,47$).

Tabela 14 - Estatística descritiva das variáveis “Liderança *Laissez-faire*” e “Idade”

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
<i>Laissez-faire</i>	3,8333	,38618	42
Idade	46,6667	5,90439	42

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 15 - Correlação Pearson entre as variáveis “Liderança *Laissez-faire*” e “Idade”

		Laissez-faire	Idade
Pearson Correlation	Laissez-faire	1,000	,014
	Idade	,014	1,000
Sig. (1-tailed)	Laissez-faire	.	,465

Liderança Transformacional e Transaccional

	Idade	,465	.
N	Laissez-faire	42	42
	Idade	42	42

Fonte: Dados da pesquisa

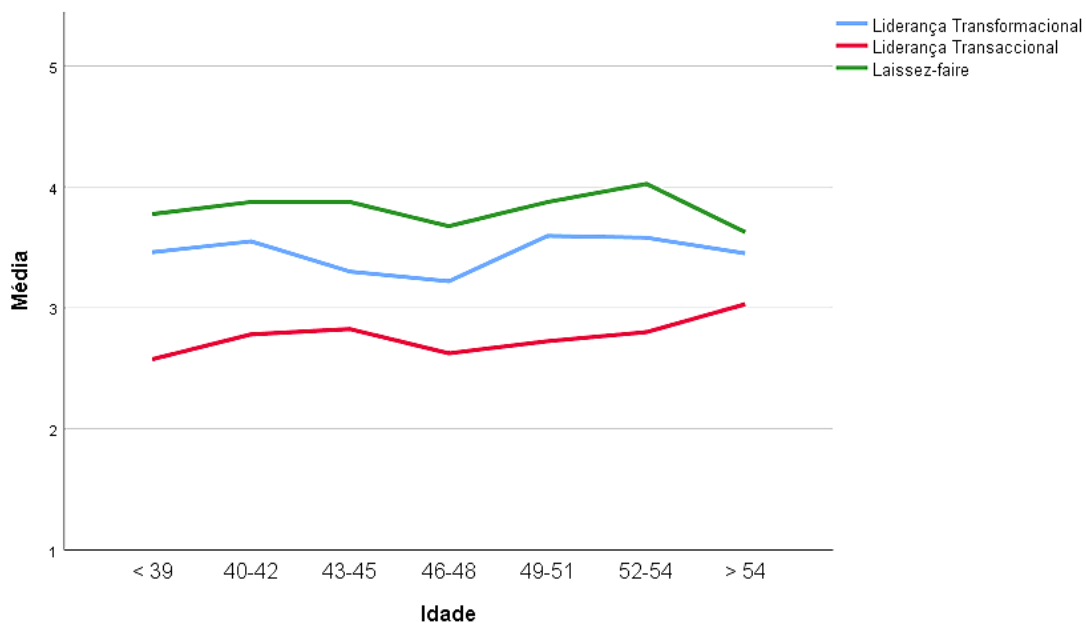
Tabela 16 - Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis “Liderança *Laissez-faire*” e “Idade”

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,014 ^a	,000	-,025	,39094	,000	,008	1	40	,931

a. Predictors: (Constant), Idade

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 - Reta de regressão linear das variáveis "Liderança Transformacional", "Liderança Transaccional", "*Laissez-faire*" e "Idade"



Fonte: Dados da pesquisa

6.4. RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E O TEMPO DE SERVIÇO NO CARGO DE GERENTE

Relativamente à relação entre a o tempo de serviço no cargo de gerente e o estilo de liderança transformacional, observa-se o coeficiente de correlação de Pearson na Tabela 18 e os Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis “Liderança Transformacional” e “Tempo de serviço no cargo de gerente” na Tabela 19, representados no Gráfico 3.

Os resultados revelaram que a adoção de um estilo de liderança transformacional e o tempo de serviço no cargo de gerente têm uma correlação negativa e praticamente nula ($r = -0,04$; $p = 0,40$).

Tabela 17 - Estatística descritiva das variáveis “Liderança Transformacional” e “Tempo de serviço como gerente”

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Liderança Transformacional	3,4750	,31103	42
Tempo Serviço Gerente	8,0952	5,69792	42

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 18 - Correlação Pearson entre as variáveis “Liderança Transformacional” e “Tempo de serviço como gerente”

Correlations			
		Liderança Transformacional	Tempo Serviço Gerente
Pearson Correlation	Liderança Transformacional	1,000	-,040
	Tempo Serviço Gerente	-,040	1,000
Sig. (1-tailed)	Liderança Transformacional	.	,402
	Tempo Serviço Gerente	,402	.
N	Liderança Transformacional	42	42
	Tempo Serviço Gerente	42	42

Fonte: Dados da pesquisa

Liderança Transformacional e Transaccional

Tabela 19 - Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis "Liderança Transformacional e "Tempo de serviço como gerente"

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,040 ^a	,002	-,023	,31464	,002	,063	1	40	,804

a. Predictors: (Constant), Tempo Serviço Gerente

Fonte: Dados da pesquisa

Relativamente ao estilo de liderança transaccional, observa-se o coeficiente de correlação de Pearson na Tabela 21 e os Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis "Liderança Transaccional" e "Tempo de serviço no cargo de gerente" na Tabela 22, representados no Gráfico 3. Os resultados revelaram que a adoção de um estilo de liderança transaccional e o tempo de serviço no cargo de gerente têm uma correlação negativa e praticamente nula ($r = 0,15$; $p = 0,17$).

Tabela 20 - Estatística descritiva das variáveis "Liderança Transaccional" e "Tempo de serviço como gerente"

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Liderança Transaccional	2,7560	,31229	42
Tempo Serviço Gerente	8,0952	5,69792	42

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 21 - Correlação Pearson entre as variáveis "Liderança Transaccional" e "Tempo de serviço como gerente"

Correlations			
		Liderança Transaccional	Tempo Serviço Gerente
Pearson Correlation	Liderança Transaccional	1,000	,154
	Tempo Serviço Gerente	,154	1,000
Sig. (1-tailed)	Liderança Transaccional	.	,165
	Tempo Serviço Gerente	,165	.
N	Liderança Transaccional	42	42
	Tempo Serviço Gerente	42	42

Fonte: Dados da pesquisa

Liderança Transformacional e Transacional

Tabela 22 - Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis "Liderança Transacional e "Tempo de serviço como gerente"

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,154 ^a	,024	-,001	,31240	,024	,970	1	40	,331

a. Predictors: (Constant), Tempo Serviço Gerente
 Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, relativamente ao estilo de liderança *Laissez-faire*, observa-se o coeficiente de correlação de Pearson na Tabela 24 e os Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis "Liderança *Laissez-faire*" e "Tempo de serviço no cargo de gerente" na Tabela 25, representados no Gráfico 3. Os resultados revelaram que a adoção de um estilo *laissez-faire* e o tempo de gerência têm uma correlação fraca negativa ($r = -0,13$; $p = 0,20$).

Tabela 23 - Estatística descritiva das variáveis "Liderança *Laissez-faire*" e "Tempo de serviço como gerente"

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Laissez-faire	3,8333	,38618	42
Tempo Serviço Gerente	8,0952	5,69792	42

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 24 - Correlação Pearson entre as variáveis "Liderança *Laissez-faire*" e "Tempo de serviço como gerente"

		Laissez-faire	Tempo Serviço Gerente
Pearson Correlation	Laissez-faire	1,000	-,133
	Tempo Serviço Gerente	-,133	1,000
Sig. (1-tailed)	Laissez-faire	.	,201
	Tempo Serviço Gerente	,201	.
N	Laissez-faire	42	42
	Tempo Serviço Gerente	42	42

Fonte: Dados da pesquisa

Liderança Transformacional e Transacional

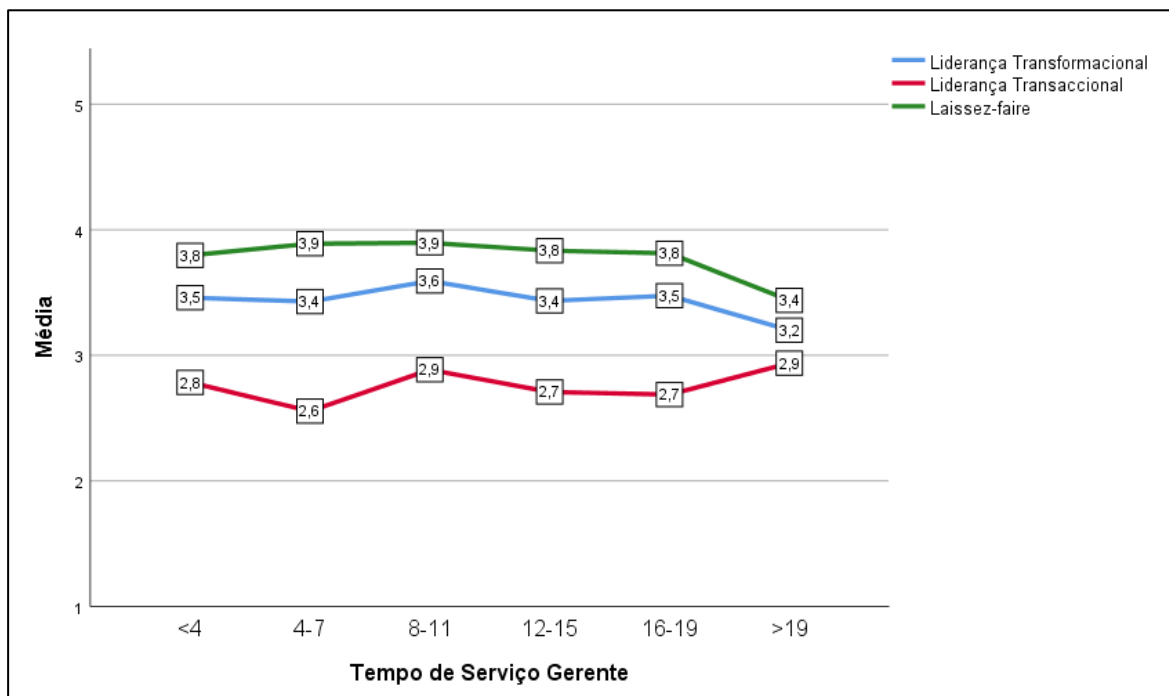
Tabela 25 - Parâmetros da reta de regressão linear das variáveis "Liderança *Laissez-faire*" e "Tempo de serviço como gerente"

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,133 ^a	,018	-,007	,38753	,018	,715	1	40	,403

a. Predictors: (Constant), Tempo Serviço Gerente

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3 - Reta de regressão linear das variáveis "Liderança Transformacional", "Liderança Transacional", "*Laissez-faire*" e "Tempo de serviço no cargo de gerente"



Fonte: Dados da pesquisa

De seguida é analisada o segundo objetivo definido - Identificar a tendência do estilo de liderança adotado pelos gerentes da DPS da CGD.

Analisando o Gráfico 4 e as Tabelas 26 e 27 os participantes reportaram valores médios mais elevados no estilo *laissez-faire* do que nos restantes estilos de liderança ($M=3,8$; $DP=0,4$), o que indica que adotam este estilo com mais frequência. Revelaram ainda, por vezes, adotar um estilo de liderança transformacional ($M=3,5$; $DP=0,3$) e de vez em quando um estilo transacional ($M=2,8$; $DP=0,3$).

Liderança Transformacional e Transacional

Tabela 26 - Estatística descritiva das variáveis "Liderança Transformacional", "Liderança Transacional" e "Liderança *Laissez-faire*"

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Liderança Transformacional	42	2,60	4,15	3,4750	,31103
Liderança Transacional	42	2,00	3,38	2,7560	,31229
Laissez-faire	42	2,75	4,50	3,8333	,38618
N válido (de lista)	42				

Fonte: Dados da pesquisa

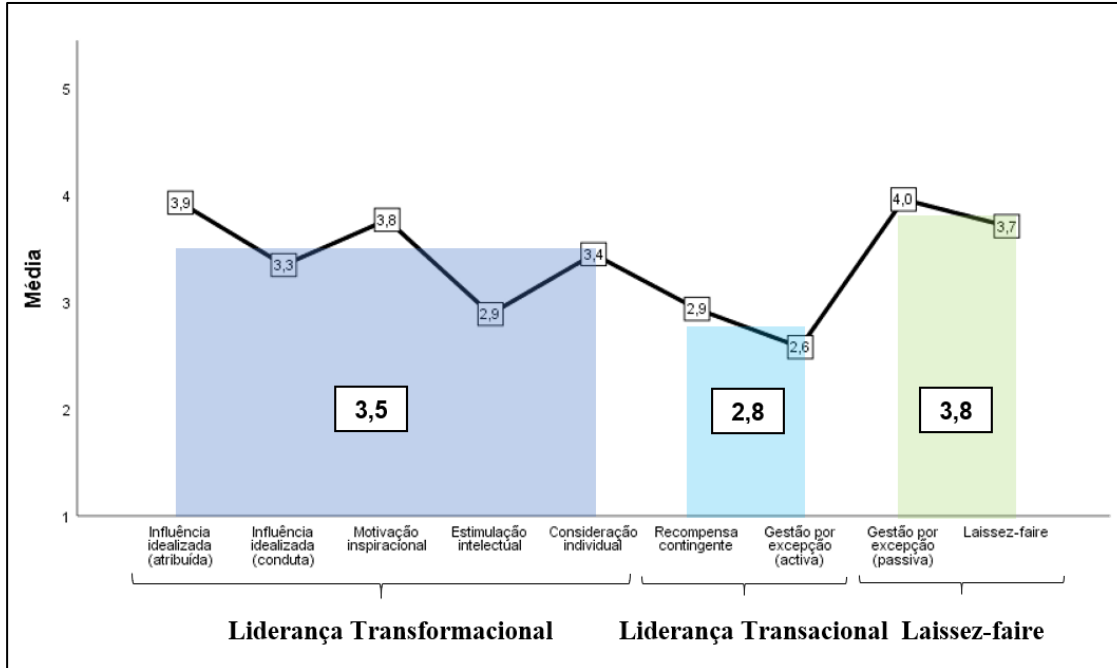
Tabela 27 - Estatística descritiva subescalas MLQ

Estatística Descritiva						
		N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Liderança Transformacional	Influência idealizada (atribuída)	42	2,50	5,00	3,9286	,55570
	Influência idealizada (conduta)	42	3,00	4,00	3,3452	,27023
	Motivação inspiracional	42	2,50	4,75	3,7679	,51322
	Estimulação intelectual	42	2,00	3,75	2,8869	,52441
	Consideração individual	42	2,25	4,50	3,4464	,48620
Liderança Transacional	Recompensa contingente	42	2,00	3,75	2,9345	,44193
	Gestão por exceção (ativa)	42	1,50	3,25	2,5774	,40003
<i>Laissez-faire</i>	Gestão por exceção (passiva)	42	3,00	4,75	3,9583	,44144
	<i>Laissez-faire</i>	42	2,50	4,75	3,7083	,48739
N válido (de lista)		42				

Fonte: Dados da pesquisa

Liderança Transformacional e Transacional

Gráfico 4- Médias dos estilos de liderança adotados pelos gerentes



Fonte: Dados da pesquisa

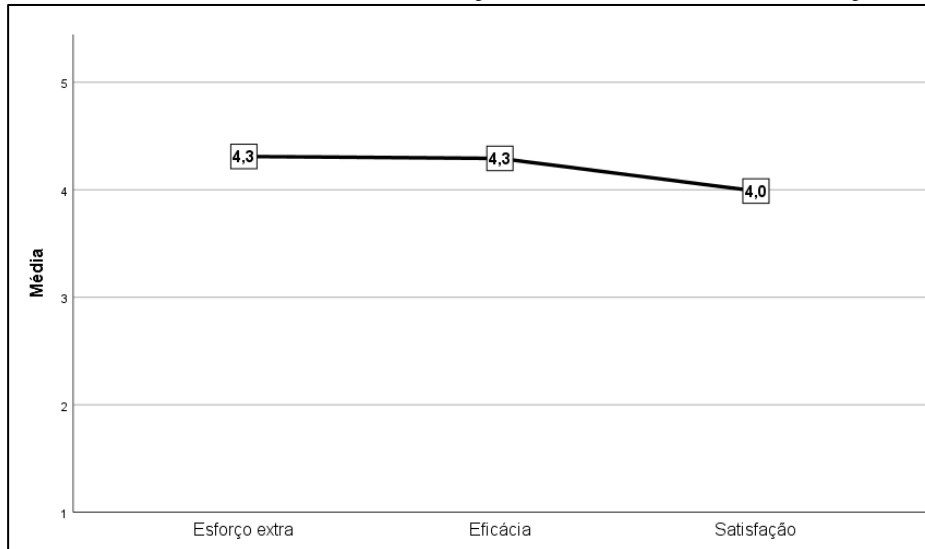
Visto que algumas das questões do questionário do MLQ dizem respeito a outros fatores de análise - esforço extra, eficácia e satisfação – e analisando o Gráfico 5 e a Tabela 28, os participantes indicaram valores médios aproximados de 4 na escala de *Likert*, o que indica que, muitas vezes, os participantes têm a capacidade de levar os outros além das suas expectativas, têm a capacidade de ir ao encontro das necessidades de cada elemento da equipa e geram um ambiente de trabalho agradável e de satisfação ($M=4,3$; $DP=0,5$; $M=4,3$; $DP=0,5$; $M=4,0$; $DP=0,6$; respetivamente).

Tabela 28 - Estatística Descritiva das variáveis "Esforço extra", "Eficácia" e "Satisfação"

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Esforço extra	42	3,00	5,00	4,3095	,45617
Eficácia	42	3,00	5,25	4,2917	,46169
Satisfação	42	2,50	5,00	3,9881	,64853
N válido (de lista)	42				

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5 - Médias dos fatores "esforço extra", "eficácia" e "satisfação" adotados pelos gerentes



Fonte: Dados da pesquisa

7. CONCLUSÕES

Este estudo foi desenvolvido com os principais objetivos de analisar as relações entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* apresentadas pelos gerentes com os fatores sociodemográficos gênero, idade e antiguidade no cargo de gerente, e ainda identificar a tendência do estilo de liderança adotado pelos gerentes da DPS da CGD.

Para tal, recorreu-se à Teoria de liderança transformacional e transacional de Bass (1990) com base no MLQ.

Quanto ao primeiro objetivo proposto - analisar as relações entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* apresentadas pelos gerentes com os fatores sociodemográficos gênero, idade e antiguidade no cargo de gerente – os estudos provaram relações semelhantes quanto às respostas obtidas e, portanto, não foram obtidas relações entre o estilo de liderança adotado e os fatores “gênero”, “idade” e “antiguidade no cargo de gerente” que vai de encontro ao que foi suposto inicialmente e ao que como (Chemers, Watson, & May, 2000), (Morgan, 2004) e (Anderson, Lievens, Van Dam, & Born, 2006) defendiam quanto ao gênero, (Hedge, Borman, & Lammlein, 2006); (Ng & Feldman, 2008); (Schultz & Adams, 2007) quanto à idade e (Corona, 2010), (Juras & Hinson, 2008) (Eren & Kurt, 2011) e Juras e Hinson (2008) quanto à antiguidade no cargo. Isso significa que tanto os gerentes homens como as gerentes mulheres, tanto os gerentes mais novos ou mais velhos e tanto os gerentes mais recentes ou mais antigos no cargo, apresentam as mesmas características de liderança e isso está relacionado com os valores e ideais da empresa.

O segundo objetivo do presente estudo foi identificar as principais características de liderança assumidas pelos gerentes da DPS da CGD a partir das abordagens transacional, transformacional e *laissez-faire* para que os resultados pudessem contribuir para a interação dos gerentes e subordinados em prol da eficácia e cooperação do trabalho em equipa e de uma boa relação no ambiente de trabalho.

Concluiu-se que, apesar das diferenças entre os estilos de liderança não serem elevadas, os gerentes da DPS da Caixa Geral de Depósitos em média aplicam mais no seu quotidiano a liderança *laissez-faire* (38%) do que a liderança transformacional ($\approx 35\%$) e a transacional ($\approx 27\%$). Em termos organizacionais, o resultado que se constatou não é favorável porque o modelo de liderança *laissez-faire* é caracterizado como um ambiente de trabalho sem objetivos definidos, desinteresse em assumir responsabilidades e com comportamentos que estão negativamente relacionados com a produtividade, satisfação e coesão (Bass, 1990).

Independentemente do estilo de liderança assumido, percebeu-se pela análise do esforço extra, eficácia e satisfação como líder, que os gerentes apresentam capacidade de levar os outros além das suas expectativas, têm a capacidade de ir ao encontro das necessidades de cada elemento da equipa e geram um ambiente de trabalho agradável e de satisfação.

Limitações do estudo

Uma das limitações neste estudo centra-se no número reduzido do tamanho da amostra (42 participantes). O fato da recolha dos dados ter sido realizada em formato papel, pois a CGD apresenta algumas restrições quanto ao acesso a endereços online não pertencentes à empresa, dificultou a recolha dos dados e por isso reduziu o número de respostas ao questionário.

Outra limitação deve-se à ausência de resultados significativos na hipótese da relação entre as variáveis dependentes (género, idade e antiguidade no cargo) e as variáveis independentes (liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire*).

Sugestões

A primeira sugestão que se apresenta é a continuação de investigações acerca da área bancária de forma a contribuir para uma maior eficácia da rede comercial e agências bancárias da CGD, visto que são poucos os estudos no tema em si. No entanto, sugere-se também que o seja feito com uma amostra maior para originar dados mais significativos.

REFERÊNCIAS

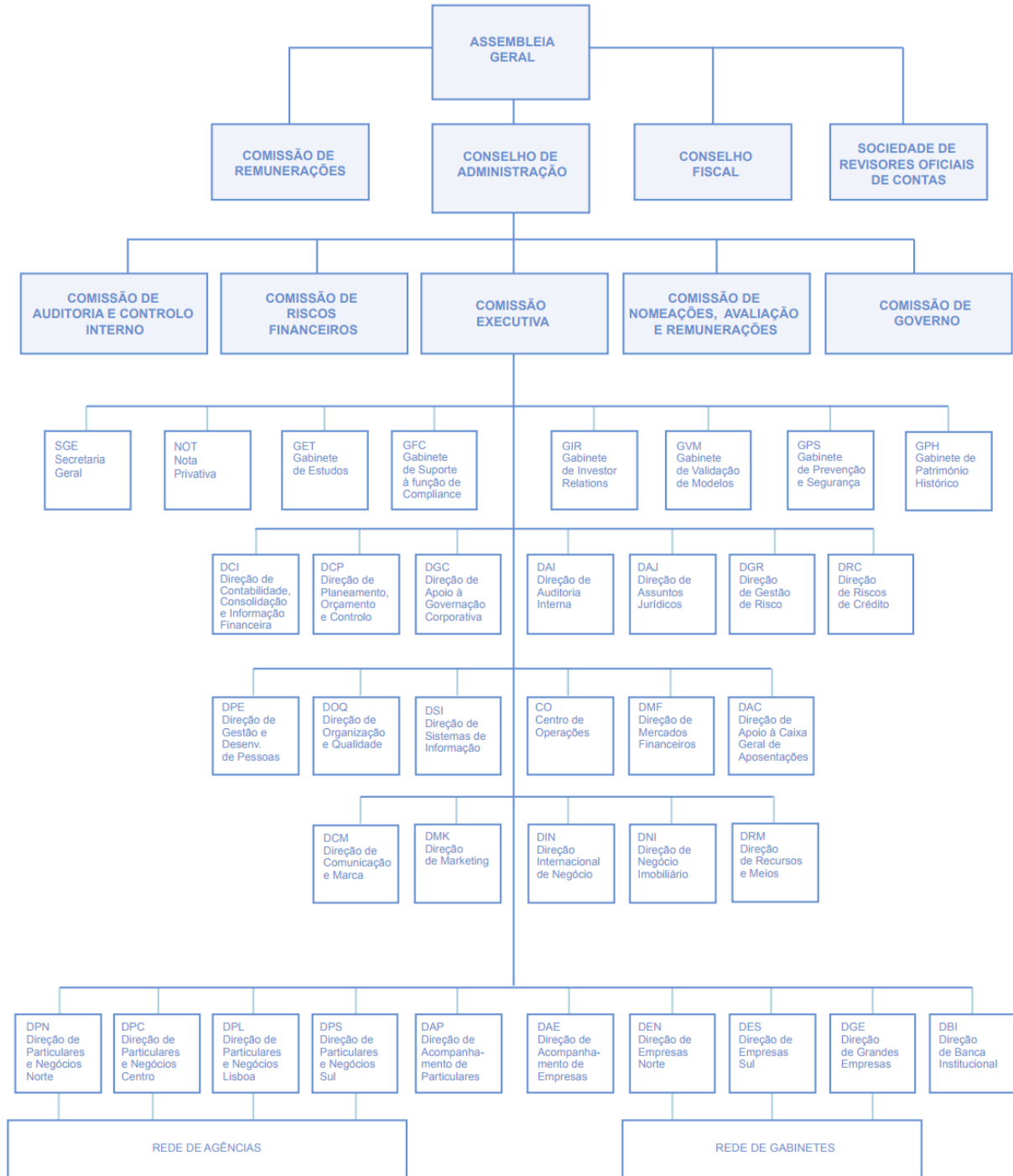
- Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K., & Born, M. (2006). A construct-driven investigation of gender differences in a leadership-role assessment center. *Journal of Applied Psychology, 91*, 555-566.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire - Manual and sampler set* (3rd. ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex roles, 56*(1/2), 71-83.
- Bass. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3ª ed.). United States of America: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2ª ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman*. New York: Harper-Collins.
- Bowers, D., & Seashore, S. (1966, Setembro 1). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly, 11*, pp. 238-263.
- Bowman, G., Worthy, N., & Greyser, S. (1965). Are women executives people? *Harvard Business Review, 43*, 14-28, 164-178.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Bryman, A. (1993). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caixa Geral de Depósitos. (2010). *Caixa Geral de Depósitos*. Retrieved from Código de Conduta: <https://www.cgd.pt/Institucional/Governo-Sociedade-CGD/Regulamentos/Documents/Codigo-de-Conduta-CGD.pdf>
- Caixa Geral de Depósitos S.A. (2017). *Caixa Geral de Depósitos*. Retrieved Setembro 2017, from <https://www.cgd.pt/Institucional/Patrimonio-Historico-CGD/Historia/Pages/Historia-CGD.aspx>
- CGD. (2016). *Relatório de Gestão e Contas 2016*. Retrieved 2016, from <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2016/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2016.pdf>
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000, Março 1). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*, pp. 267-277.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. California: SAGE.
- Copeland, N. (1942). *Psychology and the soldier*. Harrisburg, PA: Military Service Publications.
- Corona, M. (2010). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: A Hispanic american examination. *Business Journal of Hispanic Research, 4*(1), 22-34.
- Costa, F. N. (2013). *Cidadania e Cultura*. Retrieved Setembro 2017, from <https://fernandonogueiracosta.wordpress.com/2013/11/13/fundamentos-e-limites-do-principio-do-laisser-faire-ou-da-nao-interferencia-governamental/>
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Dom Quixote.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E., & Oh, I. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access

- to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52(4), 731-743.
- Eren, E., & Kurt, A. (2011). Technological leadership behaviour of elementary school principals in the process of supply and use of educational technologies. *Education*, 131(3), 625.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Green, M. T., Chavez, E., Lopez, M. D., & Gonzalez, F. Y. (2011). The Impact of Education, Gender, Age and Leadership Experience on Preferences in Leadership. *Journal of Business & Leadership*, 7(10), 102-115.
- Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington DC: American Psychological Association.
- Helgesen, S. (1995). *The female advantage: women's ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources* (3^a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, pp. 169-180.
- Hogan, R., Curphy, G., & Hogan, J. (1994). What we know about Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49, pp. 493-504.
- House, R. J. (1971, Setembro). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-339.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project Globe: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50, pp. 489-505.
- Juras, P. E., & Hinson, Y. L. (2008). Leaders vs. Laggards: a study of the relationship between selected board composition characteristics and selected banking performance measures. *Advances in Accounting, Finance & Economics*, 1(1), 1-13.
- Kent, T. W., Blair, C. A., & Rudd, H. F. (2010). Gender Differences and Transformational Leadership Behavior: Do Both German Men and Women Lead in the Same Way? *International Journal of Leadership Studies*, 6, 52-66.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2013). *Leadership Practices Inventory* (4 ed.). Pfeiffer.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychology review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- McLeod, S. (2017). *Simply Psychology*. Retrieved Agosto 2017, from <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124-128.
- Morgan, M. J. (2004, Dezembro). Women in a man's world: Gender differences in leadership at the military academy. *Journal of Applied Psychology*, 34, 2482-2502.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87-114.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership*. United States of America: SAGE.
- Odumeru, J., & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research Journal*, 355-361.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Books.
- Rafter, M. V. (2015). Women in Management: Ceiling is Believing. *Workforce*.

- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Rowold, J. (2005). *Mind Garden*. Retrieved from Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold :
<http://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Santos, E. M. (2005). *Repositório do ISPA*. Retrieved from ISPA:
<http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/892>
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3^a ed.). Jossey-Bass: San Francisco.
- Schultz, K. S., & Adams, G. A. (2007). *Aging and work in the 21st century*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Seeman, M. (1960). *Social status and leadership*. Columbus: Ohio State University: Bureau of Educational Research.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society (1925)* (3 ed.). New York: Bedminster.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Albany: Pearson.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.
- Zacher, H., Rosing, K., & Frese, M. (2011, Fevereiro). Age and Leadership: The Moderating Role of Legacy Beliefs. *The Leadership Quarterly*, 22, 43-50.

ANEXOS

Anexo I – Organograma CGD



Fonte: Caixa Geral de Depósitos

Anexo II – Modelo do Questionário

Características de Liderança adotadas pelos gerentes de Agências da Região Sul (DPS) da Caixa Geral de Depósitos

No âmbito do Mestrado em Gestão no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, encontro-me a desenvolver a dissertação final de curso com o tema "Liderança e Género - Estilos de Liderança Transformacional e Transaccional".

Pretendo apenas a sua opinião relativamente a cada uma das questões expostas, pelo que não existem respostas certas nem erradas.

Deste modo, solicitava a sua colaboração através do preenchimento do questionário que se segue.

As suas respostas são **ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAIS**, pelo que deverá responder com espontaneidade e sinceridade.

Parte I - Dados Sócio-demográficos

Sexo *

- Feminino
- Masculino

Idade *

Responder apenas com números. Ex: 30, 40, 45, etc.

Estado Civil *

- Solteiro
- Casado
- União de Facto
- Viúvo
- Divorciado

Habilitações Literárias *

(Concluído ou a frequentar)

- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação

- Mestrado
 Doutorado
 Outra:

Tempo de serviço na CGD (Anos) *

Responder apenas com números. Ex: 10, 15, 25, 30, etc.

Tempo de serviço no cargo de Gerente (Anos) *

Responder apenas com números. Ex: 10, 15, 25, 30, etc.

Parte II - Estilo de Liderança

De acordo com as suas características enquanto gerente, classifique de 1 a 5 cada uma das afirmações que se seguem:

De forma alguma 1	De vez em quando 2	Às vezes 3	Muitas vezes 4	Frequentemente, se não sempre 5
----------------------	-----------------------	---------------	-------------------	---------------------------------------

1.	Forneço assistência aos outros em troca dos seus esforços	1	2	3	4	5
2.	Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas	1	2	3	4	5
3.	Falho em interferir em problemas ate ao momento em que eles se tornam sérios	1	2	3	4	5
4.	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	1	2	3	4	5
5.	Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem	1	2	3	4	5
6.	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes	1	2	3	4	5
7.	Estou ausente quando necessitam de mim	1	2	3	4	5
8.	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas	1	2	3	4	5
9.	Falo de forma otimista sobre o futuro	1	2	3	4	5
10.	Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim	1	2	3	4	5
11.	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance	1	2	3	4	5
12.	Espero as coisas darem erradas para começar a agir	1	2	3	4	5
13.	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	1	2	3	4	5
14.	Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito	1	2	3	4	5
15.	Invisto o meu tempo ensinando e treinando	1	2	3	4	5
16.	Deixo claro o que cada um pode esperar, receber quando as metas de performance são alcançadas	1	2	3	4	5
17.	Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não se conserta"	1	2	3	4	5

Liderança Transformacional e Transacional

18.	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo	1	2	3	4	5
19.	Trato os outros como indivíduo ao invés de trata-los apenas como um membro do grupo	1	2	3	4	5
20.	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir	1	2	3	4	5
21.	Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	1	2	3	4	5
22.	Concentro a minha total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas	1	2	3	4	5
23.	Considero as consequências éticas e morais nas decisões	1	2	3	4	5
24.	Mantenho-me a par de todos os erros	1	2	3	4	5
25.	Demonstro um senso de poder e confiança	1	2	3	4	5
26.	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	1	2	3	4	5
27.	Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os padrões esperados	1	2	3	4	5
28.	Evito tomar decisões	1	2	3	4	5
29.	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	1	2	3	4	5
30.	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos	1	2	3	4	5
31.	Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes	1	2	3	4	5
32.	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades	1	2	3	4	5
33.	Demoro para responder a questões urgentes	1	2	3	4	5
34.	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão	1	2	3	4	5
35.	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	1	2	3	4	5
36.	Expresso confiança de que as metas são alcançadas	1	2	3	4	5
37.	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	1	2	3	4	5
38.	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios	1	2	3	4	5
39.	Faço com que os outros façam mais do que o esperado	1	2	3	4	5
40.	Sou capaz de representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores	1	2	3	4	5
41.	Trabalho com os outros de maneira satisfatória	1	2	3	4	5
42.	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso	1	2	3	4	5
43.	Sou eficaz em atender as necessidades da organização	1	2	3	4	5
44.	Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco	1	2	3	4	5
45.	Lidero um grupo que é eficiente	1	2	3	4	5

Obrigada pela sua participação!

Inês Rodrigues