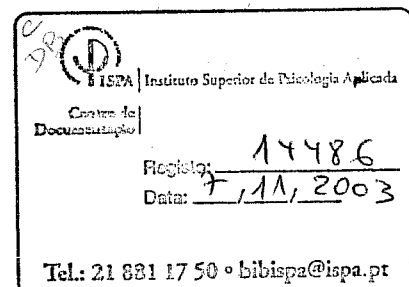
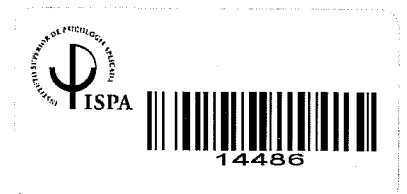


DM
CARR/R. 1

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
DO INSTITUTO SUPERIOR DE
PSICOLOGIA APLICADA

Rui M. da G. Lopes Carrilho (N.º 976)

Liderança Transformacional
e Transaccional no Corpo de
Fuzileiros da Marinha de
Guerra Portuguesa



ORIENTADOR: Jorge da Silva Ribeiro
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

SEMINÁRIO DE MONOGRAFIA DIRIGIDO POR: Jorge da Silva Ribeiro
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

«All of these leadership theories need more research to provide a better understanding of the complexities involved and to make applications to practice more effective».

Luthans *in* Organizational behavior.

«A vantagem competitiva [...] passa pela emergência de líderes que tenham uma visão clara dos objectivos e oportunidades e a capacidade de os comunicar de forma convincente aos seus colaboradores».

Correia Jesuíno *in* Liderança e carisma.

AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo não teria sido possível sem o apoio e estimulação de algumas pessoas e Instituições às quais desejo apresentar o meu profundo agradecimento.

Desejo agradecer ao Comandante Almeida Viegas, Comandante do Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa, organização onde foi desenvolvido este estudo, pela abertura demonstrada e por ter facilitado este trabalho.

Desejo agradecer a todos os oficiais que acederam colaborar nesta tarefa através do preenchimento do instrumento e cuja contribuição foi fundamental.

Apresento os meus agradecimentos ao Dr. Helder Carrilho, Estatístico, pela preciosa colaboração no tratamento informático. Registo a preciosa colaboração da Dr. Carla Piedade na revisão do texto e pelas sugestões estruturais e gramaticais.

Ao Professor Doutor Orlindo Gouveia Pereira, desejo agradecer a todo o acompanhamento e apoio prestado ao longo do Mestrado em geral e na construção da tese em particular.

Ao orientador desta tese Professor Doutor Jorge da Silva Ribeiro pretendo agradecer todo o apoio demonstrado.

A todos aqueles, familiares e amigos que de uma forma ou de outra demonstraram o seu apoio, não quero deixar de fazer referência ao apresentar o meu profundo agradecimento.

ÍNDICE

Resumo	XI
Capítulo I - Introdução	1
1.1 Fundamentação teórica: revisão bibliográfica.....	4
1.1.1 Revisão das teorias da liderança.....	5
1.1.1.1 Teorias dos traços.....	8
1.1.1.2 Teorias centradas no comportamento do líder.....	10
1.1.1.2.1 A liderança enquanto categoria de comportamento.....	10
1.1.1.2.2 A liderança enquanto estilo normativo.....	14
1.1.1.2.3 A liderança enquanto processo contingente.....	15
1.1.1.2.4 A liderança enquanto processo evolutivo.....	18
1.1.1.3 Teorias da liderança como processo interactivo.....	19
1.1.1.3.1 A liderança enquanto processo instrumental.....	21
1.1.1.3.2 A liderança enquanto processo recíproco.....	25
1.1.1.3.3 A liderança enquanto processo de atribuição.....	27
1.1.1.4 Teorias integrativas.....	30
1.1.2 Liderança transaccional e transformacional.....	33
1.1.2.1 Liderança transaccional.....	34
1.1.2.1.1 Reforço de contingência.....	37
1.1.2.1.2 Gestão por excepção.....	44
1.1.2.2 Liderança transformacional.....	47
1.1.2.2.1 Carisma.....	52
1.1.2.2.2 Consideração individualizada.....	65
1.1.2.2.3 Estimulação intelectual.....	69
1.1.2.3 Diferenças, semelhanças ou complementariedades?.....	72
1.1.3 Qual a influência do ambiente organizacional?.....	76
1.1.3.1 A pressão do exterior.....	76
1.1.3.2 A pressão do interior.....	78
1.1.4 Os resultados: eficiência e satisfação.....	86
1.2. Objecto de estudo.....	89
1.3. Hipóteses.....	90

Capítulo II - Método	93
2.1 Sujeitos.....	93
2.1.1 Elementos estruturantes da população e recrutamento da amostra.....	94
2.2 Instrumentos.....	97
2.2.1 Liderança.....	97
2.2.1.1 O instrumento: Questionário Multifactorial de Liderança (QML).....	97
2.2.1.2 Descrição do instrumento.....	98
2.2.2 Satisfação.....	101
2.2.3 Eficácia.....	102
2.3 Procedimento.....	103
2.4 Hipóteses.....	104
2.5 Tratamento de dados.....	109
2.6 Estatística.....	110
Capítulo III - Resultados	116
3.1 Hipótese N.º 1.....	116
3.2 Hipótese N.º 2.....	118
3.3 Hipótese N.º 3.....	122
3.4 Hipótese N.º 4.....	125
3.5 Hipótese N.º 5.....	127
3.6 Hipótese N.º 6.....	129
3.7 Hipótese N.º 7.....	131
3.8 Hipótese N.º 8.....	134
3.9 Hipótese N.º 9.....	136
3.10 Hipótese N.º 10.....	143
3.11 Estatística descritiva e correlacional.....	146

Capítulo IV - Discussão.....	150
4.1 Idade dos subordinados <i>versus</i> percepção da liderança e do desempenho do líder.....	151
4.2 Distribuição da liderança em função do nível hierárquico.....	153
4.3 Distribuição da liderança em função da actividade.....	154
4.4 Influência simultânea do nível hierárquico e da actividade.....	154
4.5 Influência da liderança na percepção do desempenho do líder.....	155
4.6 Problemas metodológicos e limites do estudo.....	156
4.7 Sugestões.....	157
4.8 Avaliação do estudo.....	158
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 159

ANEXOS.....	166
ANEXO A - Classificação das Teorias da Liderança.....	167
ANEXO B – Questionário Multifactorial de Liderança.....	171
ANEXO C - Tabela de dados estatísticos.....	175
ANEXO D – Códigos informáticos da base de dados.....	182
ANEXO E - Pedido de autorização para aplicação do instrumento ao Comandante do Corpo de Fuzileiros	185

FIGURAS

Figura 1 - Modelo de liderança da escola de Ohio: <i>consideração versus</i> <i>estruturação</i>	13
Figura 2 - Modelo de liderança de Black e Mouton de 1964.....	14
Figura 3 - Contínuo de liderança segundo Tannenbaum e Schmidt (Jesuínio, 1996).....	16
Figura 4 - Modelo de liderança enquanto processo evolutivo de Hersey e Blanchard de 1969 (Luthans, 1989).....	18

Figura 5 - Diagrama sumário das relações na teoria do <i>path-goal</i> (Luthans, 1998, p. 392).....	24
Figura 6 - Teorias diádicas da liderança (Reto e Lopes, 1992, p. 47).....	27
Figura 7 - Processo de atribuição nas interações líder-membros (Green e Mitchell, 1979, cit. por Jesuíno, 1996).....	29
Figura 8 - Modelo de liderança como processo sistémico segundo Chemers (1988, cit. por Reto e Lopes, 1992, p. 44).....	31
Figura 9 - Liderança transaccional e esforço resultante.....	36
Figura 10 - Liderança transformacional e esforço extra do subordinado (Bass, 1985, p.23).....	51
Figura 11 - Modelo de liderança carismática segundo House (1977, cit. por Reto e Lopes, 1992, p. 69).....	58

QUADROS

Quadro 1- Classificação das teorias da Liderança a partir de Rondeau (1984, cit. por Reto e Lopes, 1992, <i>passim</i>).....	7
Quadro 2 - Características carismáticas segundo S. Paulo, Tarde, Weber e Freud (V. Reto e Lopes, 1992, p. 60).....	53
Quadro 3 – Estilos de decisão dos líderes em função da adopção da liderança transaccional ou transformacional.....	74
Quadro 4 – Diferenças de atitude dos líderes organizacionais no âmbito dos dois tipos de liderança, em função dos diversos factores organizacionais (McAlleer's cit. por Mosley, 1996).....	75
Quadro 5 - Probabilidade de ocorrência de liderança de troca carismática sob diferentes condições ambientais e organizacionais numa organização militar.....	85
Quadro 6 - Relação dos problemas, hipóteses e resultados do presente estudo, comparando-os com o Modelo de Bass de 1985 e com a compilação de resultados efectuada por Bass em 1998.....	150

TABELAS

Tabela 1 - Média dos factores da liderança transformacional para os oficiais superiores da NATO e para os oficiais dos EUA, Canadá e Alemanha (Bass, 1998, p. 132).....	79
Tabela 2 - Valores dos diversos factores da liderança transformacional e transaccional para vários postos de oficiais da Marinha dos EUA (Bass, 1998, p. 133).....	80
Tabela 3 - Média dos diversos factores de liderança transaccional e transformacional em função dos níveis organizacionais (Bass, 1998, p.136).....	81
Tabela 4 - Relação entre problemas, hipóteses, variáveis independentes e dependentes e provas estatística aplicadas.....	114
Tabela 5 - Correlações entre a liderança transformacional, respectivos factores e idade dos subordinados.....	117
Tabela 6 - Estatística descritiva (média, desvio padrão, variância, mínimo, máximo e amplitude) da idade dos subordinados.....	117
Tabela 7 - Tabela de contingência 2 X 2 de frequências e respectivas percentagens dos estilos de liderança pelo níveis hierárquicos.....	118
Tabela 8 - Frequências observadas e <i>esperadas</i> de estilos de liderança em função do posto.....	120
Tabela 9 - Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança pelo níveis hierárquicos na actividade operacional.....	120
Tabela 10 - Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança pelo níveis hierárquicos na actividade de apoio.....	121

Tabela 11 - Médias e desvios padrão das práticas em liderança, respectivos factores, desempenho e idade dos subordinados em função do nível hierárquico e teste de Razão <i>t</i> dessas médias.....	123
Tabela 12 - Médias e desvios padrão dos factores de liderança, desempenho e idade dos subordinados em função dos postos e análise de variância dessas médias.....	124
Tabela 13 - Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança pela actividade.....	125
Tabela 14 - Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança pela actividade no nível hierárquico de topo.....	126
Tabela 15 - Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança pela actividade no nível hierárquico de base.....	127
Tabela 16 - Médias e desvios padrão das práticas de liderança, respectivos factores, desempenho e idade em função da actividade e teste de Razão <i>t</i> dessas médias.....	128
Tabela 17 - Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança na actividade operacional e no nível hierárquico de topo pela actividade de apoio no nível hierárquico de base.....	130
Tabela 18 - Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança na actividade operacional e no posto mais alto pela actividade de apoio no posto mais baixo.....	131
Tabela 19 - MANOVA de <i>contrasts for between-group factors</i> sobre a percepção da liderança transformacional entre os líderes na actividade operacional e no nível hierárquico de topo e os líderes na actividade de apoio e no nível hierárquico de base.....	132

Tabela 20 - MANOVA de <i>contrasts for between-group factors</i> sobre a percepção da liderança transformacional entre os líderes na actividade operacional e no posto mais alto e os líderes na actividade de apoio e no posto mais baixo.....	133
Tabela 21 - MANOVA de <i>contrasts for between-group factors</i> sobre a percepção da liderança transaccional entre os líderes na actividade e no nível hierárquico de topo e os líderes na actividade de apoio e no nível hierárquico de base.....	133
Tabela 22 - MANOVA de <i>contrasts for between-group factors</i> sobre a percepção da liderança transaccional entre os líderes na actividade operacional e no posto mais alto e os líderes na actividade de apoio e no posto mais baixo.....	134
Tabela 23 - Médias e desvios padrão dos factores de liderança e idade dos subordinados em função do estilo de liderança e Razão <i>t</i> dessas médias.....	135
Tabela 24 – Correlações entre a liderança transformacional e transaccional, e respectivos factores, com o desempenho e seus componentes.....	136
Tabela 25 - Resultados da análise de regressão múltipla da liderança transformacional e transaccional separadas, pela VD desempenho.....	139
Tabela 26 - Resultados da análise de regressão múltipla da liderança transformacional e transaccional pelo desempenho.....	139
Tabela 27 - Resultados da aproximação de busca sequencial <i>stepwise forward</i> aos diversos factores da liderança transformacional e transaccional e da idade dos subordinados em relação à VD desempenho.....	140
Tabela 28 - Resultados da regressão múltipla às VI seleccionadas na aproximação de busca sequencial <i>stepwise forward</i> em relação à VD desempenho.....	142

Tabela 29 - Resultados da regressão múltipla dos diversos factores da liderança transformacional e transaccional e idade dos subordinados pelo desempenho.....	142
Tabela 30 - MANOVA de <i>contrasts for between-group factors</i> sobre a percepção do desempenho entre os líderes com um estilo transformacional no nível hierárquico de topo e os líderes com um estilo transaccional no nível hierárquico de base.....	143
Tabela 31 - MANOVA sobre a percepção do desempenho em função do nível hierárquico e do estilo de liderança.....	144
Tabela 32 - MANOVA de <i>contrasts for between-group factors</i> sobre a percepção do desempenho entre os líderes com um estilo transformacional no posto de CMG ou Sup. e os líderes com um estilo transaccional no posto de 2º Tem. ou Inf.....	144
Tabela 33 - MANOVA <i>post hoc</i> sobre a percepção do desempenho em função do posto e do estilo de liderança.....	145
Tabela 34 - Estatística descritiva (média, desvio padrão, variância, mínimo máximo e amplitude) dos factores da liderança transformacional e transaccional e dos componentes do desempenho e da idade dos subordinados.....	147
Tabela 35 - Correlações entre a liderança, liderança activa e passiva e factores de liderança transformacional e transaccional e os componentes do desempenho e idade dos subordinados.....	148

RESUMO

Este estudo tem como finalidade analisar o comportamento de liderança dos oficiais do Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa, com base no Modelo de Liderança Transformacional e Transaccional de Bass (1985). Estudámos a influência das variáveis nível hierárquico e actividade na determinação do estilo e das práticas em liderança transaccional e transformacional, e o efeito dessas práticas nos resultados organizacionais (eficácia e satisfação). Analisámos, ainda, o efeito da idade dos subordinados na percepção das práticas de liderança.

A população estudada, num total de 102 sujeitos, são oficiais a prestar serviço no Corpo de Fuzileiros. Na concretização do estudo foi utilizado o Questionário Multifactorial de Liderança apresentado por Bass (1985). O instrumento foi distribuído durante o período de serviço e recolhido uma semana depois. A amostra é constituída por 66 sujeitos.

A análise de dados foi efectuada através do programa STATISTICA e as estatísticas e testes utilizados foram: estatística descritiva, r de Pearson, Qui-quadrado, Razão t , análise de variância, regressão múltipla, MANOVA (*post hoc*) e teste de Fisher.

Neste estudo detectámos que a variável idade dos subordinados afecta a percepção da liderança transformacional mas não da liderança transaccional. À medida que a idade dos subordinados aumenta, menor é a percepção dos efeitos transformacionais por parte do líder. Isto parece depender de dois factores: o primeiro da maturidade dos subordinados; o segundo, do desgaste da imagem e do discurso dos líderes.

Concluimos que o nível hierárquico influencia o surgimento da liderança transformacional, mas numa proporção inversa à prevista por Bass (1985). Os líderes de base desenvolvem mais práticas transformacionais e existem aí mais líderes do tipo transformacional do que no topo. A proporção de estilos e os valores médios das práticas de liderança são independentes das actividades (apoio ou operacional).

Relativamente ao desempenho, os resultados revelam que os líderes transformacionais têm um desempenho bastante superior aos líderes transaccionais, destacando-se, naquele estilo, a contribuição do factor carisma. A liderança transaccional, por outro lado, não está estatisticamente correlacionada com o desempenho.

Este estudo permitiu consolidar as conclusões de Bass (1998) e reforçar a importância dos dois estilos de liderança na eficácia e satisfação nas organizações. Pensamos que as teorias integrativas, em geral, e o modelo de Bass de Liderança Transformacional e Transaccional, em particular, permite uma visão mais abrangente dos processos de liderança e dos seus efeitos nas organizações, contribuindo significativamente para a possibilidade de compreender, explicar e controlar os processos de liderança e aumentar os resultados organizacionais.

CAPITULO I – INTRODUÇÃO

[...] foram realizados milhares de estudos empíricos e, apesar disso, não se pode dizer claramente e sem equívoco, o que distingue os líderes dos não líderes; [...] as organizações eficazes das não eficazes.

Bennis e Nanus¹

Com esta frase, não pretendemos dramatizar o estudo da liderança, mas, por um lado, revelar a nossa preocupação e a consciência do desafio que enfrentamos, e por outro, a certeza da evolução e da potencialidade da disciplina.

O tema *liderança* tem sido abordado, no tempo e no espaço, de diversos modos e com objectivos diferentes. Nas últimas décadas, a crescente preocupação da sociedade com os resultados organizacionais incrementou significativamente o seu estudo e desenvolvimento. Apesar da literatura existente ter contribuído significativamente para a compreensão do tema, os investigadores são unânimes em considerar que os resultados não esclarecem completamente o fenómeno.

O presente trabalho, desenvolvido no seio dos modelos organizacionais de explicação do processo de liderança, tem como finalidade analisar o comportamento de liderança dos oficiais do Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa, com base no modelo de liderança transformacional e transaccional de Bass (1985). Este modelo permite-nos caracterizar as variáveis, o modo como se processam e, também, os resultados organizacionais. No fim, esperamos ter dado alguns passos no sentido de compreender melhor as organizações, em geral, e as Forças Armadas Portuguesas em particular.

¹ Cit. por Reto e Lopes (1992, p. 9).

Esta tese de dissertação está dividida em quatro grandes capítulos.

No primeiro capítulo, dedicado à introdução, preocupámo-nos em apresentar uma revisão da literatura especializada que auxiliasse a compreensão do modelo aplicado e se constituísse como uma ferramenta para os capítulos que se sucedem. Ainda na introdução apresentamos os objectivos do estudo e as hipóteses que nos guiaram. A fundamentação teórica foi construída com base na classificação das teorias da liderança de Rondeau, o que nos permite - no caminhar entre o fenómeno funcionalista e o genético - assistir ao incremento gradual de variáveis que melhor respondam ao fenómeno da liderança. Neste ponto apresentamos sequencialmente: as teorias dos traços (fundamental para a compreensão do processo transformacional em geral, e do processo carismático em particular); as teorias centradas no comportamento do líder (que introduzem e desenvolvem os aspectos de contingência); as teorias da liderança como processo interactivo (que introduzem o paradigma genético) e as teorias interactivas com retorno à teoria dos traços (onde se insere o modelo de liderança transformacional e transaccional de Bass). De seguida analisámos a influência do ambiente (tanto interno como externo) nos dois estilos e os resultados organizacionais da sua aplicação.

No segundo capítulo, apresentamos o Método usado no presente estudo. Composto por quatro secções, na primeira caracterizamos a população estudada (oficiais do Corpo de Fuzileiros), para de seguida descrevemos o instrumento utilizado. Na terceira secção, como foram tratados os dados e na quarta, o procedimento utilizado na distribuição e recolha do instrumento.

No terceiro capítulo –o dos Resultados – são apresentados os dados obtidos e o seu tratamento estatístico, com uma precisão e dinâmica que considerámos importante para a

construção de uma conclusão eficiente e abrangente. Para processamento dos dados foram utilizadas estatísticas como: *r* de Pearson, *razão t*, qui-quadrado, Fisher, *análise de variância*, *regressão múltipla*, MANOVA (*post hoc*). No fim do capítulo efectuamos um resumo dos resultados do tratamento estatístico interligando toda a informação alcançada.

No capítulo quarto efectuamos a discussão dos resultados obtidos; o seu cruzamento com outros resultados e, por fim, extraímos as conclusões práticas e teóricas dos mesmos. Encerramos o presente trabalho com algumas propostas para estudos futuros.

1.1 Fundamentação Teórica: Revisão Bibliográfica.

Para Reto e Lopes (1992) «a necessidade de contextualizar cada vez mais as teorias da liderança parece hoje merecer um consenso alargado [...]». É com esta ideia em mente que abordaremos as teorias da liderança que precederam o modelo de Bass. Elas levar-nos-ão pela mão até aquilo que consideramos o núcleo deste ponto: o modelo de liderança transaccional e transformacional de Bass (1985). É aqui que apresentamos as origens e as bases do modelo. Caracterizamos especialmente os factores que Bass considera constituírem a liderança transformacional e transaccional.

Avançamos, depois, para uma abordagem às potencialidades e condicionalismos do ambiente interno e externo para o processo transformacional e transaccional. Por fim, analisamos os efeitos organizacionais destes estilos de liderança.

1.1.1 Revisão das Teorias da Liderança

Todas as sociedades criaram mitos que providenciassem explicações plausíveis e aceitáveis para o domínio dos seus líderes e submissão dos subordinados.

Paige²

A literatura sobre liderança parece não duvidar que as pessoas necessitam de *guia*"; sejam eles deuses, semideuses ou Homens (o *primus inter pare*").

Procurando as origens desta "*necessidade*", remetemo-nos a alguns estudos de Allee (cit. por Bass, 1990a): «Todos os vertebrados que vivem em grupos exibem organização social e liderança.» Carpenter (cit. por Bass, 1990a), nos estudos que efectuou em 1963 com macacos, considera: «O líder tende a controlar o movimento do grupo na sua busca por comida e abrigo, regula o estatuto intergrupo, defende o grupo e mantém a sua integridade nos contactos com outros grupos organizados.»

A literatura inicial das ciências sociais sobre liderança estava interessada, principalmente, em questões teóricas. Os cientistas estavam preocupados em identificar os diferentes tipos de liderança e relacioná-los com as exigências funcionais da sociedade. Em acumulação, tentavam identificar as razões para determinados indivíduos serem classificados como líderes.

Os primeiros teóricos podem ser diferenciados dos mais recentes, na medida que não consideravam a interacção entre as variáveis individuais e situacionais.

² cit. por Bass, 1990a.

As teorias da liderança têm sido classificadas de diversos modos (V. Anexo A), em função das preocupações ou da perspectiva dos seus autores. A classificação estabelecida por Rondeau (1984, cit. por Reto e Lopes, 1992), parece-nos sistematizar as abordagens à liderança, a partir de um ponto propício à compreensão dos sucessivos contributos das diferentes teorias e enquadrar, assim, o modelo em estudo (V. Quadro 1). É com base na sua classificação que nós avançamos neste trabalho, começando pelas primeiras teorias em termos cronológicos – a dos *traços*.

Quadro 1
Classificação das teorias da liderança a partir de Rondeau (1984, cit. por Reto e Lopes, 1992, *passim*)

Foco	Teorias (período)	Abordagem	Investigadores
	T. dos Traços (até aos anos 40)		
↑ (+) Paradigma Funcionalista (+)	A situação pode ser controlada pelo líder T. centradas no comportamento do líder (anos 40 aos 60)	A liderança entendida como categoria de comportamento (há comportamentos que distinguem os líderes eficazes dos não eficazes)	Lewin, 1939: C=f[P,S] Escola de Ohio (Stogdill, 1948 e 1957) Escola de Michigan (Katz, 1951; Likert, 1961) Escola de Harvard (Bales, 1958)
		A liderança enquanto estilo normativo (existe um comportamento ideal para ser um líder eficaz)	Coch e French, 1948 White e Lippitt, 1953 McGregor, 1960 Argyris, 1967 Blake e Mouton, 1964
		A liderança enquanto processo contingente (o estilo de comportamento apropriado varia em função do líder, dos subordinados e da situação)	Tannenbaum e Schmidt, 1958 Fiedler, 1967 Vroom e Yetton, 1973
		A liderança enquanto processo evolutivo (à medida que evolui a situação entre o líder e os subordinados aquele deve ajustar o seu estilo de liderança)	Hersey e Blanchard, 1969
↓ (-) Paradigma Genético (-)	A situação é função da interdependência líder-subordinados. T. da liderança como processo interactivo (anos 50 aos 70)	A liderança enquanto processo instrumental (a eficácia do líder depende da habilidade para suscitar nos subordinados uma motivação para atingir os objectivos)	Teorias do <i>path-goal</i> House, 1971 Sims, 1977 Davis e Luthans, 1979
		A liderança enquanto processo recíproco (a eficácia do líder depende da sua capacidade em oferecer algo em troca de um desempenho)	Homans, 1950 Bandura, 1977 Hollander, 1978 Teoria da Diade Vertical
		A liderança enquanto processo de atribuição (a liderança não existe fora do processo de atribuição)	Calder, 1977 Green e Mitchell, 1979
A situação é função do líder e da interacção líder-membros	T. Integrativas a (partir dos anos 70)	T. interactivas retorno à teoria dos Traços - ênfase na personalidade (em particular no carisma).	Weber House, 1977 Burns Moscovici, 1981 e 1988 Bass, 1985 e 1998 Aplicação das teorias dos motivos: McClelland, 1975; Winter, 1973

1.1.1.1 Teorias dos Traços

*Prefiro ter um exército de coelhos comandado por um leão,
do que um exército de leões, comandado por um coelho.*

Napoleão

Desde o início do século e até cerca do início da 2ª Guerra Mundial, a investigação em liderança esteve associada à ideia de que os líderes possuíam qualidades pessoais que os diferenciavam dos subordinados. Os líderes tinham aptidões mais elevadas numa grande variedade de características tanto físicas como psicológicas. Admitia-se, ainda, que essas características inerentes aos líderes eram transferíveis de situação para situação. Só os indivíduos que possuísem tais características deveriam ser considerados líderes potenciais. Os psicólogos dedicavam-se à sua identificação e as organizações empenhavam-se na selecção desses indivíduos.

Estas teorias da liderança deram origem a numerosos estudos, principalmente no período entre Guerras, predominantemente centrados nos traços de inteligência e personalidade. Defendia-se ainda na mesma altura que esses traços seriam eficazes em qualquer situação em que o líder fosse colocado. Segundo Jesuíno (1996), actualmente, raramente se estuda o problema das características psicológicas do líder numa perspectiva universalista, ou seja, independentemente da situação.

Estas abordagens que tentam caracterizar o perfil do líder universal, a partir das características pessoais dos sujeitos, viriam progressivamente a desacreditar-se, na medida

em que se detectou que os traços de personalidade são escassamente preditores da eficácia dos líderes.

Há dois aspectos a ter em conta nestes modelos: o que se refere à associação entre traços de personalidade e liderança, e outro, o que se refere à existência de um perfil universal de liderança. As conclusões dos estudos efectuados diferem consoante se acentue um ou outro aspecto.

Verifica-se que alguns traços de personalidade são moderados pela situação, que outros, como por exemplo a sociabilidade, dominância e motivos como o sucesso e o poder, são considerados como traços universais de liderança. A identificação de traços universais, apenas significa que certas características pessoais estão presentes em todas as situações de liderança, mas tal não nos permite afirmar que exista o perfil de líder universal.

Uma revisão bibliográfica efectuada por Bass (1981) indicou que as características pessoais com mais importância na liderança são: estabilidade emocional, capacidade de assumir responsabilidades, conduta ética, integridade física, experiência, dinamismo, maturidade, coragem, ousadia, distância, criatividade, independência e conformismo.

Segundo Jesuíno (1996), a abordagem dos Traços não trouxe resultados satisfatórios, pelo que os investigadores procuraram soluções nos “comportamentos” dos líderes formais e desviaram-se do estudo dos traços.

1.1.1.2 Teorias Centradas no Comportamento do Líder

As teorias que se desenvolvem entre os anos 40 e 60 centram-se na identificação dos comportamentos do líder, e não nos seus traços de personalidade e assumem que as situações podem ser controladas pelo comportamento do líder, ou seja, o processo de liderança tem origem no líder e é da sua responsabilidade. Rondeau (1984, cit. por Reto e Lopes, *passim*) considera que existem quatro abordagens diferentes no paradigma que se centra no comportamento do líder: (1) a liderança enquanto categoria de comportamento; (2) a liderança enquanto estilo normativo; (3) a liderança enquanto processo contingente e (4) a liderança, enquanto processo evolutivo.

Vejam os cada um deles em particular.

1.1.1.2.1 A liderança enquanto categoria de comportamento.

A liderança entendida como categoria de comportamento manteve ainda, tal como as precedentes, a crença na existência de um perfil de líder universal e tenta identificar o comportamento mais eficaz em qualquer situação. Foi defendida essencialmente na década de 50 pelas Escolas de Ohio, Michigan e Harvard. Mas foram os estudos desenvolvidos por Kurt Lewin, em 1938, que iniciaram este paradigma. As experimentações consistiam em

atribuir tarefas a grupos de crianças liderados por monitores que assumiam, sucessivamente, diferentes estilos de liderança: autoritário, democrático e permissivo.

A aplicação do método experimental pela primeira vez a grupos naturais, permitiu identificar reacções diferentes consoante o tipo de liderança adoptado (como consequência de diferentes estilos de liderança: autocrático, democrático e permissivo). Ainda que estes diferentes comportamentos não interferissem significativamente na produtividade, o estilo democrático revelou-se o mais preferido pelos membros dos grupos (Jesuino, 1996).

Estudos posteriores concluíram haver uma forte influência dos factores situacionais como moderadores da atmosfera do grupo, tornando cada vez mais incerta a linearidade daqueles resultados (Jesuino, 1996).

Foi com base nessa orientação que se desenvolveram dois grandes grupos de estudo na Universidade de Michigan e na Universidade de Ohio. A sua preocupação central consistia em procurar o comportamento de liderança mais eficaz.

O primeiro estudo clássico da Escola de Michigan data de 1950 e está associado aos nomes de Katz, McCoby e Morse. Partindo dos estilos de liderança de Lewin, pretenderam estudar a hipótese da sua generalização para o meio organizacional. Compararam entrevistas a chefes de equipa (tanto com alta como com baixa produtividade) de uma companhia de seguros. Os resultados indicaram que os gestores ligados a sectores altamente produtivos tendiam a centrar-se preferencialmente nas pessoas, enquanto gestores ligados a sectores com baixo índice de produtividade centravam-se exclusivamente na tarefa (Yetton, 1984; Jesuino, 1996). Os mesmos estudos revelaram, ainda, a ausência de correlação positiva

entre a satisfação dos subordinados e a produtividade (Luthans, 1989). As duas categorias de comportamento estudadas (estruturação para a tarefa, consideração), embora sejam descritas como independentes, são igualmente apresentáveis como passíveis de convergência e não como antagónicas. O grande mérito destes investigadores foi o de terem claramente delimitado os dois campos de actuação do líder: competência técnica e relações humanas.

A Escola de Ohio (1945) conduziu estudos que levaram a dois factores combináveis entre si. Pela primeira vez o estilo de liderança é descrito em duas dimensões e não num simples contínuo.

Neste contexto salientam-se os trabalhos de Halpin e Winer que, em 1957, partiram da hipótese da ausência de uma definição satisfatória de liderança (Luthans, 1989). Através do desenvolvimento e aplicação da Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes (LBDQ), estes investigadores concluíram que existiam dois factores associados aos diferentes estilos de liderança. Chamaram-lhes: *consideração* e *estruturação*, em função do líder evidenciar necessidades emocionais e afectivas, apoio e respeito ou, por outro lado, incitar os subordinados a acções ligadas à organização, conforme descrito na Figura 1 (Yetton, 1984).

Identificadas as duas dimensões, restava determinar a combinação mais eficaz. Esta consistia na concepção de um estilo único de liderança, aplicável universalmente.

Outros estudos, pela mesma Universidade, concluíram que a maior eficácia se devia à combinação da estruturação e da consideração elevadas: o líder eficaz não só estabelecia

boas relações com os elementos do grupo, como também exercia um papel activo na direcção e no planeamento dessas actividades (Luthans, 1989).

Figura 1
Modelo de liderança da Escola de Ohio: *consideração versus estruturação*

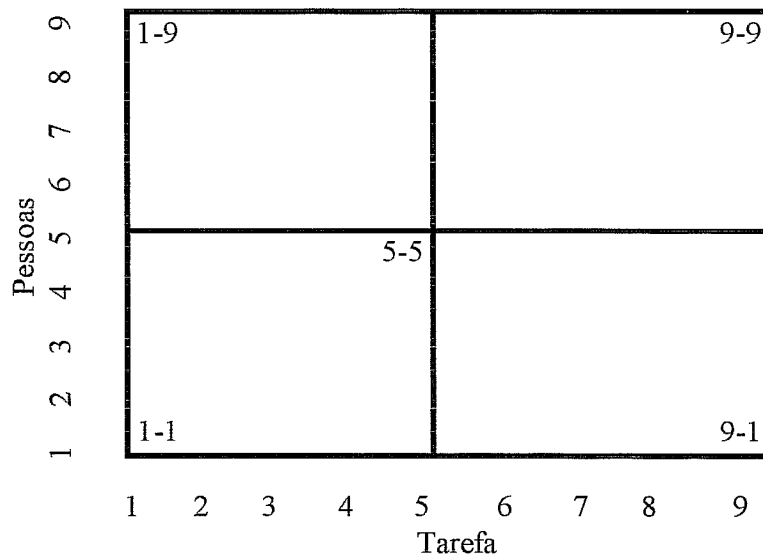


Mais tarde, em finais da década de 60, Likert distinguiu quatro estilos de liderança a partir da ideia básica de implantação do estilo democrático, classificados como: sistema 1, sistema 2, sistema 3 e sistema 4. Quanto mais as organizações estiverem próximas do estilo 3 e 4 maior é a produtividade e a satisfação pessoal. No entanto, a pesquisa empírica e outros autores não confirmam totalmente esta tese. Actualmente, alguns autores põem em causa essa eficácia, acrescentando que a relação positiva entre o comportamento do líder e os critérios nem sempre é verdadeira, o que contribui, ainda mais, para afastar a ideia de líder universal (*one best way*). No entanto, essa ideia continuaria a ser defendida, mas agora numa nova abordagem.

1.1.1.2.2 A liderança enquanto estilo normativo.

Nesta abordagem à liderança, os investigadores continuam a tentar encontrar o estilo de liderança ideal em qualquer situação. O melhor exemplo é traduzido pelo modelo de Black e Mouton de 1964, caracterizado por duas dimensões - *tarefa versus pessoas* - em que cada uma pode atingir até nove posições, como mostra a Figura 2.

Figura 2
Modelo de liderança de Black e Mouton de 1964.



Hall em 1974 e Hall e Donnel em 1979 estabeleceram uma hierarquia decrescente de eficácia destes estilos: (9-9); (5-5); (9-1); (1-9); (1-1) (Bass, 1990a).

1.1.1.2.3 A liderança enquanto processo contingente.

A aproximação de contingência ao estudo da liderança propõe que a eficiência do estilo de liderança é situacionalmente contingente. Isto significa que um determinado estilo de comportamento, ou padrão de comportamento, é eficiente em função das circunstâncias (*e.g.* grau de estruturação da tarefa, tipo de subordinados). Os defensores destas teorias, ao contrário dos anteriores, afirmam que não existe um estilo de liderança universal, isto é, um determinado estilo pode ser adequado numa situação mas não noutra.

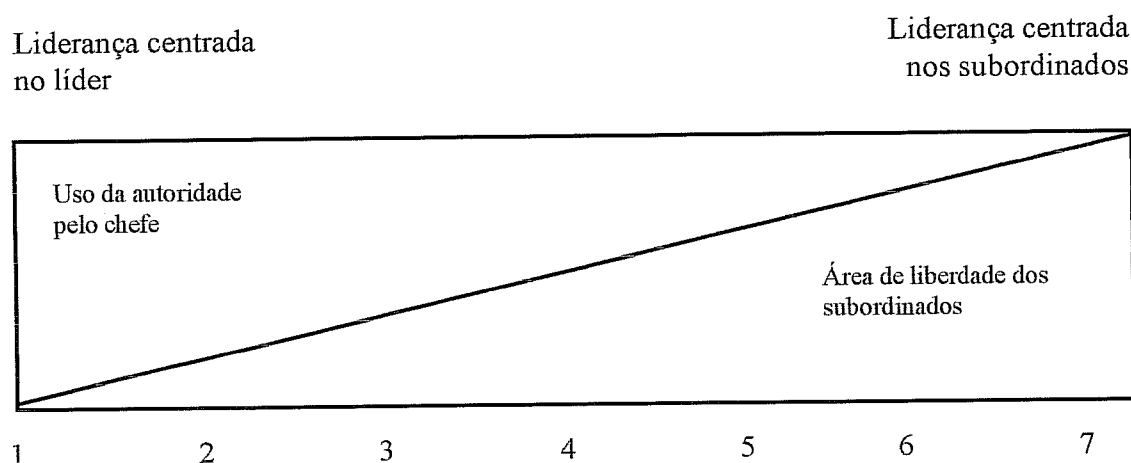
Estas teorias consideram que o líder deve assumir um comportamento ou estilo em função da situação. Neste sentido, estas abordagens defendem a necessidade de treino comportamental dos líderes de modo a torná-los flexíveis perante as diferentes características das situações. A abordagem de contingência da liderança tem sido ligada preferencialmente a autores como Tannenbaum e Schmidt, Fiedler, Vroom e Yetton e Hersey e Blanchard (Luthans, 1989).

Tannenbaum e Schmidt defendiam que os líderes podiam centrar a liderança em si ou nos subordinados e em diversos graus (esta flexibilidade permitia-lhes assumir sete comportamentos diferentes, V. Fig. 3).

O Modelo Decisional de Vroom e Yetton surgiu na literatura como um modelo normativo ao dispor do líder no momento da tomada de decisão, auxiliando-o assim na determinação concreta dos métodos de liderança mais eficazes a adoptar em cada tipo de situação. Os autores construíram uma taxonomia de processos de decisão, dividida em três classes (Vroom, 1976):

- a qualidade ou racionalidade da decisão;
- a aceitação ou compromisso por parte dos subordinados da decisão tomada;
- o tempo requerido para tomar a decisão.

Figura 3
Contínuo de liderança segundo Tannenbaum e Schmidt (Jesuino, 1996)



Paralelamente, Vroom e Yetton definiram um conjunto de dimensões situacionais que facilitaria a tomada de decisão do líder a partir das respostas dos subordinados e do diagnóstico do problema (Yetton, 1984). Esta seria depois levada a cabo com o auxílio do fluxograma do processo de decisão concebido pelos mesmos autores (Vroom, 1976 cit. por Jesuino, 1996).

O modelo de Fiedler encarou as características da situação onde decorria o exercício da liderança como uma variável moderadora, entre as características de personalidade do líder

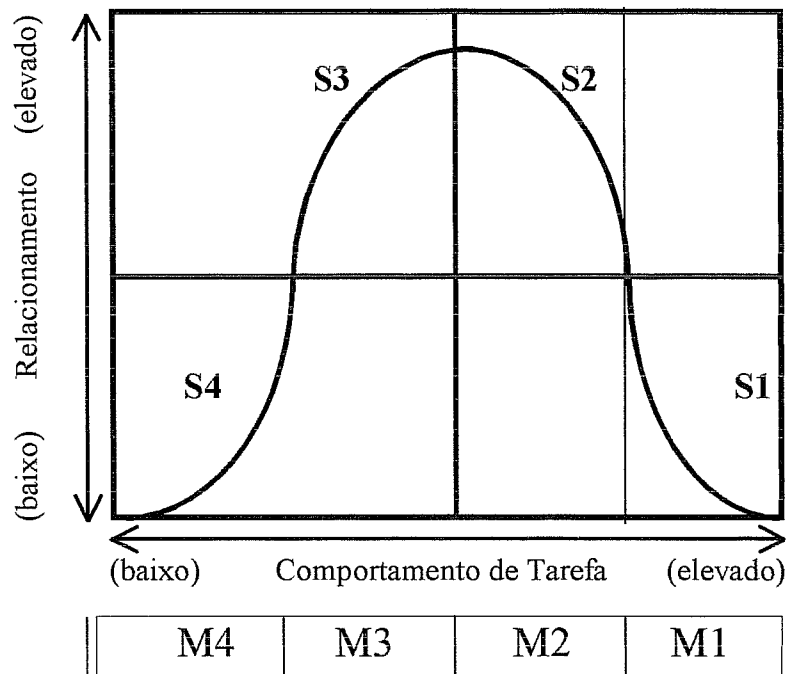
e a eficácia dos grupos nessa situação, sendo apenas possível obter uma liderança eficaz quando se considerava a influência dessa variável. Baseados na percepção interpessoal, os trabalhos deste autor incluíram a aplicação do instrumento «*least preferred coworker*» (LPC). Este foi utilizado para caracterizar os estilos pessoais de liderança através da descrição que os elementos do grupo fazem do colega com quem têm maior dificuldade em trabalhar, e que se tornou central neste modelo. Os resultados apresentam-se compreendidos num *continuum*, entre o estilo de liderança orientado para as relações humanas (quando o colega era descrito em termos positivos) e o estilo de liderança orientado para a tarefa (quando o colega era descrito em termos negativos). A maioria dos teóricos pessoais-situacionais centra-se no modo como as necessidades pessoais podem ser desenvolvidas para melhor se adaptarem às exigências da situação. Mas a teoria e a pesquisa de Fiedler tende a pôr ênfase na necessidade de colocar o indivíduo na situação em que melhor sirva. Por exemplo, as pessoas orientadas para a tarefa devem ser seleccionadas para liderar situações muito favoráveis ou desfavoráveis; as pessoas relacionadas para as relações devem ser seleccionados para liderar situações medianamente favoráveis. A eficiência dos líderes orientados para a tarefa ou para a relação é contingente, isto é, está dependente das exigências impostas pela situação (Fiedler, 1967 cit. por Jesuíno, 1996).

Nesta abordagem já está patente a relevância para o processo de liderança da situação, no entanto é na próxima que está melhor definida, chegando mesmo a determinar o comportamento do líder.

1.1.1.2.4 A liderança enquanto processo evolutivo.

A liderança enquanto processo evolutivo foi o fulcro da investigação de Hersey e Blanchard em 1969. Consideraram que o líder devia ajustar o seu estilo (de liderança) à evolução da situação (V. Figura 4), ou seja, à medida que a maturidade dos subordinados evolui, o estilo de liderança também deve evoluir: percorrendo sucessivamente os estilos directivo (S1), persuasivo (S2), participativo (S3) e delegativo (S4).

Figura 4
Modelo de liderança enquanto processo evolutivo de Hersey e Blanchard de 1969 (Luthans, 1989).



Estas teorias – as do comportamento – que entendem a liderança como um efeito unidireccional e fortemente dependente do comportamento do líder, contrastam com as

teorias da interacção, que definem a liderança como uma relação de influência entre duas ou mais pessoas – uma relação recíproca entre líderes e seguidores.

Burns considera que «um dos mais sérios falhanços do estudo da liderança, terá sido a bifurcação entre a literatura sobre o líder e a literatura acerca dos seguidores [...] A abordagem do líder tende [...] a ser elitista; a abordagem centrada nos seguidores, tende, por seu lado, a ser populista ou a defender uma ideologia anti-élitista» (1978, cit. por Reto e Lopes, 1992).

De acordo com Reto e Lopes (1992) é possível agrupar um outro conjunto de teorias em torno da noção de interacção entre líder e subordinados, não se podendo, contudo, estabelecer uma ordem cronológica, ou afirmar que umas surgem em consequência das outras, visto verificar-se alguma contemporaneidade entre algumas destas teorias. No entanto, segundo o Quadro 1, atingimos, agora, o limite teórico entre o paradigma funcionalista e o genético.

1.1.1.3 Teorias da Liderança como Processo Interactivo

Através destas teorias entramos numa nova abordagem à liderança, vendo-a como um processo interactivo entre líderes e subordinados, onde examinamos as transacções recíprocas que têm lugar entre eles.

Aqui a liderança é entendida como um processo transaccional em que se troca benefícios materiais, sociais e psicológicos. Os benefícios para ambas as partes – líderes e seguidores – excedem os custos, que neste processo reforçam o comportamento uns dos outros através da utilização de reforço de contingência, privilegiando acordos pré-estabelecidos.

A primeira abordagem da liderança, enquanto processo transaccional, parece ter tido origem em Hommans que em 1950 formula a noção de «capital circulante», como sendo aquilo que o líder adquire no processo de relacionamento com o grupo.

Em 1958, Hollander (Bass, 1985) destaca-se com a denominada teoria do crédito idiosincrático. Esta defende que os subordinados percebem e avaliam o líder em função da situação: «no seu início os créditos [do líder] são ganhos através de sinais de contribuição para as tarefas primárias do grupo e pela lealdade para com as normas de grupo.» Quanto mais créditos o líder acumular no processo de liderança, mais influência poderá ter no processo de mudança (Reto e Lopes, 1992).

Reto e Lopes (1992) recorrem ao trabalho de Rondeau e distinguem três modelos de interação. O primeiro encara os processos de liderança numa perspectiva instrumentalista: aqui a eficácia do líder depende, essencialmente, da sua capacidade de elevar os níveis de motivação dos subordinados para alcançarem os objectivos. As teorias do *path goal* constituem o exemplo mais conhecido. O modelo instrumental assume particular relevância com autores como House, Sims, Davis e Luthans.

O segundo modelo considera os fenómenos de liderança como um processo recíproco em que a eficácia do líder é testada pela sua capacidade de negociação. Nesta abordagem os autores a destacar são Homans, Bandura e Hollander.

O terceiro modelo fundamenta-se na teoria da atribuição e entende o processo de liderança como um processo de atribuição, em que o líder modela o seu comportamento mediante as representações que faz do comportamento dos subordinados. Esta perspectiva encontra-se principalmente nos trabalhos de Calder, Green e Mitchell (Reto e Lopes, 1992).

Vejamos, em particular, estas três abordagens nos pontos que se seguem.

1.1.1.3.1 A liderança enquanto processo instrumental.

Esta abordagem à liderança, desenvolvida nos anos 70, considera que a eficácia do líder depende da habilidade em suscitar nos subordinados uma motivação para atingir os objectivos. A mais ilustrativa, como referido supra, é a teoria do *path-goal*. Jesuíno (1996) e Luthans (1989) sugerem que a teoria do *path-goal* apresenta um novo factor de contingência relativamente ao modelo de Fiedler, que consiste nas características dos subordinados, salientando os traços de personalidade como variáveis moderadoras.

A teoria do *path-goal* representa uma aplicação da teoria das expectativas às organizações. Os teóricos das expectativas propõem que as pessoas escolhem níveis de esforço para os quais estejam preparadas. A escolha de um alto nível de esforço é contingente da sua determinação e o valor (ou valência, segundo a teoria das expectativas) do bom desempenho delas. Assim, a função do líder consiste em: (1) incrementar as recompensas pessoais aos subordinados que cumpram os objectivos; (2) apontar e facilitar os caminhos para essas recompensas e; (3) incrementar as oportunidades para a satisfação pessoal (House e Dessler cit. por Bryman, 1992).

Se os subordinados acreditarem que um esforço elevado tem, como consequência, um bom desempenho e que leva aos resultados desejados, trabalharão mais. Resultados desejados podem envolver maior pagamento ou prestígio. Se os resultados percebidos são indesejáveis ou pouco claros, o subordinado não será motivado para trabalhar o suficiente. Resultados indesejáveis podem incluir perda de prestígio ou maior risco pessoal. Nesta teoria os líderes têm uma responsabilidade determinante na motivação dos subordinados. House e Mitchell, em 1974, colocaram explicitamente a hipótese de que as «tentativas do líder para clarificar os métodos (*paths*) e os objectivos (*goals*) serão redundantes e percebidas pelos subordinados como impondo um controlo desnecessário [...]» (Kerr e Jermier, 1978, p. 64). Acrescentam que, «embora tal controlo possa aumentar o desempenho [...], pode também resultar numa diminuição da satisfação». Outras formulações desta aproximação examinam quatro tipos de comportamento do líder que podem ter um impacto no processo motivacional a que a teoria dá ênfase:

1. Liderança instrumental (por vezes chamada directiva). Esta forma de comportamento do líder vincula uma sistemática clarificação do que é esperado dos subordinados, como o trabalho deverá ser cumprido e o papel de cada indivíduo.
2. Liderança de suporte. Tal comportamento manifesta uma preocupação por parte do líder pelo bem estar e estatuto dos subordinados. O líder de suporte tende a ser amigável e acessível.
3. Liderança participativa. Esta noção denota uma aproximação consultiva onde o líder procura envolver os subordinados na tomada de decisões.
4. Liderança orientada para o objectivo. Esta envolve o estabelecimento de grandes objectivos e a exibição de confiança nos subordinados de forma a conseguirem atingi-los.

Segundo a teoria do *path-goal* (Figura 5), a possibilidade de cada um destes comportamentos ter influência no desempenho e na satisfação do subordinado é contingente de dois factores situacionais:

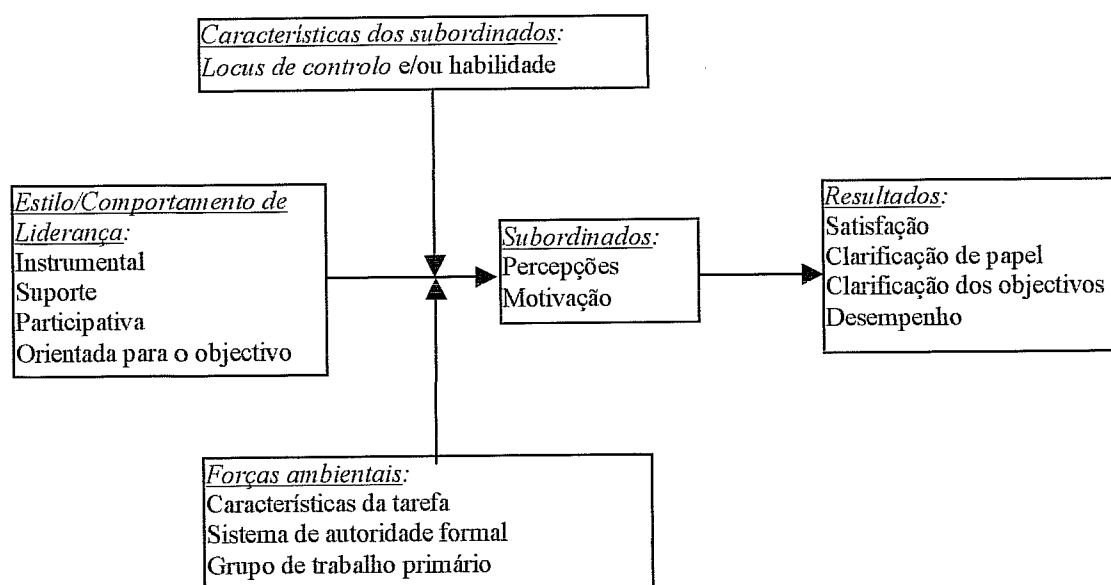
1. Características dos subordinados. Estas afectam a forma como é percebido o comportamento do líder, por exemplo, a autodeterminação externa ou interna (*Iocus de controlo*), o autoritarismo e a auto-avaliação da competência profissional (House e Mitchell cit. por Bryman, 1992).
2. O ambiente. As características do ambiente (*e.g.* a natureza da tarefa, o sistema de autoridade formal, o grupo de trabalho) influenciam os resultados dos comportamentos de liderança. Por exemplo, quando a tarefa é muito estruturada (tornando-se claro para eles o que tem de ser feito, como e quando) a liderança instrumental pode levar a um excessivo controlo do comportamento do subordinado e então causar ressentimento e insatisfação. Quando a tarefa for pouco estruturada, os subordinados podem

experimental confusão e ambiguidade de papel. Neste caso é necessário clarificar a tarefa e os procedimentos, tornando-se a liderança instrumental a mais eficaz.

Na essência, a motivação e a liderança (qualquer que seja o tipo de comportamento do líder) exercerão sempre influência sobre a satisfação no trabalho, a moral, a motivação, o desempenho e a aceitação do líder por parte dos subordinados (Kerr e Jermier, 1978).

Esta teoria avançou, ainda, com as funções estratégicas do líder: identificação e activação das necessidades dos subordinados, clarificação das expectativas, redução dos obstáculos e o aumento de situações que proporcionem satisfação face ao desempenho (Jesuino, 1996).

Figura 5
Diagrama sumário das relações na teoria do *path-goal* (Luthans, 1998, p. 392).



Depois de analisarmos as teorias que marcam o início da liderança, enquanto processo de interdependência, continuamos no paradigma genético, mas agora para caracterizar uma abordagem tipicamente transaccional.

1.1.1.3.2 A liderança enquanto processo recíproco.

Esta abordagem estabelece que a eficácia do líder depende da sua capacidade em oferecer algo em troca de um determinado desempenho. Nesta relação entre líder e seguidor depende um do outro, pois quem lidera e quem é liderado estimula e reforça o comportamento do outro. O líder inicia, questiona ou propõe; o seguidor cumpre, resiste ou ignora. O liderar e o seguir são actividades de mútua influência e contra-influência. Ambos, líderes e seguidores, dão e recebem benefícios. A relação é mantida por esta troca social e influência mútua (Hollander, 1978, cit. por Bass, 1990a). Segundo Hollander e Julian, o efeito de liderança existe quando os líderes têm capacidade de oferecer algo em troca de um desempenho: assim, uma abordagem transaccional à liderança envolve a troca de benefícios. O líder fornece um benefício quando dirige o grupo em direcção aos objectivos – em troca, o seguidor dá ao líder estatuto, autoridade, influência e prestígio. No entanto, o processo pode não ser fácil, por exemplo, quando os subordinados percebem que o desempenho exigido excede os benefícios fornecidos pelo líder. Ainda segundo esta teoria, muita da diferenciação do papel de subordinado e de líder resulta do reforço mútuo das expectativas intragrupo. Alguns membros, em resultado da sua iniciativa e contribuição, criam a expectativa de que são mais capazes que os outros em estabelecer as condições que promoverão o cumprimento dos objectivos. Outros membros, por concordância, reforçam a

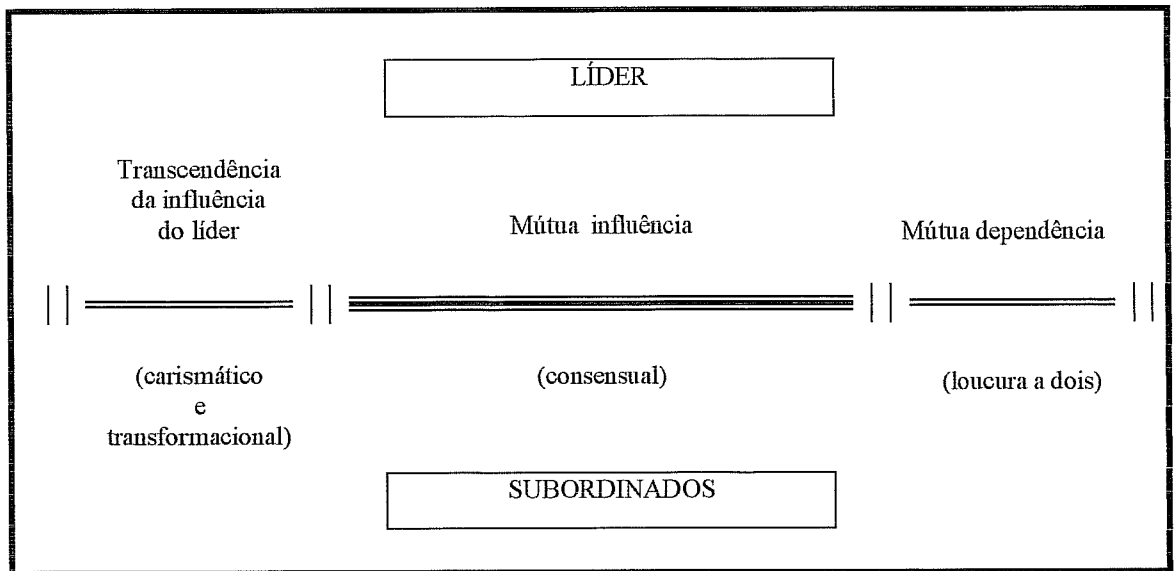
expectativa de que quem começou e teve sucesso deve continuar no papel de liderança. Este efeito foi estudado por alguns investigadores que chegaram às seguintes conclusões: quando se fazia acreditar aos líderes que eram bem aceites pelos grupos estes eram mais produtivos e exibiam maior satisfação e participação; quando se fazia acreditar que eram rejeitados, os grupos tomavam decisões menores (em termos qualitativos e quantitativos) e exibiam menor participação e satisfação.

A liderança, enquanto processo transaccional, tem sido objecto de outras teorias designadas por Rondeau (1984, Reto e Lopes, 1992) como *processo diádico*. Segundo Reto e Lopes (1992), a novidade desta abordagem está na ênfase que coloca nos aspectos duais das relações no interior do grupo e não apenas nas relações líder-membros. Introduce assim três parâmetros: o líder, o grupo (como factor moderador) e os indivíduos.

Para aqueles autores, as relações diádicas entre líder e subordinado podem assumir uma qualquer posição dentro de um *continuum*: num dos extremos encontramos a máxima influência do líder, passando pela mútua influência, e indo em casos patológicos até à mútua dependência. Os processos de mútua influência foram desenvolvidos particularmente por Graen (1976), Burns (1978), Bass (1985) e Reto e Lopes (1992) (V. Fig. 6).

Os processos de mútua dependência e mútua influência caracterizam, muito bem, o paradigma genético, no entanto, este ficaria incompleto sem considerarmos e compreendermos a forma como o líder percepção o comportamento/desempenho dos subordinados. A próxima abordagem do paradigma genético vai de encontro a estas expectativas.

Figura 6
Teorias diádicas da liderança (Reto e Lopes, 1992, p. 47).



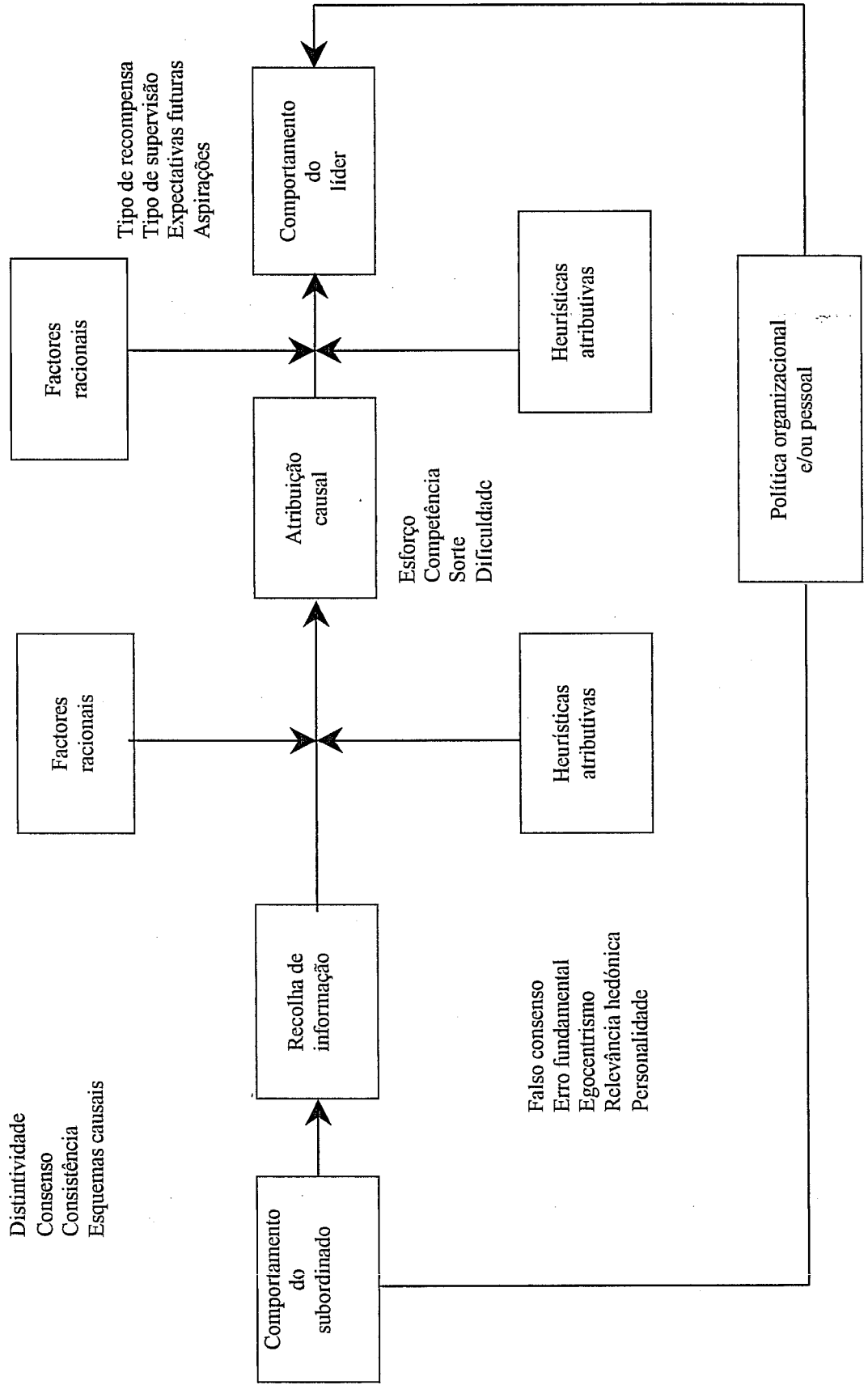
1.1.1.3.3 A liderança enquanto processo de atribuição.

Calder, Green e Mitchell (cit. por Bass, 1990a) consideram que para compreender como o desempenho de um subordinado afecta as reacções do supervisor, temos que determinar a causa — que é atribuída pelo supervisor — do desempenho (mau ou bom) do subordinado. Normalmente, os supervisores atribuem esse desempenho aos seguintes factores: (1) competência; (2) esforço; (3) sorte e (4) causas exteriores dependentes ou não do controlo do subordinado (V. Fig. 7). Estas teorias explicam o processo de avaliação do supervisor em relação ao subordinado a partir das referidas causas. Os supervisores, na avaliação dos

subordinados, consideram como determinantes os factores internos (habilidade e esforço) e insignificantes os externos. Por exemplo, os supervisores subavaliam os subordinados quando consideram que um mau trabalho resulta de factores internos e não externos. Dentro dos factores internos, a subavaliação é maior se a causa do mau desempenho foi identificada como a falta de esforço e não a falta de habilidade. Se um bom desempenho resultar da habilidade do subordinado, considera-se que tem mais condições para ascender do que se o bom desempenho resultar do esforço, condições externas ou sorte.

Depois de termos abordado o paradigma genético, entraremos numa nova classe de teorias da liderança, as teorias integrativas, que reconhecem o importante contributo das teorias precedentes e já referidas neste trabalho. Consideram que a liderança é função do líder e da interacção líder-subordinados.

Figura 7
Processo de atribuição nas interações líder-membros (Green e Mitchell, 1979, cit. por Jesuino, 1996).



1.1.1.4 Teorias Integrativas

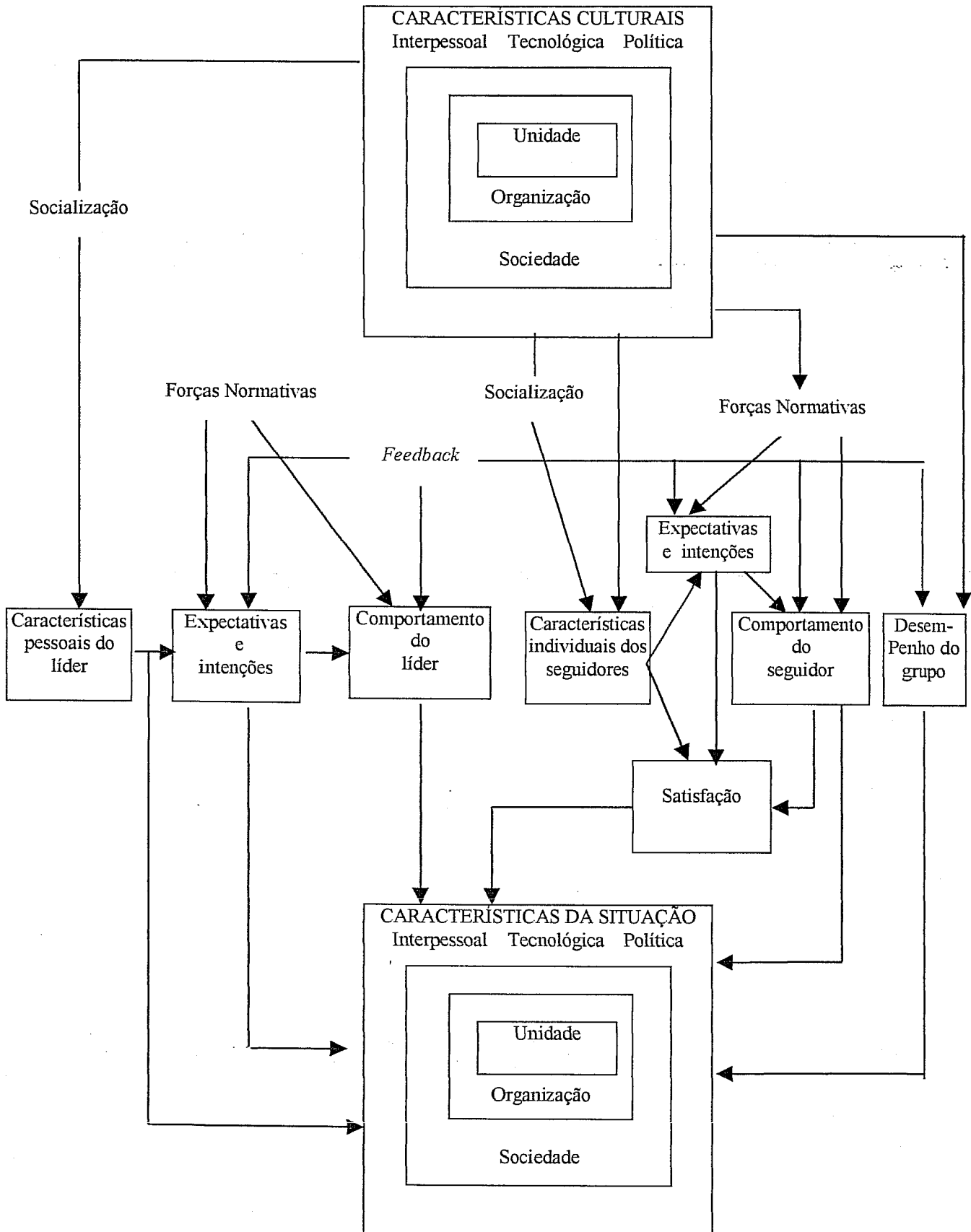
Estas teorias surgem nos anos 80 e interrompem o *continuum* da perspectivas funcional e genética quanto ao estilo de liderança. Segundo Reto e Lopes (1992) estes modelos «apontam para uma sobredeterminação dos processos simbólicos na relação líder-subordinados», em que «os líderes [introduzem] variáveis de natureza adaptativa que justapõem a tendência funcionalista à tendência genética».

No contexto da integração, vários autores avançaram com propostas de construção da realidade. Chemers (1988, Reto e Lopes, 1992) apresenta um modelo das diversas teorias da liderança que nos parece revelador desta nova dinâmica (V. Figura 8).

Reto e Lopes (1992) referem-se ao modelo de Chemers como sendo:

«[...] bem evidente a importância que é atribuída [...] aos processos de socialização tanto do líder como dos subordinados. Um outro parâmetro igualmente saliente é o papel determinante das características pessoais de cada um dos pólos da relação para explicar não só os processos de liderança mas também a eficácia do grupo. É igualmente visível [...] a importância dispensada aos processos emocionais e cognitivos (expectativas) construídos a partir das representações dos sujeitos sobre as características da situação e sobre o comportamento do líder. Para além disto, se analisarmos o quadro no âmbito das teorias da liderança é visível que o autor consegue integrar os três domínios mais em evidência nas investigações actuais: os que se orientam para a personalidade do líder e acentuam o papel das diferenças individuais; aqueles que se focalizam sobre as relações líder-subordinado, destacando o papel do comportamento do líder; e finalmente as abordagens cognitivas que fornecem uma base de compreensão dos comportamentos do líder e dos subordinados».

Figura 8 - Modelo de liderança como processo sistêmico segundo Chemers (1988, cit. por Reto e Lopes, 1992, p. 44).



Para Chemers um dos ponto-chave – expostos no modelo – são os efeitos resultantes das diferenças individuais. Considera que «[...] valores, personalidade e estilos cognitivos afectam as nossas percepções a propósito das solicitações da sociedade e das respostas apropriadas a essas solicitações.» (Chemers, 1988 cit. por Reto e Lopes, 1992).

Esta problemática recebeu um contributo valioso com a introdução por Burns (1978) de uma distinção entre dois estilos de liderança: transformacional e transaccional. O autor parte de uma definição de liderança em que são acentuados os aspectos relacionais e mesmo diádicos da situação: «[...] a liderança sobre seres humanos é exercida quando pessoas com certos motivos e propósitos mobilizam, em competição e conflitos com outros, recursos institucionais, políticos, psicológicos e outros, como forma de incitar, envolver e satisfazer os motivos dos seguidores.» (Burns, 1978).

Bass (1985) importa os conceitos de Burns e avança com um modelo próprio que consegue operacionalizar, e que nós tratamos, em particular, no ponto seguinte.

1.1.2 Liderança Transaccional e Transformacional

O estado actual do problema da liderança parece [...] remeter para uma situação algo paradoxal. [...] a necessidade de contextualizar as abordagens que se centram na personalidade do líder em qualquer situação.

Reto e Lopes

Recentemente assistimos a um ressurgimento do estudo da liderança, que segundo Meindl (1990) parece estar acompanhado por uma aceitação da distinção entre liderança transaccional e transformacional, com particular ênfase na última. Bass (1990b) considera que o modelo transformacional-transaccional é um novo paradigma enquanto que Bryman (1992) o chama “nova liderança”.

As teorias transaccionais foram fundadas na ideia que a relação líder-subordinado é baseada numa série de trocas ou contratos implícitos entre eles, em que ambos recebem algum benefício (*e.g.* prestígio, salário, informações para promoção, bónus). Sob a liderança transaccional os bens são normalmente específicos, tangíveis e calculáveis. Esta relação, pela troca contínua, dura enquanto as necessidades das partes forem satisfeitas.

No entanto, estas teorias falham quando não conseguem identificar o que pode ser um fenómeno mais importante na liderança: os efeitos de simbolismo, misticismo, imagem e fantasia; possíveis nas relações líder-subordinado. É neste contexto que surgem as teorias transformacionais.

Estas, em contraste com as transaccionais, prevêm uma ligação emocional ao líder. Surgem «quando uma ou mais pessoas se comprometem entre si, de tal forma que líderes e

subordinados surgem com altos níveis de motivação e moralidade» (Burns, 1978 cit. por Conger, 1989, p. 26). É uma relação construída sobre profundas necessidades e desejos emocionais dos subordinados e dos líderes. Esta característica da liderança transformacional leva a um desempenho para além das expectativas – ou seja, a esforços voluntários e substanciais acima do dever.

A liderança transformacional seria ainda, segundo Burns, centrada nos valores finais (liberdade, equidade, etc.) e a transaccional mais nos valores instrumentais (honestidade, coragem, responsabilidade, etc.). Analisemos cada um destes estilos em pormenor.

1.1.2.1 Liderança Transaccional

Bass (1985) define o líder transaccional como alguém que:

1. identifica aquilo que os subordinados pretendem receber pelo seu trabalho e verifica se têm capacidade para atingir os objectivos;
2. troca recompensas e promessas de recompensas pelo esforço dos subordinados;
3. corresponde aos interesses imediatos dos subordinados em troca de trabalho de qualidade.

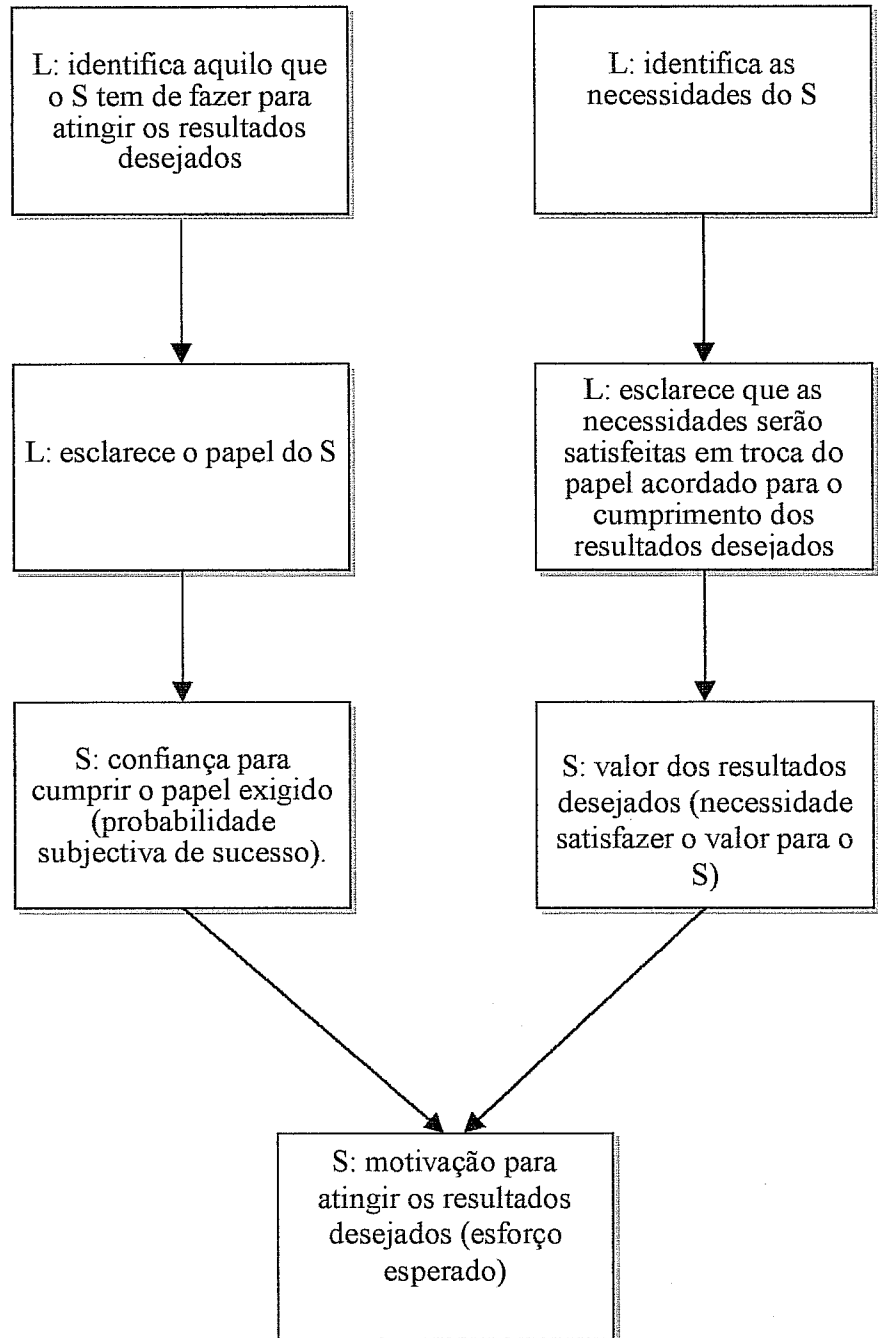
A Figura 9 mostra como através do processo transaccional se motiva um subordinado. O líder efectua dois caminhos, em simultâneo, no seu processo de liderança. Por um lado ele: (1) identifica as necessidades do subordinado; (2) esclarece que as necessidades serão satisfeitas em troca do papel acordado para o cumprimento dos resultados desejados; (3) define o valor

dos resultados desejados (necessidade satisfazer o valor dos resultados para o subordinado). Por outro lado: (1) identifica aquilo que o subordinado tem de fazer para atingir os resultados desejados; (2) esclarece o papel do subordinado; (3) obtém a confiança para cumprir o papel exigido (probabilidade subjectiva de sucesso). O resultado destes procedimentos é a motivação do(s) subordinado(s) para atingirem o objectivo definido (ou esperado). Assim, o nível de esforço do subordinado depende da sua confiança de que esse esforço o levará aos resultados desejados. O esforço esperado é transferido para o desempenho esperado. A função do líder é identificar e esclarecer o papel e as exigências da tarefa e interajustá-las às necessidades para que os subordinados atinjam os resultados designados. Estes três processos clarificam como as necessidades e objectivos dos subordinados podem ser satisfeitos, se estes atingirem os resultados pretendidos.

A Figura 9 tenta descrever as variáveis mais importantes que levam a um desempenho esperado. Esta teoria indica 3 comportamentos característicos dos líderes transaccionais: (1) os objectivos da organização não são questionados; (2) assume-se que os subordinados mantêm uma motivação constante; (3) centram-se, essencialmente, nos processos (compromisso, controlo) e não em valores ou ideias (estão mais interessados naquilo que funciona do que naquilo que é verdade).

O líder transaccional reconhece as necessidades do nível mais baixo da hierarquia de Maslow (*e.g.* o vencimento). Estabelece a relação de modo que a satisfação dessas necessidades (*e.g.* o pagamento mensal) seja contingente ao cumprimento das expectativas dos chefes. Estes têm, também, de tomar medidas coercivas, dirigir e ameaçar de modo a forçar os indivíduos a serem produtivos. Além disso, para o líder transaccional as pessoas preferem ser dirigidas, mais do que serem responsáveis pelas suas próprias acções e decisões.

Figura 9
Liderança transaccional e esforço resultante (Bass, 1985, p.12).



As frases de *O Gestor num Minuto* (Blanchard & Johnson, 1982) transcrevem de uma forma sucinta, o processo transaccional:

1. estabeleça objectivos com os subordinados;
2. clarifique que desempenho é necessário para atingir os objectivos;
3. especifique junto dos subordinados experientes, sempre que necessário, o que eles especificamente estão a fazer mal (reforço de contingência negativo) e o que sente acerca disso, mas dê a certeza que os continua a valorizar como pessoas (reforço de contingência positivo).

Para Bass (1985) a liderança transaccional pode ser dividida em duas dimensões: *reforço de contingência e gestão por excepção (activa e passiva)*. Vejamos cada uma delas em particular.

1.1.2.1.1 Reforço de contingência.

O reforço de contingência é a utilização constante dos processos de reforço positivo ou negativo, enquanto instrumento privilegiado de motivação. Quando o subordinado cumpre como combinado, o líder recompensa-o e não impõe um reforço adverso. Quando tal não acontece o líder aplica um reforço de contingência negativo. As recompensas de contingência podem tomar a forma de elogios, recomendações para o aumento do vencimento, bónus, promoções, reconhecimento público, honras, etc.

O reforço negativo é uma reacção dos gestores que assinala a necessidade de parar o declínio. Pode tomar a forma de multas, suspensão sem pagamento, perda de suporte do líder, despromoção, despedimento, etc.

No processo de recompensa de contingência, os líderes aplicam uma tática de ajustamento constante de recompensas e/ou penalizações para manter ou melhorar aquilo que eles vêem como um processo satisfatório de arranjo organizacional (Bass, 1985). O ciclo “objectivo-desempenho-reforço” é um passo necessário – e suficiente – para o desenvolvimento do subordinado e da organização. Consideram que é uma garantia de base para o subordinado continuar a associar-se com os líderes. É de referir que tais ciclos podem constituir-se como experiências se auto-reforçadoras de comportamentos. O ciclo transaccional compreende um conjunto de comportamentos, de referir:

- os supervisores não devem esperar até à entrevista periódica de avaliação de desempenho para elogiar os subordinados, devem fazê-lo também quando os objectivos parciais forem atingidos;
- os objectivos (não mais que três a seis) devem ser estabelecidos numa folha de papel;
- os elogios devem ser dados tão perto quanto possível do período em que os objectivos foram atingidos;
- o encorajamento deve ser sincero;
- tanto quanto possível os subordinados devem ter capacidade para monitorar o seu próprio progresso, através da clarificação das lacunas entre o seu desempenho e os objectivos combinados;
- os objectivos devem ser escolhidos de forma razoável e representar um crescimento e progresso para as partes envolvidas (líder *versus* subordinado);

- a informação de retorno (tanto a positiva como a negativa) deve ser fornecida de forma constante e adequada, e não só após os resultados finais (sejam estes positivos ou negativos);
- a repreensão deve concluir numa nota de expectativa positiva em relação ao futuro;
- os subordinados nunca devem ser atacados a nível pessoal. Por exemplo, um gestor de vendas deve repreender um vendedor pela incapacidade em atrair um cliente e não por ser preguiçoso ou incompetente;
- quando o desempenho é incorrecto, o reforço do líder deve passar pela sugestão de como pode ser melhorado e encorajamento dos subordinados a tentar novamente (Bass, 1985).

Estudos efectuados concluíram que a satisfação dos subordinados aumentava quando os supervisores elogiavam um desempenho aceitável, bem como no caso em que reprovavam trabalho inaceitável; do mesmo modo, a penalização de contingência, por acções inaceitáveis, levavam ao melhoramento do desempenho, quando é associado a recompensa de contingência por desempenho aceitável (Bass, 1985).

Um estudo com farmacêuticos, num hospital, mostrou que aqueles ficavam mais satisfeitos com a sua situação se os líderes lhes dessem recompensas de contingência pelo bom desempenho; tal satisfação não estava presente se as recompensas não são contingentes. Particular insatisfação resultava de informação de retorno negativa, não contingente. Quando o supervisor, por qualquer motivo, perde de capacidade de providenciar recompensas contingentes não só perde o poder de recompensar, mas também, uma perda de identificação com legitimidade para influenciar (Bass, 1985).

Este tipo de liderança torna-se necessária, principalmente, quando a clarificação do objectivo, direcção e recompensa de contingência não sejam providenciadas pela organização, pelo

trabalho de grupo ou pela situação em si. Para os subordinados inexperientes, menos esclarecidos acerca do como e o que fazer, o reforço de contingência atempado e com frequência são eficazes. Por outro lado, se os subordinados enfrentam tarefas simples, maçadoras ou perigosas, em vez de directivo um líder deverá antes dar apoio e consideração.

Segundo Bass (1985), a ligação do incremento de pagamento com o esforço e desempenho mantém-se bastante subutilizado na indústria dos EUA. Os elogios e as recomendações autênticas –por trabalho bem feito – tem sido igualmente subutilizadas. As razões para tal, parecem estar na pressão do tempo, métodos pobres de avaliação, dúvidas acerca da eficácia do reforço positivo e, também, na falta de habilidade do supervisor. Normalmente, os supervisores dizem (e acreditam) que estão a dar informação de retorno aos subordinados, contudo, os subordinados não sentem que a recebem. Isto é reforçado pela diferença em importância que os supervisores e os subordinados dão aos vários tipos de informação de retorno. Outra razão, que leva os gestores a falhar na utilização da recompensa de contingência, é a incapacidade real de recompensar. Pelo contrário, os gestores que conseguem preencher as expectativas dos seus subordinados, adquirem uma credibilidade que os coloca numa situação favorável em futuras negociações líder-subordinados.

Foram identificados, nas organizações, um conjunto de comportamentos associados com o factor recompensa de contingência:

- quando o supervisor mostra um grande interesse por sugestões que conduzam a uma nova e melhor forma de fazer as coisas;
- quando o supervisor reconhece adequadamente um desempenho especialmente bom;
- quando o supervisor dá, pessoalmente, um elogio por um trabalho proeminente;

- quando o supervisor contribuir para o subordinado ascender na hierarquia até ao nível pretendido, se o seu trabalho for consistentemente acima da média;
- quando o supervisor recomenda o subordinado para promoção, se o seu trabalho for melhor que o dos outros, que sejam igualmente qualificados;
- quando o supervisor ajuda o subordinado a arranjar uma transferência se lha for pedida.

Alguns dos comportamentos de liderança que Bass (1985) identificou como tipicamente característicos de recompensa de contingência foram:

- diz-me o que tenho que fazer se quiser ser recompensado pelos meus esforços;
- fala muito acerca de elogios especiais e promoções pelo bom trabalho;
- assegura-me que posso ter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço.

As interacções líder-subordinado, que envolvam perspectivas de troca de recompensa de contingência em função de um desempenho aceitável também incluem:

- quando eu quiser, posso negociar acerca do que posso obter pelo cumprimento dos objectivos;
- há um acordo entre aquilo que é esperado que eu ponha no esforço de grupo, e aquilo que posso retirar disso;
- dá-me o que pretendo, em troca do meu apoio;
- eu decido o que quero, ele mostra-me como consegui-lo.

Esta negociação é a essência da dinâmica da liderança transaccional, onde líder e seguidor entram numa troca. Inicia-se com um processo de negociação para estabelecer o que está a ser trocado e aquilo que satisfaz ambas as partes.

Há uma questão que se pode colocar: se a recompensa de contingência é mais eficaz, porque usar o reforço de contingência negativo? Podem ser apontadas algumas razões:

- A organização pode ter uma estrutura achatada com muitos subordinados reportando-se a um determinado supervisor — normalmente com pouco tempo disponível. Este está completamente ocupado a monitorar os desvios negativos, porque são estes que evitam o desastre. Toda a preocupação com os possíveis resultados negativos desvia a atenção dos aspectos positivos (principalmente na ausência de objectivos bem definidos, políticas claras, e ambientes exteriores estáveis).
- Enfrentando contínuas exigências de produtividade, os gestores tendem a recorrer a castigos como uma solução, principalmente se não têm capacidades para providenciar recompensas de contingência.
- Um mau desempenho do subordinado salienta-se mais do que um bom desempenho. Num estudo de laboratório, os indivíduos que assumiam o papel de supervisores, detectavam mais facilmente os subordinados que tinham um desempenho abaixo da média, do que subordinados que tinham um desempenho acima da média (Bass, 1985).

Podem ser apresentadas duas razões. Uma prende-se com a facilidade com que o desempenho mínimo aceitável é, frequentemente, mais claramente definido, ao contrário do desempenho superior. Além disso, um desempenho pobre tem muitas vezes um impacto mais significativo do que um desempenho superior.

No entanto, Fisher (1979 cit. por Bass, 1985, p. 140) também observou que os estudantes tal como as pessoas em geral, actuando como supervisores, não gostam de dar informação de retorno negativo (repreensões podem conduzir a retaliações). Assim o reforço negativo acontece quando o impacto do desempenho pobre excede em valor esta relutância. As

diferentes reacções podem estar relacionadas com, por exemplo, os valores e a experiência do líder: os supervisores experientes mais facilmente apontam um desempenho pobre como resultado de um ambiente desfavorável mais do que os próprios responsáveis (Bass, 1985).

Os desempenhos negativos podem resultar de diversos factores:

1. quando chefe e subordinado não ajustaram os objectivos;
2. quando o subordinado não tem formação ou experiência (e não sabe como ou onde as adquirir);
3. quando o subordinado não se sente estimulado pelo trabalho;
4. quando o subordinado não está comprometido com os resultados estabelecidos;
5. quando o subordinado sente que tem muitos objectivos ou uma mistura impossível de objectivos;
6. quando o subordinado não tem informação de retorno adequada acerca do seu desempenho;
7. quando o trabalho do subordinado é dificultado por um processo, método ou sistema;
8. quando o trabalho do subordinado é afectado de forma adversa pelo falhanço de outros.

Os desempenhos negativos apontados, podem ser atenuados, respectivamente, pelos seguintes procedimentos:

1. melhor clarificação do papel do subordinado;
2. através de treino ou transferência para uma actividade adequada;
3. ampliação da tarefa, transferência, aumento de incentivos extrínsecos, aceitação da realidade pelo subordinado;
4. envolvimento do subordinado no planeamento ou processo de controlo;

5. clarificação de objectivos e/ou estabelecimento de prioridades;
6. mais informação de retorno específica e atempada;
7. reestruturação, transferência ou maior tolerância;
8. mudança daqueles que rodeiam o subordinado (Bass, 1985).

As mensagens transmitidas pelos gestores aos subordinados quando estes têm um desempenho abaixo das expectativas, não devem ameaçar a sua autoestima. A repreensão pode não só gerar inibição no subordinado, como comportamentos indesejáveis: hostilidade, apatia, ansiedade e perda de autoestima (Bass, 1985).

A segunda dimensão da liderança transaccional é a *gestão por excepção*.

1.1.2.1.2 Gestão por excepção.

Quando pratica gestão por excepção, o supervisor só intervém quando as coisas correm mal ou os níveis inicialmente exigidos não estão a ser atingidos (Bass & Avolio, 1989). Aquele evita dar instruções se os procedimentos utilizados funcionarem, permitindo que os subordinados continuem a exercer as suas funções como sempre o fizeram (Hater & Bass, 1988). Há dois tipos de gestão por excepção: *activa* e *passiva*. A forma activa caracteriza o líder que activamente procura desvios dos procedimentos correctos e que toma medidas quando ocorrem irregularidades. A forma passiva caracteriza os líderes que agem apenas

depois das irregularidades terem ocorrido. Enquanto na primeira o líder procura irregularidades, na segunda, espera que os problemas se materializem (Hater & Bass, 1988).

A gestão por exceção dá ênfase ao gestor enquanto controlador. Quando o navio está em curso, não é preciso fazer nada: o gestor limita-se a observar. A frase que caracteriza o gestor por exceção é «se não está partido, não arranjes» (Bass, 1985).

O que têm em comum gestão por exceção passiva, informação de retorno negativo e reforço de contingência adverso? Os líderes que privilegiam ou exclusivamente praticam gestão por exceção, informação de retorno negativo ou reforço de contingência adverso, intervêm, apenas, quando algo corre mal. Desde que os subordinados atinjam os padrões de desempenho, o mecanismo de servo-controlo mantém-se quieto. Apenas quando o desempenho do subordinado cai abaixo do limiar, o mecanismo é accionado e o líder fornece a informação de que esse limite foi ultrapassado (Bass, 1985).

Quando a gestão por exceção e a informação de retorno negativo formam a contribuição exclusiva dos supervisores nas relações de liderança com os subordinados, obtemos uma relativa ineficácia, em contraste com a situação que emprega também reforço positivo (Bass, 1985).

A delegação, que pode ser usada para motivar e desenvolver os subordinados bem como libertar o líder para outros deveres, pode ser confundida com gestão por exceção. Um líder pode delegar tarefas e subseqüentemente praticar gestão por exceção. Mas pode também delegar tarefas e acompanhá-las com instruções adicionais, inquéritos sobre a necessidade de

ajuda adicional, encorajamento, pedidos periódicos de relatórios de progressão, bem como providenciar elogios e recompensas (Bass, 1985).

A razão mais citada para os líderes evitarem reforço de contingência positivo é que estes frequentemente praticam gestão por excepção, ou seja, intervêm com informação de retorno negativo ou acção disciplinar quando o desempenho do empregado cai muito abaixo dos padrões. Este comportamento foi popularmente visto como norma. Fez parte da mitologia popular que o bom gestor, como o bom maestro, orchestra tudo com antecipação e depois senta-se a gozar os frutos do seu trabalho, respondendo ocasionalmente. No entanto, um bom gestor tem de comportar-se de uma forma mais completa.

Na análise quantitativa da gestão por excepção efectuada por Bass (1985), surgiram comportamentos característicos dos líderes:

- desde que as velhas maneiras funcionem, o chefe está satisfeito com o meu desempenho;
- desde que as coisas corram bem, o chefe não tenta mudar nada.

Este comportamento não é o mesmo que a liderança *laisser-faire*. Nesta não existe a tomada de iniciativas, o mínimo de pressão para a produção, a comunicação é muito reduzida e quando existem desvios das expectativas, o líder abstém-se ou retira-se.

Depois de vermos as características da liderança transaccional, vejamos agora as da liderança transformacional.

1.1.2.2 Liderança Transformacional

Dir-se-á que ideologicamente é um retorno ao mito do herói, mas é também e sobretudo a aposta renovada no indivíduo enquanto fonte primordial de desenvolvimento e de progresso, aposta essa que sempre constituiu o grande triunfo do Ocidente.

Correia Jesuíno

A ideia de líder transformador e carismático veio da teoria de liderança carismática de Robert House de 1976. No entanto, foi um cientista político, James McGregor Burns, no seu livro de 1978, *Leadership* que criou o termo *liderança de transformação* (Bryman, 1992). O chamado: *líder de transformação*, procura comprometer o subordinado como pessoa no seu todo e não apenas como um indivíduo que tem um leque de necessidades básicas restrito. A liderança de transformação refere-se às necessidades de alta ordem dos indivíduos e olha para todo o conjunto de motivos que os move. Líderes e subordinados perseguem objectivos que expressam aspirações com as quais se identificam.

O líder transformador empenha-se a fundo na pessoa do subordinado. O resultado, de acordo com Burns, é uma relação de mútua estimulação e elevação que converte os subordinados em líderes, e pode converter os líderes em agentes morais. Ou seja, o líder e o subordinado têm uma relação não só de poder, mas de interesse mútuo em aspirações e valores (Wright, 1996).

Burns vê a liderança de transformação como sendo mais poderosa que a transaccional. Numa relação transaccional o líder e os subordinados reconhecem o seu interesse mútuo, mas a relação não vai para além disso. Não têm propósitos duradouros que os mantenham juntos e, conseqüentemente, facilmente se separam.

Peters e Austin, seguindo na esteira de escritores como Bennis e Zaleznik, referem-se aos líderes eficientes, que são a base das suas reflexões, como tendo: «[...] paixão, cuidado, intensidade, consistência, atenção, drama, uso implícito e explícito de símbolos» (Peters e Austin, 1985 cit. por Bryman, 1992, p. 96) A exortação inaugural do Presidente John F. Kennedy – *ask not what your country can do for you; ask what you can do for your country* – teve um grande impacto na sociedade americana.

Esta ideia é partilhada por Zaleznik, quando diz que o líder (actor transformacional), ao contrário do gestor (actor transaccional), «[...] é activo em vez de reactivo, molda as ideias em vez de lhes responder. [Os líderes] adoptam atitudes pessoais e activas em direcção aos objectivos; esforçam-se em alterar os modos, evocar imagens e expectativas, em estabelecer desejos específicos e objectivos, em determinar a direcção que o negócio toma [...]» (Zaleznik, 1983 cit. por Bryman, 1992). É este tipo de liderança que respira comprometimento e lealdade e que permite às organizações elevados níveis de actividade.

As ideias de Burns sobre liderança transaccional e de transformação foram mais tarde utilizadas por Bass (1985) e aplicadas ao estudo da liderança organizacional (Wright, 1996).

Hater e Bass (1988) consideram que a dinâmica da liderança transformacional envolve uma forte identificação do subordinado com o líder. Aliam-se na partilha da mesma visão do futuro e vão para além do interesse individual da simples troca. Os líderes transformacionais, geram consciência e aceitação entre os subordinados dos propósitos e da missão do grupo (Yammarino & Bass, 1990; Burns 1978). Yammarino e Bass (1990) afirmam que o líder transformacional articula uma visão do futuro – que pode ser partilhada, estimula intelectualmente e presta atenção às diferenças entre os subordinados. Tichy e Devanna

(1990) afirmam que se caracteriza pela definição da necessidade de mudança, criando uma nova perspectiva, mobilizando e envolvendo essas perspectivas; podendo assim transformar as organizações.

Kuhnert e Lewis (1987) consideram que as transformações ocorrem apenas quando os padrões pessoais e o sistema de valores do líder se tornam um processo organizador para os subordinados. Especificamente, o nível de esforço extra pode estar relacionado, em parte, com o comprometimento para com o líder, a sua motivação, o seu senso de objectivo e missão.

Segundo Bass (1985), o líder transformacional de Burns reconhece – tal como o transaccional – a existência de necessidade de troca nos potenciais subordinados, mas vai mais longe, procurando chegar e satisfazer necessidades mais elevadas de modo a comprometer o indivíduo na sua totalidade. Maslow, em 1943, estimou que o cidadão médio americano estava satisfeito nas suas necessidades *fisiológicas* em 85%, 70% nas necessidades de *segurança*, 50% nas necessidades de *afiliação*, 40% nas necessidades de *estima* e 10% nas necessidades de *auto-actualização*. Se as percentagens de Maslow estiverem correctas, as oportunidades para os líderes transformacionais não faltam. Recordemos que foi na Índia de Mahatma Ghandhi que as necessidades mais básicas foram sacrificadas por uma ideia: uma Índia independente. O líder transformacional pode levar o subordinado a abdicar dos seus interesses para bem do grupo, organização ou país.

O deslocamento ascendente, nos níveis de necessidades de Maslow, é prova suficiente da ocorrência de uma transformação, mas não é condição necessária. As necessidades podem ser dilatadas no mesmo nível hierárquico.

Sintetizando, a transformação pode ser conseguida através de quaisquer dos três meios inter-relacionados:

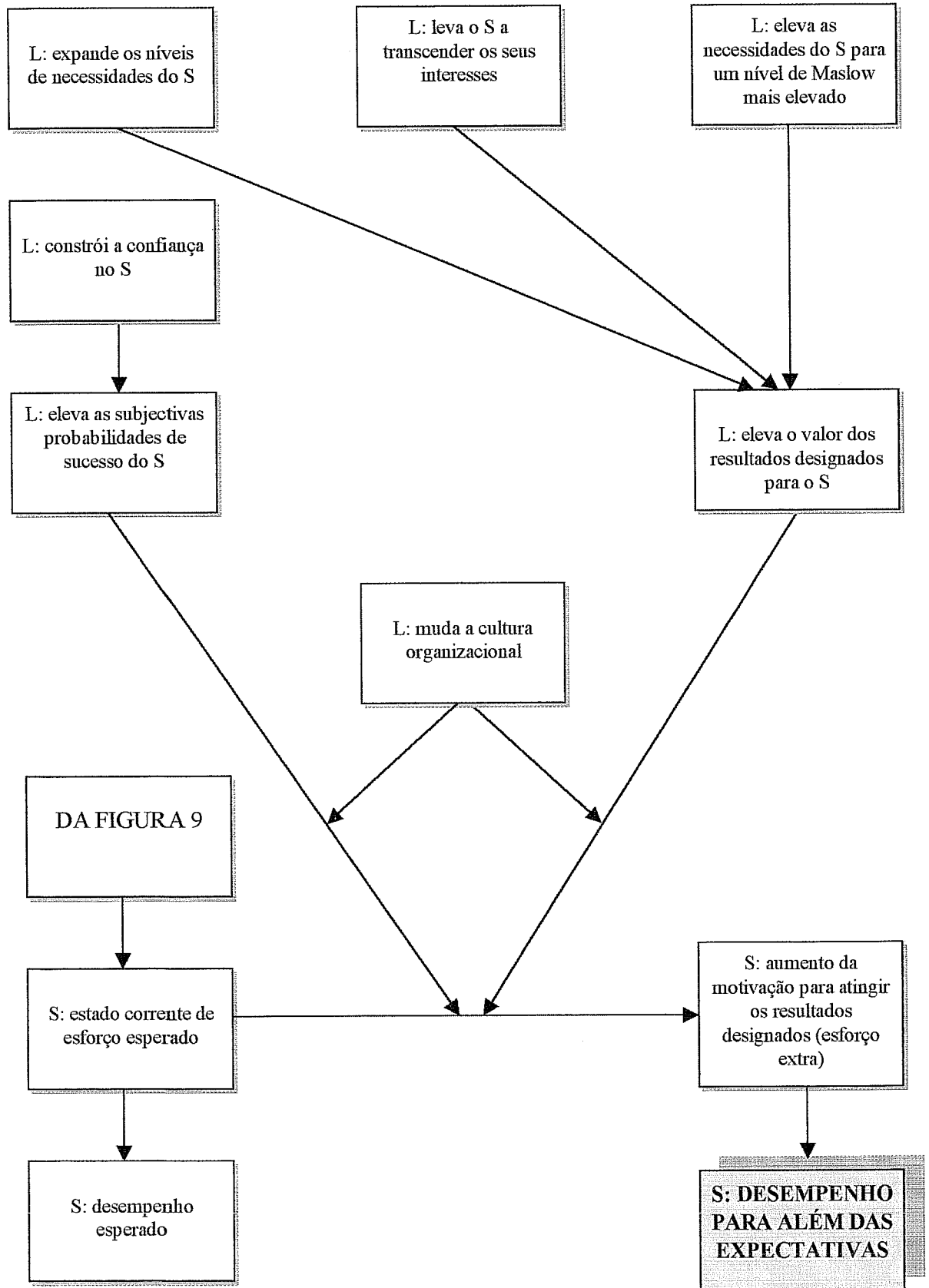
1. expandindo e elevando os níveis de necessidades do subordinado e a consciência da importância e valor dos resultados estabelecidos;
2. levando o subordinado a abdicar dos seus interesses a favor do grupo, organização ou política;
3. elevação do nível de necessidades (na hierarquia de Maslow ou Alderfer) ou expandindo os níveis de necessidades.

Estes três meios introduzem o modelo de liderança transformacional apresentado na Figura 10.

Bass e Avolio conduziram vários estudos para operacionalizar o conceito de Burns de liderança transformacional e avaliar a possibilidade de ser aplicado às organizações complexas. Na sua pesquisa, Bass (1985) descobriu que os gestores descritos pelos subordinados como líderes transformacionais podem ser caracterizados por três dimensões comportamentais. A primeira é a liderança carismática, que contabiliza 66% da variância. As outras duas dimensões comportamentais são a estimulação intelectual com 6.3% da variância e a consideração individualizada com 6% da variância. Vejamos em particular cada uma destas dimensões comportamentais ou factores.

Figura 10

Liderança transformacional e esforço extra do subordinado (Bass, 1985, p.23).



1.1.2.2.1 Carisma.

A influência é a fonte e o agente do poder carismático

Moscovici

O conceito de carisma foi desenvolvido por Max Weber (1922/1947). Para este, o carismático era um salvador religioso, um profeta inovador com um magnetismo pessoal. O carisma podia ser visto nas reacções dos subordinados, através da «devoção e excepcional santidade, heroísmo e carácter exemplar de um indivíduo» (Weber, 1922 cit. por Bass, 1985).

Antes de avançarmos com modernos conceitos de carisma, parece-nos importante recordar os traços considerados como mais comuns num carismático, de forma a compreendermos a construção do conceito, a sua potencialidade ao longo do tempo e relevância como processo de influência social (V. Quadro 2).

Segundo Bryman (1992), uma das primeiras tentativas para incluir o estudo do carisma no contexto das organizações encontra-se no trabalho de Etzioni (*A Comparative Analysis of Complex Organization*, 1975). Nesta obra, carisma é definido como:

«[...] a habilidade de um actor para exercer uma ampla e intensa influência sobre as orientações normativas de outros actores. Isto sugere que carisma é uma forma de poder normativo, que no final, depende do poder de uma pessoa» (Etzioni, 1975 cit. por Bryman, 1992, p. 92).

Por *poder normativo*, Etzioni, quer dizer poder que é fundamentado na distribuição e manipulação de recompensas simbólicas e privações (Bryman, 1992).

Quadro 2

Características carismáticas segundo S. Paulo, Tarde, Weber e Freud (V. Reto e Lopes, 1992, p. 60).

CARACTERÍSTICAS CARISMÁTICAS			
SÃO PAULO	G. LE BON E TARDE	M. WEBER	FREUD
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dom (referido a Deus) ➤ Serviço à comunidade ➤ Sentido de justiça ➤ Paciência ➤ Benevolência ➤ Ausência de: <ul style="list-style-type: none"> ◆ inveja ◆ ambição ◆ orgulho ◆ irritação ◆ interesses pessoais ➤ Sentido de justiça 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imaginação ➤ Capacidade de comunicação ➤ Securizante ➤ Inflexibilidade ➤ Espírito de missão ➤ Imbuído de uma ideia ➤ Tenacidade ➤ Consistência de comportamentos e de linguagem ➤ Fanatismo ➤ Mais coragem do que inteligência ➤ Sucesso ➤ Actor/Teatral ➤ Criador e inventivo ➤ Não usar: <ul style="list-style-type: none"> ◆ nem força ◆ nem razão ◆ mas só sedução ➤ Desprendimento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solitário ➤ Misterioso ➤ Excêntrico (acima do mundo) ➤ Estigmatizado ➤ Dominador ➤ Relações personalizadas ➤ Qualidades excepcionais ➤ Legitimidade (referente a um dom sobre-humano) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Narcisismo ➤ Energia ➤ Auto-orientação ➤ Iluminado ou visionário ➤ Fanático por uma ideia ➤ Sedutor

Para Bryman, o maior estudo sobre carisma, nas organizações formais, provavelmente foi o de House (*A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, 1977). Neste trabalho, House desenvolve um conjunto de hipóteses acerca das características e comportamentos dos líderes carismáticos.

De acordo com House (Bryman, 1992), as características pessoais que contribuem para a liderança carismática são: um alto nível de autoconfiança; tendência para dominar; necessidade de influenciar os outros e forte convicção na integridade das suas próprias crenças. House aponta alguns resultados da liderança carismática:

- confiança dos subordinados nas crenças dos líderes;

- similaridade de crenças entre líder e subordinados;
- aceitação inquestionável do líder;
- afeição e obediência voluntárias por parte dos subordinados;
- envolvimento emocional dos subordinados na missão do líder;
- aumento do desempenho do subordinado;
- confiança entre os subordinados.

House explica esses efeitos através de um a série de comportamentos:

1. Os líderes carismáticos, representam os valores e as crenças que desejam que os subordinados subscrevam. Existem, basicamente, dois tipos de comportamento de liderança carismática importantes para a criação de uma percepção favorável: (1) a construção de uma imagem de competência e sucesso e (2) a expressão de objectivos ideológicos (que estabeleçam a direcção da organização ou grupo).
2. O líder carismático identifica os objectivos comuns a si e aos subordinados, e de seguida incute-lhes grandes expectativas e exhibe confiança na capacidade de as cumprirem. Assim, os subordinados facilmente aceitam o objectivo estabelecido e desenvolvem um esforço maior. O líder carismático estimula a necessidade de afiliação e realização.

Para Moscovici (1988, cit. por Reto e Lopes, 1992) «o conceito de carisma toma por momentos uma ressonância quase religiosa, e significa, por outro lado, uma qualidade simbólica, de um indivíduo ou de um grupo».

Este autor considera haver dois tipos de chefes carismáticos: *totémicos* e *mosaicos*. Os primeiros centram a sua influência na força do indivíduo e os segundos centram a sua influência na força da ideia: enquanto os chefes «mosaicos preocupam-se, preferencialmente, em fazer penetrar as doutrinas e as causas entre as massas, mais do que seduzi-las pela sua

pessoa [...]» (A personalidade do indivíduo é insignificante em comparação com os méritos da causa e com a importância das ideias); os chefes totêmicos «tentam propagar a ideia de possuir dons excepcionais e mágicos, necessários para sair de uma crise» (cit. por Reto e Lopes, 1992).

Nas organizações o termo carisma é empregue para descrever alguém brilhante, falador e com capacidade para persuadir os outros acerca da importância da sua mensagem. O líder não carismático, em contraste, é frequentemente apontado como tendo falta de brilho.

Com o carisma os líderes transformacionais podem desempenhar o papel de professores, mentores, treinadores, reformadores ou revolucionários. Estruturam e articulam os problemas de tal forma que os subordinados os compreendem facilmente.

Nas organizações, os carismáticos descrevem aos subordinados uma visão atraente dos resultados dos seus esforços, que leva os subordinados atribuírem um maior significado ao seu trabalho. Podem, ainda, definir os papéis em termos ideológicos usando exemplos para os subordinados seguirem. Os carismáticos necessitam de mostrar eficiência como líderes, ou seja: que as acções e resultados que lhe são atribuídos beneficiam a comunidade de subordinados; de referir, no entanto que essa eficiência pode ser real ou aparente.

Para Bass (1985), apesar de muitas vezes as pessoas associarem o carisma a figuras religiosas e políticas mais do que a líderes da nossa sociedade, estes existem também nas organizações.

Os carismáticos revelam determinação e persistência, especialmente quando as soluções falham. Contudo, dão ênfase à adaptabilidade: à sua e à da organização. São uso intensivo de

metáforas, simbolismos e cerimónias, como modos de concretizar e transmitir as suas visões. Desenvolvem e mantêm a sua cultura organizacional ao partilhar normas e valores.

Têm a habilidade para construir a partir das necessidades, valores e esperanças nos seus subordinados. São grandes actores, estão constantemente em *palco*. Como Yukl afirma (1981 cit. por Bass, 1985, p. 47), «os líderes carismáticos podem dizer coisas publicamente que os subordinados sentem em privado, mas que não conseguem exprimir».

House (1977 cit. por Bass, 1985, p.53) indica sete proposições sobre os aspectos mais notórios dos líderes carismáticos:

Proposição 1: as características mais marcantes são o domínio, autoconfiança, necessidade de influência e uma forte convicção da moral das suas crenças.

Proposição 2: quanto mais favorável for a percepção do subordinado em relação ao líder, mais facilmente aquele vai imaginar: (a) os valores do líder; (b) as expectativas do líder; (c) as respostas emocionais do líder aos estímulos dos relatos do trabalho; (d) as atitudes do líder em direcção ao trabalho e em direcção à organização.

Proposição 3: os líderes capazes de um efeito carismático tendem a privilegiar comportamentos que criem a impressão de competência.

Proposição 4: os líderes carismáticos conseguem articular com mais eficiência objectivos ideológicos.

Proposição 5: líderes que simultaneamente transmitem expectativas e confiança fora do comum, tendem a ter subordinados que: aceitam os objectivos do líder, acreditam que podem contribuir para o cumprimento dos padrões de desempenho e esforça-se para os atingir.

Proposição 6: os líderes que têm efeitos carismáticos tendem a estimular causas relevantes para o cumprimento da missão.

Proposição 7: a condição necessária para ser um líder carismático é a definição do papel dos subordinados em termos ideológicos.

Uma visão mais integrada da ideia de House pode ser dada pelo seu próprio esquema de modelo de liderança carismática ilustrado na Figura 11.

Embora as sete proposições cubram os aspectos mais observáveis e racionais do carisma, não referem os elementos emocionais, menos explicáveis. Por isso, pode ser acrescentado um número adicional de proposições.

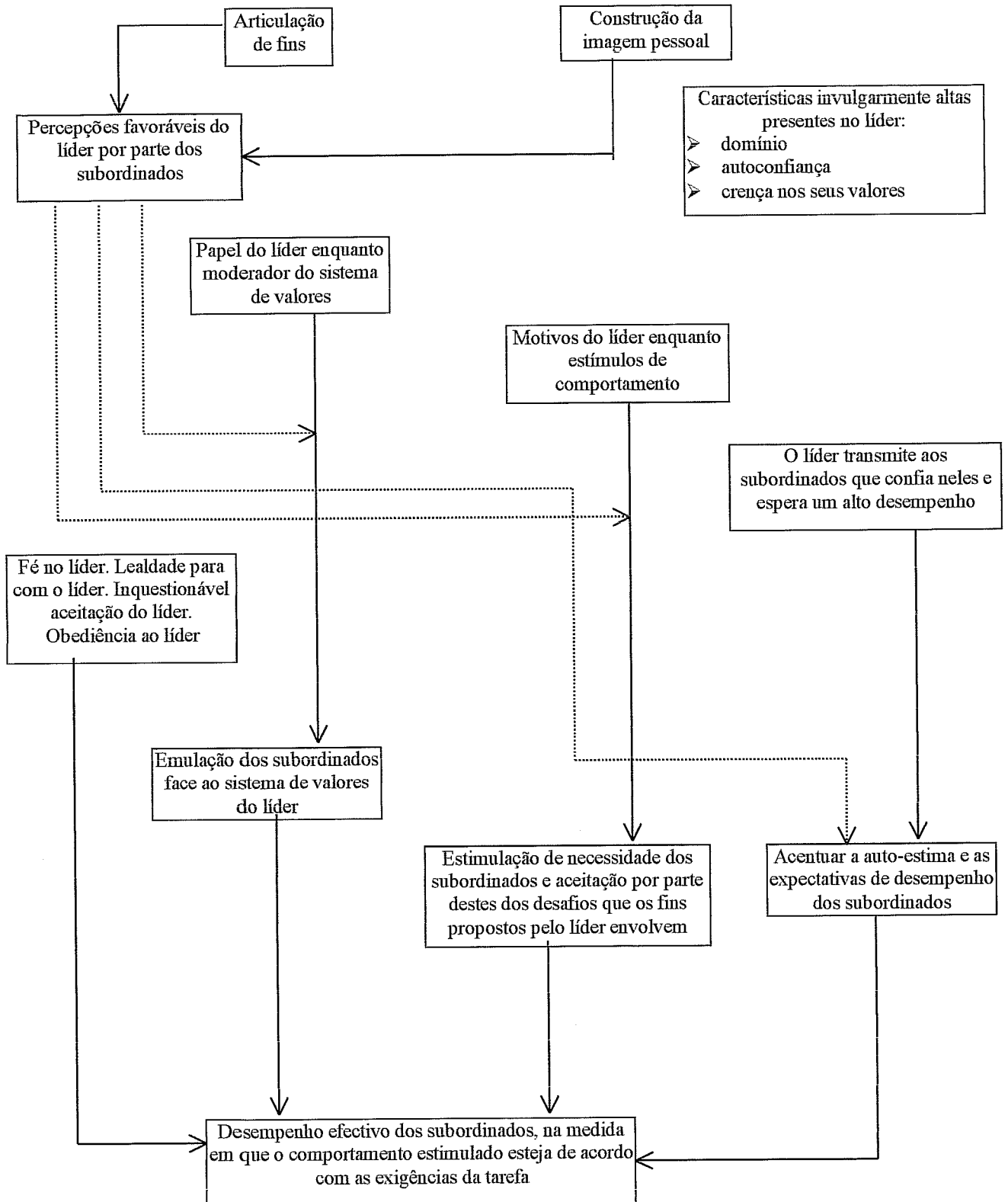
Proposição 8: o líder carismático reduz a resistência à mudança nos subordinados e, através de processos de ordem emocional, consegue transmitir um sentimento de aventura que reduz as inibições.

Os aspectos místicos e de fantasia do carisma podem de ser sublinhados através da sua crença na missão e no propósito supernatural.

Proposição 9: o estatuto dos líderes carismáticos faz deles alvos fáceis para as projecções dos seus subordinados.

Proposição 10: a partilha de normas e fantasias de grupo, entre os subordinados, facilita a emergência e o sucesso do líder carismático.

Figura 11 - Modelo de liderança carismática segundo House (1977, cit. por Reto e Lopes, 1992, p. 69).
 NOTA: As linhas a tracejado indicam que as percepções favoráveis moderam as relações entre o líder e as respostas dos subordinados.



Tem que haver entre os subordinados normas partilhadas para o líder carismático poder recorrer a mecanismos psicológicos particulares nos seus apelos. A tendência para o pecado é uma norma partilhada no mundo judaico-cristão; o líder carismático do Ocidente pode estimular culpa entre os seus subordinados. A importância do *descaramento* é uma norma partilhada no Oriente; o líder Oriental carismático pode focar-se na vergonha.

Os subordinados podem estar sob a fascinação do líder e aceitá-lo como suprema autoridade, sem necessariamente estar de acordo com ele. Grande persuasão na argumentação pode ser uma das extraordinárias qualidades para um líder adquirir carisma aos olhos dos seus subordinados.

Proposição 11: o líder carismático deve fazer uso extensivo de uma argumentação superior centrada nas competências e nas capacidades técnicas, de forma a influenciar os outros e a justificar a sua posição.

Proposição 12: tal como na tese e na antítese, o líder carismático consegue levar os subordinados dos extremos do amor, veneração e admiração, à animosidade, ao ódio e à rejeição.

Proposição 13: os líderes carismáticos variam muito no seu pragmatismo, flexibilidade e oportunismo.

Finalmente, a proposição 14 revela característica de contingência do carisma.

Proposição 14: os líderes carismáticos têm mais hipótese de emergir quando grupos, organizações, culturas e sociedades estão num estado de tensão ou transição.

Bass (1985) considera, ainda, que existe um subfactor dentro do comportamento da liderança carismática: a *liderança inspiracional*. É aquela que emprega ou adiciona qualidades emocionais e intuitivas, não intelectuais, ao processo de influência. Reserva o factor de estimulação intelectual, para influenciar os processos que dão ênfase aos argumentos convincentes, lógicos e racionais, sem apelar para os sentimentos e emoções. Yukl (1981 cit. por Bass, 1985, p. 63) explica o conceito de liderança inspiracional através de um caso real:

«O meu supervisor, numa reunião, explicou como era vital para a empresa o contrato que se avizinhava. Disse que tinha confiança em nós – que o conseguiríamos obter se fizéssemos a nossa parte [...]. Disse ainda que éramos o melhor grupo de desenho com quem ele tinha trabalhado, que estava certo que este novo produto ia quebrar todos os recordes de venda da empresa».

O supervisor afirmou que: era “vital” o novo contrato; estava “confiante em nós”; éramos “o melhor grupo” que com ele alguma vez trabalhou; estava “certo” que o produto “quebraria todos os recordes”. Em consequência da sua autoconfiança, ausência de conflito, autodeterminação, habilidade, os líderes serão alvo de uma grande consideração pelos subordinados, particularmente em épocas de problemas e desafios. A maioria dos carismáticos é inspiracional (Bass, 1985). O despertar do processo inspiracional pode centrar-se no despertar dos motivos de realização, afiliação e poder. Como Yukl (1981 cit. por Bass, 1985, p. 64) refere:

«O despertar do motivo de realização é relevante para as tarefas complexas, desafiantes e que requerem iniciativa, risco calculado, responsabilidade pessoal e persistência. O despertar do motivo do poder é relevante para as tarefas que requerem subordinados competitivos, persuasivos e agressivos. O despertar do motivo de afiliação é relevante para as tarefas que requerem cooperação, trabalho de equipa e apoio entre os subordinados. Embora Lenin e Trotsky tenham sido líderes

carismáticos, o primeiro era um homem de intelecto e organização, o segundo apoiava-se no apelo de massas. «Lenin precisava de um escritório, Trotsy precisava de um palco» (Fisher, 1965 cit. por Bass, 1985, p. 64).

O apelo inspiracional dos líderes carismáticos passa pela percepção realística dos benefícios em que estão envolvidos, clarificando quais os objectivos que podem ser atingidos e porquê, e ainda construindo a sensação de confiança no sucesso. A fonte mais importante de sucesso para uma empresa é o chefe executivo que sabe criar e comunicar uma visão daquilo que é desejado e quem pode fornecer energia e transformar (Bennis, 1983 cit. por Bass, 1985, p. 65). Estudos efectuados em liderança inspiracional concluem que subordinados conduzidos por líderes inspiracionais estão preparados para aceitar maiores riscos. A ênfase do líder carismático no apelo persuasivo, na fé mais do que na razão, nas emoções mais do que no intelecto e nos vários mecanismos do reforço social mais do que num discurso lógico, parece adequado para subordinados imaturos e com pouca informação.

Estudos desenvolvidos no Corpo de Oficiais da Reserva dos EUA apontaram os seguintes exemplos de líderes inspiracionais:

1. desenvolve o sentimento de orgulho nos subordinados;
2. estrutura um discurso, em que encoraja e anima com o objectivo de formar moralmente;
3. cria modelos de comportamento através do seu próprio exemplo;
4. eleva a autoconfiança dos subordinados;
5. elogia o bom desempenho.

Foram encontrados os seguintes exemplos de liderança inspiracional nos oficiais da Força Aérea dos EUA:

1. transmissão de entusiasmo e autoconfiança (*e.g.* mostrando aos subordinados que podem executar uma tarefa difícil, persuadindo-os que esta é importante, efectuando um discurso encorajador e animador quando o grupo está desanimado);
2. através de exemplos de coragem e dedicação (*e.g.* arriscando a sua própria vida para salvar um subordinado, liderando-os numa missão perigosa, não ficando para trás, partilhando os desconfortos) (Bass, 1985).

A chave para a elevação do desempenho militar está na construção e manutenção da confiança (em si e nos seus pares) na liderança e, no propósito da força nacional. Podemos ver estes temas aparecerem nas exortações dos líderes às suas tropas ao longo da História.

«Confiança é talvez a grande fonte de força emocional que um soldado pode usar [...] Ao soldado tem que ser dada confiança nas armas que usa contra o inimigo [...] A confiança do soldado de que os seus líderes são tacticamente proficientes e iluminados para o combate, torna mais fácil o seu avanço para o desconhecido [...] expectativas de falhanço destroem a moral» (Hayes & Thomas, 1967 cit. por Bass, 1985, p.69).

A crença nas grandes causas, no processo de liderança, continua a ser extremamente importante. Sacrificar a vida ou arriscar a ficar ferido sem uma causa, é intolerável. Para o mercenário, a recompensa financeira pode ser suficiente; para o militar de carreira, talvez; mas o soldado comum tem que acreditar que «a causa pela qual está a lutar é moralmente correcta e vale o sacrificio» (Bass, 1985, p. 70). No mundo do trabalho, os empregados que consideram estar a trabalhar para a melhor empresa, com os melhores produtos e recursos, sentem-se mais envolvidos e comprometidos, são mais leais e estão mais predispostos a desenvolver um esforço extra (Bass, 1985). Estes processos podem ser ilustrados através do

efeito pigmaleão. Quando numa sala de aula, os professores são levados a acreditar que estão a trabalhar com os melhores alunos, revelam mais atenção, expressam mais satisfação, comunicam com mais frequência, têm um comportamento mais positivo e encorajam mais os alunos. Assim, os professores trabalham melhor em consequência das expectativas neles induzidas. Em conclusão, as pessoas às quais são induzidas expectativas de que farão um bom trabalho, terão um desempenho melhor do que aquelas que têm expectativas de fazer um mau trabalho ou que não têm quaisquer expectativas. As primeiras tenderão naturalmente a confirmar – mais do que desfraudar – a opinião positiva que os outros têm acerca delas: comportam-se de forma consistente com essa avaliação (Bass, 1985).

A liderança inspiracional pode levar, ainda, a um esforço extra através dos seguintes procedimentos:

1. Experimentalismo: o desempenho é estimulado por políticas que não só consentem como encorajam o desenvolvimento de soluções e não apenas a reflexão e discussão. A acção é valorizada em relação ao planeamento.
2. Incrementalismo: encorajamento da tomada de pequenos riscos.
3. Estabelecimento de uma cultura de abertura e confiança: através, por exemplo, de uma estrutura de comunicações vasta, aberta e informal (Bass, 1985).

As explicações do fenómeno carismático, e em particular as razões que levam os indivíduos a optarem ou até desejarem submeter-se à autoridade de um líder, mesmo que essa submissão implique abdicar de valores éticos, podem ser encontradas em diversas teorias. Por exemplo, na *psicologia das multidões* de Tarde e na *sociopsicanálise* de Mendel, que têm postulado a existência de uma inevitável interiorização da autoridade. Para Tarde, o protótipo de toda a espécie de autoridade seria encarnado pela figura do pai, pelo que a autoridade é sempre vivenciada como algo que existe antes do sujeito para além do seu controlo e da sua escolha.

Na sua essência, toda a organização humana seria a réplica de um protótipo familiar em que o líder estaria entronizado como o pai (Reto e Lopes, 1992). Segundo Tarde, «para a maioria dos homens, existe um poder específico e irresistível face à situação de obediência, à credulidade e à complacência quase amorosa relativamente ao chefe admirado» (cit. por Reto e Lopes, 1992).

Segundo Eric From (cit. por Reto e Lopes, 1992), «cada indivíduo encontra-se necessariamente confrontado com a perda da segurança originária da sua ligação à família e experimenta a angústia resultante da liberdade e da autonomia. A inevitabilidade deste conflito [...] resolve-se, para a maioria dos indivíduos, através de um retorno impossível, mas não menos real, à situação familiar de segurança graças à mediação de um ditador, de uma autoridade ou de um líder forte. Apenas uma minoria se revela capaz de enfrentar a angústia da liberdade, optando por comportamentos de autonomia».

Em termos organizacionais, torna-se importante reflectir sobre o processo psicológico que permite aos indivíduos abdicarem da sua autonomia e liberdade para aderirem à vontade do líder. Para Freud, um indivíduo numa situação de submissão pode estar convencido, no seu íntimo, que age em plena liberdade. Segundo Veyne (1987, cit. por Reto e Lopes, 1992), a obediência a um chefe divino não pode ser interpretada como sinal de submissão, mas de autonomia. Faz referência a uma sociedade democrática:

«Quando se obedece a um chefe que é senhor de si próprio, não se obedece verdadeiramente a um chefe, mas obedece-se aos princípios morais aos quais o chefe é o primeiro a obedecer; o bem moral é o bem comum do chefe e dos súbditos; a heteronomia é, na realidade, uma autonomia. [...] Em suma, a relação que o sujeito ético tem consigo próprio é idêntica, neste caso, à relação que o sujeito político

tem com o imperador. O orgulho cívico está salvo: reina a auto-disciplina»

Moscovici (1988, cit. por Reto e Lopes, 1992) em relação ao mesmo problema, comenta: «A lógica da conversão ao detentor do carisma faz aparecer a submissão como uma liberdade e quase como um favor».

Para Reto e Lopes (1992), «esta situação de obediência não resulta numa diminuição da auto-estima por parte dos sujeitos, mas sim num acréscimo, uma vez que a superioridade reconhecida ao chefe, se torna, por um processo de metamorfose, apropriável pelos próprios subordinados».

O carisma, no modelo de Bass, é um ingrediente fundamental para a liderança transformacional, embora por si só não consiga explicar o processo transformacional. Vejamos de seguida, o segundo factor da liderança transformacional - a *consideração individualizada*.

1.1.2.2.2. Consideração individualizada.

A consideração individualizada emergiu como um aspecto importante para as relações entre líder e subordinados. Foi considerada como um contributo para a satisfação do subordinado face ao líder, e em muitas circunstâncias, também para a produtividade. É fundamental para a

gestão participativa na medida em que se centra nas necessidades dos empregados (*e.g.* crescimento e participação nas decisões que afectam a sua carreira e o seu trabalho).

A investigação de Bass (1985) sugere que os líderes que revelam, com frequência, consideração individualizada assumem-se como pais benevolentes para os seus subordinados e tendem a ser amigáveis, informais e próximos, dão conselhos, ajuda, apoio e encorajam os subordinados ao autodesenvolvimento. Tratam os subordinados como iguais, embora eles (os líderes) tenham mais valências.

Um estudo efectuado com oficiais do Exército dos EUA, revelou que os subordinados percebem o factor de consideração individualizada quando são vistos a dar especial atenção aos membros negligentes, quando tratam cada um dos seus membros individualmente e exprimem apreciação quando o trabalho é bem feito.

Uma investigação desenvolvida por Fiedler e Lester chegou à conclusão que lacunas no factor consideração individualizada — por exemplo, sobrecontrolando, interferindo constantemente — «prejudicava a contribuição da inteligência do subordinado para a qualidade do trabalho. Apenas os subordinados experientes podiam lidar eficazmente com tais [...] superiores.» (1977 cit. por Bass, p. 82).

A consideração individualizada pode assentar numa abordagem individual ou de grupo. Na primeira, trata diferencialmente os subordinados em função das suas capacidades e necessidades. Na segunda, reflecte-se na regularidade dos encontros com o(s) grupo(s), na consulta dos subordinados, no tratamento de todos os subordinados por igual, na procura de uma tomada de decisão consensual. Para Meyer, a consideração individualizada revela-se

quando existe um respeito autêntico pelos subordinados que, por sua vez, leva a um comportamento recíproco (Meyer, 1980 cit. por Bass, 1985, p. 88). Esta consideração individualizada, no entanto, tem de ser genuína.

No processo de consideração individualizada, cada subordinado tem oportunidade de fazer perguntas de forma a melhorar a sua compreensão e participação; discutir as suas preocupações e expectativas no trabalho; discutir o desempenho do seu superior e as suas relações de trabalho. O superior partilha, também, algumas das suas expectativas acerca do seu próprio trabalho e do trabalho do subordinado. Deste modo, o entendimento entre superior e o subordinado é substancialmente incrementado.

A consideração individualizada passa por manter cada subordinado completamente informado acerca do que vai acontecer e porquê. Fá-los sentir como parte de todo o processo e não meros espectadores.

Para Ayres, a «capacidade de consulta pessoal encontra-se na habilidade de ouvir e está orientada para a identificação do problema [...], estas capacidades são importantes principalmente para aqueles líderes que têm uma grande interacção com os seus subordinados, *i.e.*, cabos, sargentos e oficiais subalternos. Líderes a estes níveis podem ser bastante eficientes se levarem os soldados a explorar e clarificar os problemas» (Ayres, 1978 cit. por Bass, 1985, p. 89). No entanto, apesar da consideração individualizada ser mais importantes nos níveis mais baixos da hierarquia é, também, fundamental nos níveis intermédios dos sargentos, capitães, majores e tenentes-coronéis.

Para Ayres, «a consulta do pessoal leva ao reforço da identificação dos subordinados com o Exército; por isso, os líderes devem consultar aqueles indivíduos que estão a manifestar dificuldade em adaptar-se às normas comportamentais da organização. [...] a este nível é necessário estar atento a sinais de *stress* ou *distress*» (1978 cit. por Bass, 1985, p. 89).

Na indústria, as questões mais discutidas com os subordinados são: (1) dificuldades com os colegas; (2) preocupações com as promoções; (3) insatisfação no trabalho; (4) problemas financeiros; (5) problemas familiares e (6) preocupações com a segurança no trabalho. Para ajudar, os supervisores ouvem, fazem perguntas, oferecem apoio e simpatia, conduzem os subordinados a alternativas, partilham experiências pessoais, dão conselhos ou sugerem outra pessoa para a consulta (Bass, 1985). A existência de uma informação contínua de retorno — com ligação às necessidades individuais decorrentes da missão da organização — pode ilustrar a aplicação do conceito de consideração individualizada. Este factor é visto como especialmente importante para os comandantes das unidades militares. O comandante deve saber o nome de todos numa unidade ou, pelo menos, de dois níveis abaixo e estar familiarizado com as suas actividades. Em consonância, Peters (1980 cit. por Bass, 1985, p. 86) afirma que os gestores de topo devem estabelecer e manter contactos com os gestores abaixo da sua linha. Assim poderão ter a oportunidade de aumentar a motivação através de cedências de autonomia. Uma comunicação frequente (cara-a-cara ou, no mínimo, por telefone) deve ser a norma.

Klauss e Bass (1982 cit. por Bass, 1985, p. 87) num estudo com 400 engenheiros, concluíram que a maioria da informação decisiva para o planeamento de projectos de engenharia, era obtida através de contactos informais e discussões individuais, e não através da comunicação formal. Consistente com isto, Mintzberg (1975, Bass, 1985, p. 87) notou que dois terços a

três quartos do tempo de trabalho total dos gestores é gasto na comunicação oral. A consideração individualizada permite, assim, a circulação de comunicação fundamental dentro das organizações. Apesar disso, Klauss e Bass, verificaram que os gestores privilegiam o contacto com as pessoas que estão no seu nível organizacional. Revelam ainda, que entre superiores e subordinados, é privilegiada a comunicação escrita, apesar dessa forma reduzir a consideração individualizada.

A última dimensão da liderança transformacional é a *estimulação intelectual*. Vamos analisá-la em pormenor.

1.1.2.2.3 Estimulação intelectual.

Através da estimulação intelectual, os líderes transformacionais conseguem mudar a informação, a percepção da realidade, conceitos, crenças, valores e a solução de problemas. Bass (1985) indica alguns comportamentos do líder, em relação aos subordinados, que ilustram o factor estimulação intelectual: (1) quando as ideias do líder, levam o subordinado a repensar algumas das suas ideias; (2) quando o líder leva o subordinado a pensar nos velhos problemas de uma forma completamente nova; (3) quando o líder proporciona ao subordinado novas maneiras de olhar para as coisas que se constituem habitualmente como um enigma.

A contribuição intelectual de um líder, torna-se particularmente importante quando as organizações enfrentam problemas mal estruturados. Na esfera intelectual encontramos diferenças sistemáticas entre líderes transaccionais e transformacionais. O líder transformacional não se satisfaz com respostas parciais. Está receptivo à procura de várias soluções de forma a maximizar as oportunidades, embora fique sujeito a maiores riscos (Bass, 1985).

Quinn e Hall (1983 cit. por Bass, 1985, p.110) sugerem que os líderes, em função das suas preferências pessoais, podem aplicar a estimulação intelectual de quatro modos:

1. Estimulação intelectual orientada *racionalmente*. Quando se dá ênfase à competência, autonomia, assiduidade, velocidade e eficiência. Assentam, essencialmente, na lógica e na estrutura formal. Tais líderes são directivos, orientados para os objectivos e decisivos (na medida que necessitam de pouca informação para gerar soluções).
2. Estimulação intelectual orientada *existencialmente*. Os líderes estão mais preocupados em desenvolver a segurança, a confiança e em construir equipas. Têm em conta os processos informais e a crença que a compreensão intelectual apenas pode emergir no processo humano de interacção com o ambiente. São integrativos na tomada de decisão, o que leva, nos seus esforços intelectuais, ao uso de muita informação. Eles geram muitas soluções para implementação. Favorecem a síntese criativa à lógica pura. Usam o seu intelecto tanto para apoiar as suas ideias como as dos outros.
3. Estimulação intelectual orientada *empiricamente*. O especialista empírico está orientado para aperfeiçoar a segurança, a protecção e a continuidade. Tem tendência para contar com os dados gerados externamente. Tem um estilo de decisão *hierárquico*, no qual uma grande quantidade de informação é usada para, cuidadosamente, gerar a melhor resposta. Privilegia o rigor, precisão e o planeamento (que inclui, normalmente, planos de

contingência). Tais líderes são conservadores e cautelosos na estimulação intelectual dos subordinados. Também se distinguem como líderes transaccionais ao manter a estrutura organizacional, providenciar informação, monitorar e coordenar.

4. Estimulação intelectual orientada *idealisticamente*. Os líderes idealísticos estão orientados para a aprendizagem, valorização, adaptação e criatividade. Os seus estilos de decisão são flexíveis e aceitam correr riscos. Usam uma pequena quantidade de informação para chegar às conclusões, mas, se necessário, juntam informação adicional para gerar novas soluções. Valorizam a velocidade, adaptabilidade, intuição, compromisso e encaram bem a mudança. É frequente observar-se nos líderes idealísticos uma grande capacidade para inovar.

Na parte final do resumo teórico sobre a liderança transformacional e transaccional torna-se pertinente colocar algumas questões:

- A liderança transformacional e transaccional sobrepõem-se ou encontram-se completamente dissociadas?
- A liderança transformacional é uma raridade ou um lugar comum nas organizações complexas, é produtiva ou contra-producente?
- Quais os resultados para as organizações de uma e outra?
- São contingenciais?

Com o objectivo de explorar esta problemática, analisemos algumas inter-relações entre liderança transaccional e transformacional.

1.1.2.3 Diferenças, Semelhanças ou Complementariedades?

Enquanto as teorias transaccionais se centram nos efeitos do comportamento do líder nas cognições, motivações e desempenhos dos subordinados, as teorias transformacionais tomam, como variáveis dependentes, as respostas emocionais aos estímulos do trabalho, bem como aos valores, auto-estima e confiança no líder. Além disso, ao contrário das teorias transaccionais que podem descrever os líderes a partir de um “eixo” *tarefa versus comportamento*, as transformacionais descrevem o líder em termos da sua capacidade de comunicar uma visão e missão num grupo (que pode reunir pares, subordinados e superiores).

A diferença entre as teorias transaccionais e transformacionais pode encontrar-se na forma de motivação dos subordinados. As teorias transformacionais descrevem líderes que, essencialmente, conseguem mudar: valores, objectivos, necessidades e aspirações dos subordinados. As teorias transaccionais descrevem líderes que utilizam comportamentos instrumentais para conciliar os objectivos organizacionais e os individuais (Conger, 1989).

O líder transaccional trabalha na cultura organizacional existente: aceita o grupo e as diferentes identidades dos membros, os rituais, histórias e os papéis modelo. É nesta base cultural — existente — que transmite os seus valores. O líder transformacional, pelo contrário, inventa, introduz e avança com novas formas culturais. Um estudo de Nicholson, Ursell e Blyton (cit. por Bass, 1985), sobre os líderes dos sindicatos britânicos, justificam o sucesso dos líderes pela capacidade de mudar a ideologia organizacional: consideram que o poder dos líderes dos sindicatos estava associado à sua habilidade para mobilizar e explorar de uma forma penetrante os temas ideológicos.

Enquanto Burns vê a liderança transaccional e transformal como opostos dentro de um *continuum*, Bass e Avolio (Conger, 1989) defendem que a liderança transformacional deve construir-se a partir da base transaccional para aumentar a sua eficiência.

Para Bass (1985), os líderes podem ser tanto transaccionais como transformacionais. Embora conceptualmente distintas, a liderança transaccional e transformacional podem ser aplicadas pelo mesmo indivíduo em diferentes quantidades e intensidades e, talvez, em diferentes situações. Acrescenta ainda que a liderança transformacional pode ser vista como um caso especial da liderança transaccional. Por outro lado enquanto Burns vê a liderança *transformal* como sendo invariavelmente elevada, beneficiando tanto o subordinado como a sociedade como um todo, Bass considera que os líderes transformacionais também podem ser imorais, brutais e agressivos.

Tanto os líderes transaccionais como os transformacionais podem manifestar os diversos estilos de decisão. Podem ser directivos, negociativos, persuasivos, consultores, participativos ou delegativos. O Quadro 3 compara as características dos diversos comportamentos de tomada de decisão desses líderes.

Quadro 3

Estilos de decisão dos líderes em função da adopção da liderança transaccional ou transformacional.

	Liderança Transaccional	Liderança Transformacional
Estilos de decisão dos líderes	Explica aos subordinados o que recebem se cumprirem com as directivas.	Identifica os objectivos transcendentais, em direcção aos quais pode dirigir os subordinados.
	Pode negociar ou ajustar as trocas que se farão pelos serviços prestados.	Providencia símbolos e imagens persuasivas acerca de como será uma organização renovada.
	Consulta o subordinado sobre a recompensa em troca do cumprimento dos objectivos.	Consulta os subordinados sobre a sua consciência da importância dos objectivos últimos da organização.
	Participa com os subordinados num consenso sobre o que cada um dá e recebe.	Busca um consenso participativo para reestruturar a organização.
	Delega responsabilidades aos subordinados em troca do cumprimento de um acordo.	Delega para encorajar o subordinado a desenvolver-se.

No Quadro 4, podemos comparar as preocupações dos líderes transaccionais e transformacionais, em função dos diversos factores organizacionais (McAlleer's cit. por Mosley, 1996).

Os grandes líderes da história foram, essencialmente, transformacionais e não transaccionais: a sua liderança não foi uma simples questão de transacção custo-benefício. Para Bass (1985) o comportamento transaccional é a saída mais fácil; o transformacional é o caminho mais difícil de seguir.

Quadro 4
Diferenças de atitude dos líderes organizacionais no âmbito dos dois tipos de liderança em função dos diversos factores organizacionais (McAlleer's cit. por Mosley, 1996).

		Liderança	
		Transaccional	Transformacional
Factores Organizacionais	Características	Processo de troca Ideias evolucionistas Insere-se na estrutura existente	Orientado para as relações Ideias revolucionárias Emerge nas crises
	Motivação	Recompensa de contingência (extrínseca)	Inspiração; reconhecimento (intrínseca)
	Poder	Tradicional	Carismático
	Foco	Resultados	Visão
	Liderança	Tarefa específica Clarificação de papéis Reconhece necessidades Gestão por excepção	Consultor, treinador, professor Ênfase na realização individual Dá autonomia, bom ouvinte, informal, acessível, modelo de integridade
	Subordinados	Procuram segurança, preenchimento das necessidades Separação da organização dos indivíduos	Transcendem os autointeresses em prol da organização Fazem mais do que o esperado
	Resultados	Esperados	Saltos importantes no desempenho

Vejamos agora a influência das características do meio ambiente nos diferentes tipos de liderança.

1.1.3 Qual a Influência do Ambiente Organizacional?

Para Bass (1985) a liderança transaccional e transformacional emergem em função da situação, e dependem:

1. do meio histórico, social, económico e cultural no qual a liderança ocorre;
2. da organização, tarefa, superiores, pares e subordinados do líder;
3. da personalidade e valores do líder.

1.1.3.1 A Pressão do Exterior

Quando o ambiente externo à organização é de crise, existe uma forte possibilidade de emergirem líderes carismáticos e quanto maior a crise, maior é essa possibilidade. É durante as crises agudas ou crónicas que existe uma maior perturbação emocional, condição propícia para um maior investimento num salvador. Encontramos os grandes líderes políticos em períodos de crise: Churchill é chamado ao poder quando a Grã-Bretanha encara uma esmagadora investida alemã; de Gaulle volta para resolver a crise da Argélia; Hitler ganha as eleições alemãs num contexto de crise política e económica.

Estas crises podem surgir, por exemplo, quando uma determinada cultura é atacada; a autoridade tradicional e legal falhar; as organizações lutem pela sobrevivência. A liderança carismática dificilmente é encontrada nas organizações antigas, bem estruturadas e de sucesso.

A liderança transaccional, pelo contrário, parece emergir mais facilmente numa sociedade bem ordenada e estruturada, onde o *status quo* social e económico é satisfatório. Por outro lado, em sociedades em *distress*, em que as instituições são incapazes de evitar o defraudar das expectativas e a insatisfação, a liderança que emerge é a transformacional.

Em geral, organizações que funcionam em ambientes estáveis (tecnologia, força de trabalho) podem depender dos *Gestores num Minuto* (e.g. simplesmente prometem e distribuem recompensas aos empregados que cumprem os compromissos). Aqui, a gestão por excepção activa pode ser suficientemente. Mas quando a organização enfrenta um ambiente turbulento, quando os seus produtos e serviços nascem, vivem e morrem em poucos anos, e/ou quando a sua tecnologia corrente pode ficar rapidamente obsoleta, a gestão por excepção pode ser fatal.

Em períodos de crise económica, de grande ansiedade e incerteza, são imprescindíveis líderes transformacionais – proactivos em vez de reactivos:

«Eles precisam de ocupar-se da estimulação intelectual para: reexaminar prioridades; restabelecer benefícios das diferentes actividades; explorar, trocar, partilhar recursos; criar fontes alternativas de apoio; inovar serviços e produtos; reestruturar e reorganizar de modo a maximizar os recursos humanos e técnicos» (Lippitt, 1982 cit. por Bass, 1985, p. 157).

Os líderes políticos americanos enfrentam eleições todos os dois anos, por isso, são empurrados para a liderança transaccional mais do que a transformacional. Têm de pensar na troca de acções legislativas pelo apoio dos grupos de interesses. Esta situação leva-nos a concluir que só aqueles em *sítios seguros* podem oferecer transformações (Bass, 1985).

1.1.3.2 A Pressão do Interior

Até que ponto os factores internos de uma organização influenciam o comportamento de liderança dos gestores? Tradicionalmente são apontados um conjunto de factores internos às organizações que de alguma forma influenciam os seus processos internos e, conseqüentemente, os resultados. Referimo-nos, por exemplo: ao tipo de actividades, estrutura da organização, número de níveis hierárquicos, características das pessoas (formação, ideais, valores, motivações, expectativas, idade) e estabilidade da organização.

Um estudo efectuado por Roberts (1980 cit. por Bass, 1998) no exército dos EUA, e que pretendia identificar o estilo de liderança mais apropriado a cada um dos diferentes níveis hierárquicos, concluiu que é importante existir líderes transformacionais ao nível de comandante de divisão. Bass (1985) considera que esse estilo de liderança encontra-se, mais facilmente, no topo de uma organização, particularmente se está localizada num ambiente turbulento.

Bass (1998) considera ainda que existe um outro factor organizacional que influencia o estilo de liderança: a fonte da nomeação para os cargos. Indica que é provável que os líderes eleitos sejam mais transformacionais, e os líderes nomeados mais transaccionais. Para se manter no cargo, os líderes eleitos têm de reter o seu poder. Se uma alta autoridade nomeia os líderes, é daí que vem o reconhecimento, autoridade e responsabilidade. Dos líderes assim nomeados espera-se maior legitimidade, capacidade de recompensa e poder coercivo. Dos eleitos, espera-se que o seu poder derive da perícia e do poder de referência. No entanto, admite que não existem, neste momento, dados que permitam conclusões no sentido de caracterizar uns ou outros.

Um estudo efectuado por Boyd, em 1988 (cit. por Bass, 1998), com oficiais da NATO, mostrou que as médias em liderança transformacional nos diversos níveis hierárquicos (correspondentes aos postos de major, tenente-coronel e coronel) não eram significativas (V. Tabela 1).

Tabela 1
Média dos factores da liderança transformacional para os oficiais superiores da NATO e para os oficiais dos EUA, Canadá e Alemanha (Bass, 1998, p. 132).

Liderança Transformacional	Major	Tenente-coronel	Coronel	Oficiais EUA	Oficiais canadianos	Oficiais alemães
Carisma	2.5	2.5	2.6	2.7	2.6	2.2
Estimulação Intelectual	2.4	2.5	2.6	2.6	2.6	2.4
Consideração Individualizada	2.4	2.5	2.6	2.8	2.4	2.5

Estudos efectuados na Marinha de Guerra dos EUA, por Deluga (cit. por Bass, 1998), indicam que não existem diferenças significativas, como seria de esperar, nos valores em liderança transformacional entre os diferentes postos (Cf. Tabela 2). Esses valores são, inclusivamente, inversos aos previstos. Os oficiais mais modernos apresentaram valores maiores:

- no carisma (2.40 para 1.97, 2.18);
- na estimulação intelectual (2.47 para 2.22 e 2.37);
- na recompensa de contingência (2.00 para 1.76 e 2.08).

Tabela 2
Valores dos diversos factores da liderança transformacional e transaccional para vários postos de oficiais da marinha dos EUA (Bass, 1998, p. 133).

Liderança	Junior liutenants ^a	Senior naval officers ^b	Senior navy officers ^c
Transformacional			
Carisma	2.40	1.97	2.18
Estimulação Intelectual	2.47	2.22	2.37
Consideração Individualizada	2.50	-	2.30
Transaccional			
Recompensa de Contingência	2.00	1.76	2.08
Gestão por Excepção	2.46	2.43	2.47

^a Oficiais subalternos.

^b Oficiais superiores da Marinha de Guerra a prestar serviço em unidades de combate.

^c Oficiais superiores da Marinha de Guerra.

Em 1987, um estudo efectuado por Bass, Waldman, Avolio e Bebb com gestores neo-zelandeses, indicou que os líderes num nível mais alto evidenciavam mais liderança transformacional e recompensa de contingência e menos gestão por excepção. Em estudos posteriores, Bass registou que o nível hierárquico podia influenciar significativamente, mas apenas em conjugação com outros factores como o tipo de actividade (*i.e.* formação, administração, negociação, etc.).

Os resultados empíricos sugerem que essas diferenças variam de um tipo de organização para outro. No exército, por exemplo:

«O planeamento, capacidade e autonomia do general pode envolver um conjunto de assuntos mais amplos e abstractos do que os do sargento mas este, pode demonstrar mais liderança transformacional ao lidar com tarefas mais concretas e simples» (Bass, 1998).

O modelo transformacional/transaccional pode ser aplicado aos dois.

Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam, numa análise global, compararam os valores em liderança dos gestores de topo com os da base. Os resultados são mostrados na Tabela 3.

Tabela 3
Média dos diversos factores de liderança transaccional e transformacional em função dos níveis organizacionais (Bass, 1998, p. 136).

Liderança	Nível	
	Base	Topo
Transformacional		
Carisma	2.52	2.52
Estimulação Intelectual	2.41	2.51
Consideração Individualizada	2.41	2.59
Transaccional		
Recompensa de Contingência	1.85	1.82
Gestão por Excepção	2.11	2.45

Como vemos não surgem diferenças no carisma. A estimulação intelectual e a consideração individualizada são ligeiramente mais altas no nível superior. A recompensa de contingência é ligeiramente mais alta no nível mais baixo e a gestão por excepção um pouco maior no nível mais alto. Bass (1998) conclui que o posto dos líderes forma um complexo padrão de resultados, dependentes do ramo do serviço, método da recolha de dados, estatuto (civil ou militar) e nacionalidade.

Os resultados variam, ainda, em função do tipo de organização, isto é, se são orgânicas ou mecanicistas. Bass (1985) afirma que a liderança transformacional surge mais facilmente nas organizações orgânicas porque:

- os objectivos e a estrutura não são claros;
- o entusiasmo e a confiança são elevados;
- os membros têm maior formação;
- é onde se espera encontrar mais criatividade.

Por outro lado, em organizações mecanicistas, onde os objectivos e a estrutura são claros e os membros trabalham com contratos formais, é provável que surja mais facilmente a liderança transaccional.

Podem ser apontados outros exemplos de como as características organizacionais provavelmente influenciam o estilo de liderança. As unidades militares de combate, em contraste com unidades de apoio, podem enfrentar ambientes mais turbulentos, mais *stress*, risco, situações de emergência, exigência de iniciativa individual e envolvimento com os objectivos da unidade. Neste caso é necessário mais liderança carismática que estimule o desempenho e transcenda os auto-interesses. Para Bass (1985), a liderança transformacional emerge mais facilmente em combate do que em unidades de apoio de combate.

As características pessoais das pessoas envolvidas no processo de liderança também têm a sua influência. Um exemplo, são as expectativas transmitidas na comunicação vertical. Crowe *et al.* (1972 cit. por Bass 1985) observaram que tanto os gestores autocráticos como os democráticos comportam-se democraticamente com subordinados democráticos e autocraticamente com subordinados autocráticos. Nestas condições, os subordinados possivelmente estimulam um comportamento nos líderes que seja contrário às preferências destes. Blanchard e Johnson (1982 cit. por Bass, 1985) sugerem que quando os subordinados são imaturos e inexperientes procuram liderança transaccional que clarifique os objectivos e

explique como alcançá-los. Mas também, precisam de liderança transformacional (em particular consideração individualizada) que lhes permita desenvolverem-se.

Bass (1985) aponta outros atributos dos subordinados que possam levar o líder a ser transformacional ou transaccional. Por exemplo, a liderança carismática depende de como os subordinados atribuem ao líder valor e poder. De acordo com Zaleznik (1967 cit. por Bass, 1985), os subordinados, na sua relação inicial, idealizam os seus chefes e sobrestimam as suas forças. Aqui, a liderança carismática é facilitada, contudo a fase seguinte é de depreciação. Apesar deste processo, os subordinados altamente dependentes continuarão a procurar e a agir de acordo com as iniciativas dos seus líderes. Pelo contrário, é pouco provável que indivíduos: com boa formação académica, estatuto elevado, orgulhosos da sua racionalidade, autonomia e cepticismo, sejam influenciados pela liderança carismática. Por outro lado, os subordinados estão mais receptivos à liderança transaccional se estiverem direccionados para motivações extrínsecas, forem sensíveis a promessas de recompensas, ameaças de castigos e privilegiarem objectivos de curto prazo (Bass, 1985). No entanto, não há provas de uma relação directa da influência subordinados no estilo de liderança.

A liderança transformacional é mais provável que apareça nas situações em que os líderes dão maior ênfase aos objectivos de longo prazo e onde entre líderes e subordinados exista um maior lapso no poder e acesso a informação. Por outro lado, a liderança transaccional é mais provável que esteja correlacionada com a ênfase do líder em objectivos a curto prazo, e onde os líderes e subordinados estão mais próximos em poder e acesso à informação.

Geralmente gestores de nível baixo tendem a valorizar o pragmatismo. O que funciona na prática é visto como mais importante do que aquilo que é teoricamente verdade. Manter a

produtividade, proveito e os padrões correntes são tidos como o mais importante, certo e correcto. Seria de esperar que a liderança transaccional (mais do que a transformacional) fosse mais fácil de encontrar no gestor que se encontra num nível hierárquico mais baixo — para o qual a cooperatividade e a conformidade têm mais valor que a iniciativa individual e a criatividade.

Para Howell, House e McClelland (cit. por Bass, 1998), a liderança carismática pode ser socializada ou personalizada. A liderança carismática socializada é baseada no comportamento igualitário, serve os interesses colectivos e desenvolve e providencia autonomia aos outros. Os líderes socializáveis tendem a ser altruístas e a usar canais legítimos de autoridade. A liderança carismática personalizada é baseada na dominância pessoal e no comportamento autoritário, é autovalorativa, serve o auto-interesse e é exploradora dos outros. Os líderes personalizados contam muito com a manipulação, ameaça e castigo, mostram desprezo pelos procedimentos estabelecidos institucionalmente e pelos direitos e sentimentos dos outros; são impulsivamente agressivos, narcisísticos e impetuosos.

Bass (1998) chama aos líderes transformacionais personalizados, líderes pseudotransformacionais. O seu aparato transformacional satisfaz, a longo prazo, os interesses pessoais: é autovalorativo, explorador e orientado para o poder. Os líderes pseudotransformacionais acreditam na distorção utilitária e nos princípios morais deformados. Os líderes pseudotransformacionais levam à obediência e à submissão dos subordinados, através da coercitividade que pode gerar hostilidade, sobre reacção e/ou abandono. Isto contrasta com os líderes transformacionais verdadeiros que transcendem os seus próprios interesses por razões utilitárias ou morais: se a razão é utilitária, o seu objectivo é beneficiar o grupo, os seus membros, a organização, a sociedade, atingir os desafios da

tarefa ou missão. O líder transformacional desperta nos subordinados verdadeiro comprometimento, envolvimento e lealdade. No líder transformacional socializado existe um grande senso de identidade e de eficácia colectiva.

No sentido de explorar a influência do ambiente organizacional elaborámos o Quadro 5 que nos indica a probabilidade de ocorrência de liderança de troca e carismática sob diferentes condições ambientais e organizacionais numa organização militar.

Quadro 5
Probabilidade de ocorrência de liderança de troca e carismática sob diferentes condições ambientais e organizacionais numa organização militar.

Condições Situacionais	Probabilidade de Lid. de troca	Probabilidade de Lid. Carismática
Estável	Alta	Baixa
Não política/legal	Baixa	Alta
Colectivista	Baixa	Alta
Consistente com valores culturais	Baixa	Alta
Mecânica	Alta	Baixa
Autoridade hierárquica	Alta	Baixa
Tomada de decisão centralizada	Alta	Baixa
Comunicação vertical	Alta	Baixa
Tarefas padronizadas, rotineiras	Alta	Baixa
Grande poder do líder	Baixa	Alta
TOTAL	Alta (6) > Baixa (4)	Baixa (6) > Alta (4)

As organizações onde exista uma maior possibilidade de liderança transaccional, encontram-se menos aptas para enfrentar as exigências de ambientes (externo ou interno) em mudança. Uma cultura transaccional centra-se em relações contratuais, implícitas e explícitas. As nomeações para os cargos, normalmente, são escritas, acompanhadas do estabelecimento das condições de emprego, regras, regulamentos, benefícios e códigos de disciplina. No entanto,

o mesmo autor afirma que a liderança transformacional não é uma panaceia. Em muitas situações, é inapropriada e os processos transaccionais os mais indicados.

Podemos resumir os efeitos situacionais na liderança. O processo carismático é estimulado numa crise ambiental, em organizações orgânicas e pouco estruturadas. A estimulação intelectual emerge mais facilmente num ambiente mal estruturado. A recompensa de contingência e a gestão por excepção são mais adequados em ambientes bem estruturados e estáveis.

Mas quais serão as vantagens e os inconvenientes para as organizações de cada um destes estilos?

1.1.4 Os Resultados: Eficiência e Satisfação

Para Bass, tanto o líder transformacional como o transaccional podem ser eficazes, embora em situações diferentes da dinâmica organizacional. Os transformacionais serão mais eficazes nos períodos de fundação e de mudança, enquanto os transaccionais nos períodos de evolução mais lenta e menos turbulentos. Segundo Reto e Lopes (1992), esta distinção ganha actualmente uma pertinência acrescida, uma vez que a maioria das teorias organizacionais vem nos últimos anos a chamar a atenção para a importância da variável «ciclo de vida» das organizações. Nesta perspectiva, as organizações teriam exigências de liderança e gestão diferentes de acordo com a sua evolução e estrutura.

De acordo com Peters e Waterman (1982 cit. por Bass, 1985), nos EUA, nas 60 empresas melhor geridas, existe uma grande probabilidade de encontrarmos liderança transformacional. Essas empresas estão prontas a mudar rapidamente no sentido de encontrar as condições mais favoráveis para enfrentar o mundo turbulento de hoje. São a fonte de novas ideias, produtos, serviços e são mais orgânicas que mecanicistas. Para solucionar os problemas assim que eles surgem, utilizam equipas temporárias, onde as relações são mantidas informais (Bass, 1985).

A todos os níveis, nessas empresas bem geridas, são necessários líderes transformacionais que:

1. tenham carisma e dêem sentido de missão aos outros;
2. possam quebrar e estabelecer relações intensas;
3. estejam preocupados com ideias que se possam converter em imagens de modo a motivar os colegas e a aumentar as expectativas;
4. arrisquem quando surgem oportunidades;
5. não tolerem uma situação vulgar e pressionem no sentido da excelência.

Para Bass (1985): «enquanto a liderança transaccional pode providenciar pagamentos satisfatórios, a curto prazo, a liderança transformacional gera mais esforço, criatividade e produtividade, a longo prazo». Avolio e Bass (1985), num estudo que efectuaram, descobriram que gestores com elevado potencial obtêm classificações significativamente elevadas nas três dimensões transformacionais, ao contrário dos gestores classificados como tendo baixo potencial. Acrescente-se ainda que, Avolio, Waldman, Einstein e Bass (1985) testaram a associação entre o desempenho de equipas num jogo de simulação de gestão e classificação dos líderes. O maior desempenho e satisfação foram detectados nas equipas que tinham líderes com alta classificação em liderança transformacional. Os autores indicam que

o desempenho de sucesso das equipas pode ter levado os seus membros a atribuir — erradamente — qualidades transformacionais aos líderes.

Contudo, nessas empresas também encontramos gestores que praticam liderança transaccional. Foram efectuados diversos estudos que tentaram medir o seu contributo para os resultados de grupos e organizações. Segundo os estudos quantitativos de Bass (1985) a gestão por excepção contribui menos para a produtividade e esforço do subordinado do que a recompensa de contingência e a liderança transformacional. Hater e Bass (Howel & Avolio, 1993) relatam correlações negativas entre os factores de liderança transaccional e o desempenho dos trabalhos de grupo, embora os resultados não sejam estatisticamente significativos.

Numa análise global dos estudos efectuados, as correlações obtidas pelos líderes, em eficiência, para os níveis de topo e de base da hierarquia organizacional, foram respectivamente as seguintes: carisma .70, .70; estimulação intelectual .58, .51; consideração individualizada .60, .60; recompensa de contingência .36, .48; e gestão por excepção .10, .12. Da hierarquização decrescente das correlações das componentes do MLQ (*Multifactorial Leadership Questionnaire*) com eficiência resultou: (carisma, estimulação intelectual, consideração individualizada); (recompensa de contingência); (gestão por excepção activa, gestão por excepção passiva); (liderança *laissez faire*).

1.2 Objecto de Estudo

Considerando a revisão bibliográfica e a nossa experiência organizacional surgem um conjunto de dúvidas, ou problemas, que gostaríamos de desenvolver com o objectivo de trazer "luz" à problemática da liderança nas organizações.

As explicações apontadas por Bass, em 1985, sobre a liderança transformacional e transaccional se bem que tenham trazido esclarecimentos, deixaram, também, dúvidas. Estas têm sido pontualmente esclarecidas, nos últimos anos, pelas diversas experimentações efectuadas (Cf. Bass, 1998).

Cabe-nos relançar a problemática da liderança transformacional e transaccional, agora, em Portugal, e num tipo de organização particular, as Forças Armadas, por dois motivos: (1) É um tipo de organização com uma estrutura e cultura tradicionais, particularmente fortes, cuja interacção com as técnicas modernas de gestão e liderança urge descobrir; (2) É um tipo de organização em que o modelo de Bass (1985) - pelas experiências apontadas supra - pode e deve ser repensado.

O nosso objectivo neste trabalho é caracterizar os oficiais Fuzileiros. Primeiro em termos de estilo de liderança transaccional e transformacional e dos respectivos factores; a seguir, em função do nível hierárquico e actividade e por último, medir a percepção que os subordinados têm dos líderes em função dessas características de liderança. Neste trabalho verificámos ainda, a influência da idade dos subordinados na sua percepção do efeito de liderança e desempenho dos líderes.

O que ficou dito leva-nos a perguntar:

1. Será que a idade dos subordinados é determinante no efeito da liderança?
2. O nível hierárquico do líder determina o seu comportamento de liderança?
3. O tipo de actividade do líder determina o seu comportamento de liderança?
4. Uma situação de coincidência de determinado tipo de actividade com determinado nível hierárquico é determinante no estilos de liderança do chefe?
5. Em que medida é que diferentes comportamentos de liderança têm efeitos determinantes nos resultados de uma organização?

A partir destas perguntas e com base no modelo de liderança estudado, bem como na nossa experiência organizacional, formulámos um conjunto de hipóteses sobre as quais estruturamos a nossa investigação no Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa.

1.3 Hipóteses

1. Hipótese elaborada a partir da pergunta 1.

Hipótese 1: Quanto maior é a idade dos subordinados menor é a sua percepção de práticas de liderança transformacional por parte do seu chefe.

2. Hipóteses elaboradas a partir da pergunta 2.

Hipótese 2: No nível hierárquico de topo há tendência para existirem mais líderes com estilo transformacional do que com estilo transaccional; enquanto que, no nível hierárquico de base há tendência para existirem mais líderes com estilo transaccional do que com estilo transformacional.

Hipótese 3: No nível hierárquico de topo, a média de práticas de liderança transformacional é superior à existente no nível hierárquico de base, enquanto, a média de práticas de liderança transaccional é inferior.

3. Hipóteses elaboradas a partir da pergunta 3.

Hipótese 4: Na actividade operacional há tendência para os líderes actuarem mais em estilo transformacional do que em estilo transaccional, enquanto que na actividade de apoio há tendência para os líderes actuarem mais em estilo transaccional do que em estilo transformacional.

Hipótese 5: Na actividade operacional, a média de práticas de liderança transformacional é superior à existente na actividade de apoio, enquanto a média de práticas de liderança transaccional é inferior.

4. Hipóteses elaboradas a partir da pergunta 4.

Hipótese 6: Na situação de coincidência do nível hierárquico de topo com a actividade operacional o número de líderes transformacionais é superior comparativamente à situação de coincidência do nível hierárquico de base com a actividade de apoio, enquanto que na situação de coincidência do nível hierárquico de base com a actividade de apoio o número de líderes transaccionais é superior comparativamente à situação de coincidência do nível hierárquico de topo com a actividade operacional.

Hipótese 7: Na situação de coincidência do nível hierárquico de topo com a actividade operacional a média de práticas de liderança transformacional é superior, comparativamente à situação de coincidência do nível hierárquico de base com a actividade de apoio; enquanto que na situação de coincidência do nível hierárquico de base com a actividade de apoio a média de práticas de

liderança transaccional é superior comparativamente à situação de coincidência do nível hierárquico de topo com a actividade operacional.

5. Hipótese elaborada a partir da pergunta 5.

Hipótese 8: Os subordinados sujeitos ao estilo de liderança transformacional percebem um desempenho superior por parte do seu líder comparativamente ao desempenho percebido pelos subordinados sujeitos ao estilo de liderança transaccional.

Hipótese 9: Existe uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre a liderança transformacional e o desempenho.

Hipótese 10: Na situações de coincidência de líderes com estilos transformacionais nos níveis hierárquicos de topo, o desempenho desses líderes percebido pelos subordinados, é superior comparativamente ao desempenho dos líderes com estilos transaccionais nos níveis hierárquicos de base.

CAPITULO II – MÉTODO

O objectivo deste trabalho de investigação é estudar: o efeito do nível hierárquico e do tipo de actividade de uma organização nas práticas de liderança dos chefes; a influência da idade dos subordinados na percepção dessas práticas e o efeito das diferentes práticas de liderança nos resultados organizacionais.

Nas secções seguintes apresentam-se os detalhes do trabalho de campo realizado nesta investigação, nomeadamente: a definição da população e da amostra recrutada, a descrição do instrumentos utilizados para a obtenção dos dados, a descrição de todos os procedimentos efectuados, o modo como foram organizadas, identificadas e manipuladas as diferentes situações organizacionais, a forma de organização e tratamento dos dados e, por último, os instrumentos estatísticos para processar e analisar os referidos dados.

2.1 Sujeitos

Para se entender bem a natureza da população objecto de estudo e a amostra recrutada há que referir alguns aspectos determinantes na investigação.

2.1.1 Elementos Estruturantes da População e Recrutamento da Amostra

As Forças Armadas constituem uma organização onde níveis hierárquicos e actividades estão bem definidas e, além disso, os sujeitos que as constituem estão particularmente sensibilizados, através da sua formação e experiência, para a consecução de comportamentos de liderança. Neste sentido considerámos que uma organização do tipo militar, pela sua natureza permite, de um modo eficaz, o estudo dos fenómenos em causa.

A possibilidade de aceder a essa organização, no seu todo, constituiu-se como um desafio. No entanto, as características inerentes às organizações militares e as limitações académicas e temporais a que estávamos sujeitos, levou-nos a seleccionar uma amostra mais específica: o Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa. Após despacho favorável, a esta investigação, por parte do Comandante do Corpo de Fuzileiros, iniciámos o trabalho de campo.

A população definida para este estudo é constituída pelos oficiais a prestar serviço no Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa. Esta população é formada por 102 oficiais do sexo masculino, com nível de escolaridade superior ao 9º Ano e pertencem ao Quadro Permanente ou do Complemento da Marinha.

A amostra recrutada é constituída pelos 68 indivíduos a prestar serviço na Base de Fuzileiros, no Alfeite. Não foi efectuada uma amostra aleatória da população, o que constitui uma limitação devidamente considerada.

Os questionários foram distribuídos a todos os sujeitos da amostra, tendo sido recebidos 66 (livre e espontaneamente entregues). Dois não devolveram o questionário alegando falta de tempo para o preencher. A amostra estudada é toda do sexo masculino, tem uma média etária de 33,9 anos (sujeitos com idades compreendidas entre 20 e 57 anos).

A estruturação da amostra foi efectuada de modo a permitir identificar e manipular, facilmente, as variáveis discriminadas no modelo de Bass (1985) de liderança transaccional e transformacional. Os oficiais foram distribuídos por um determinado *nível hierárquico e actividade*, segundo os critérios indicados infra.

Para efectuar a distribuição pelos *níveis hierárquicos* considerámos dois critérios. O primeiro critério baseou-se na classificação efectuada pelas Forças Armadas que divide os seus oficiais em *oficiais subalternos* (com funções de natureza mais táctica e operacional) e *oficiais superiores e oficiais gerais* (com funções de natureza mais estratégica). Neste sentido, decidimos dividir os líderes em dois grupos: oficiais superiores e gerais, por um lado, e por outro, oficiais subalternos. Estes dois níveis são por nós classificados, respectivamente, como *nível hierárquico de topo* e *nível hierárquico de base*. Assim, temos no nível hierárquico de topo (oficiais superiores e gerais) todos os chefes com os postos de:

- almirante;
- capitão-de-mar-e-guerra;
- capitão-de-fragata;
- capitão-tenente.

No nível hierárquico de base (oficiais subalternos) cabem todos os chefes com os postos de:

- primeiro tenente;
- segundo tenente;

- guarda-marinha ou subtenente;
- aspirante.

O segundo critério divide os líderes em função do seu posto militar e do tempo de chefia ou comando. Daqui resultaram 5 grupos ou *postos*:

- capitães-de-mar-e-guerra e superiores (onde cabem, também, almirantes);
- capitães-de-fragata;
- capitães-tenentes,
- primeiros tenentes;
- segundos tenentes e inferiores (onde cabem todos segundos tenentes, guardas-marinhas, subtenentes e aspirantes).

Para efectuar a distribuição por *actividade* utilizamos o critério do nível de *stress* associado às diferentes missões e tarefas em que os militares estão envolvidos. Consideramos missões e tarefas relacionadas com a formação, apoio logístico e administrativo – com níveis de *stress* menores – como *actividades de apoio*. As missões e tarefas relacionadas com operações militares ou treino operacional – com níveis de *stress* maiores – como *actividades operacionais*.

Foi ainda considerado a variável *desempenho*. Esta foi identificada com os resultados organizacionais dos oficiais avaliados. É constituída por dois componentes: a *satisfação* no trabalho dos respondentes e a sua percepção de *eficácia* do oficial que estavam a avaliar. Consideramos ainda as *idades dos subordinados* (ou dos respondentes) de forma a estudar a sua associação com a percepção dos efeitos dos diferentes estilos de liderança (transformacional e transaccional).

Esta estruturação permite-nos, portanto, agrupar os sujeitos em função das suas características e, assim, constituir diferentes situações. O manuseamento destes grupos distintos possibilita a construção de uma base instrumental para tratamento operacional e estatístico. Constituímos, assim, como variáveis: a *idade* dos respondentes, o *nível hierárquico*, o *posto*, a *actividade*, as *práticas* e os *estilos* de liderança.

2.2 Instrumentos

2.2.1 Liderança

Para a recolha dos dados relativos ao estilo de liderança foi utilizado o Questionário Multifactorial de Liderança (QML) construído e apresentado por Bass (1985), (V. Anexo B).

2.2.1.1 O Instrumento: Questionário Multifactorial de Liderança

O QML mede as percepções que os respondentes têm das práticas de liderança transformacional e transaccional dos chefes. Mede, ainda, as percepções que esses subordinados têm do desempenho dos líderes.

2.2.1.2 Descrição do Instrumento

No presente estudo, foi utilizada a versão do instrumento de 41 itens, referentes aos cinco factores das escalas de liderança transformacional e transaccional. Foi pedido aos sujeitos, que avaliassem a frequência com que o seu superior assume cada um dos comportamentos descritos nos 41 itens, segundo uma escala tipo Likert de 5 pontos, em que: **A** significa “frequentemente se não sempre”; **B** significa “muitas vezes”; **C** significa “algumas vezes”; **D** significa “raramente”; e **E** significa “nunca”. Para a cotação foram atribuídos os seguintes valores: A=5; B=4; C=3; D=2; E=1.

O questionário foi traduzido por uma licenciada em Línguas e Literaturas Modernas - Inglês e Francês e por nós supervisionado.

As duas escalas de liderança transaccional e transformacional abrangem os cinco factores que emergiram da análise factorial efectuada por Bass (1985), sendo cada um deles composto pelos itens como se passa a descrever.

Liderança Transformacional

Factor I - carisma

Este factor claramente transformacional revelou-se responsável por 66% da variância geral de 89.5% encontrada (na análise realizada com a amostra de 176 sujeitos) (Bass, 1985). A liderança carismática refere-se à fé e respeito no líder, e à inspiração e encorajamento originados pela sua presença (Bass, 1985). É composto pelos seguintes itens:

1. Faz-me sentir bem por estar junto dele.
8. Impõe respeito a toda a gente.
10. Para mim é um modelo a seguir.

11. Para mim é um modelo de sucesso e perfeição.
14. Estou pronto a confiar no seu julgamento para ultrapassar qualquer obstáculo.
16. É uma inspiração para nós.
17. Sinto orgulho em estar associado a ele.
18. Tem um dom especial para ver o que é realmente importante que eu tenha em conta.
21. Incrementa o meu optimismo em relação ao futuro
22. Inspira lealdade para com a organização.
23. Tenho toda a fé nele.
24. Entusiasma-nos com as suas visões daquilo que podemos fazer se trabalharmos juntos.
27. Encoraja-me a expressar as minhas ideias e opiniões.
31. Encoraja-nos a compreender os pontos de vista dos outros membros.
33. Transmite a noção de objectivos globais.
36. Tem sentido de missão, que me transmite.
37. Faz com que as pessoas se entusiasmem pelo cumprimento das tarefas.

Factor II - Consideração Individualizada

Os itens deste factor referem-se aos comportamentos do líder que revelam consideração e apoio relativamente a cada um dos subordinados individualmente. Este factor revelou-se responsável por 6.3% da variância geral encontrada por Bass (1985). É composto pelos seguintes itens:

2. Fica satisfeito quando eu alcanço os padrões acordados para o bom trabalho.
3. Faz-me sentir que podemos atingir os nossos objectivos sem ele, se for necessário.
4. Ganho crédito junto dele, cumprindo bem a minha função.
6. Procura saber o que eu pretendo e tenta ajudar-me a consegui-lo.
7. Pode-se contar com a sua apreciação quando se cumpre bem o trabalho.

9. Dá atenção pessoal aos membros que parecem negligenciados.
25. Trata cada subordinado individualmente.

Factor III - Estimulação Intelectual

A estimulação intelectual, factor considerado originariamente por Bass (1985) como um aspecto importante na liderança transformacional, revelou-se responsável por 6.3% da variância geral encontrada por Bass (1985). É composto pelos seguintes itens:

12. Deu-me novas maneiras de ver as coisas que costumavam ser um enigma para mim.
19. As suas ideias levaram-me a repensar algumas das minhas próprias ideias que eu nunca tinha questionado antes.
20. Leva-me a pensar os velhos problemas de um novo modo.

Liderança Transaccional

Factor IV - Recompensa de Contingência

A recompensa de contingência refere-se a recompensas em função das respostas dadas pelos subordinados. Este factor revelou-se responsável por 7.2% da variância geral encontrada por Bass (1985). É composto pelos seguintes itens:

5. Assegura-me que posso ter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço.
13. Fala muito acerca de boas informações e recompensas pelo bom desempenho.
26. Eu decido o que quero; ele mostra-me como conseguiu-lo.
28. Quando sinto que é necessário, posso negociar com ele, acerca do que posso obter, pelo cumprimento das minhas tarefas.
34. Diz-me o que tenho que fazer, se quiser ser recompensado pelos meus esforços.
35. Dá-me o que pretendo, se em troca, lhe mostrar o meu apoio.

40. Há um acordo, acerca do esforço que se espera que eu tenha no grupo e, do proveito que tenho disso.

Factor V - Gestão por excepção

A gestão por excepção ou reforço negativo de contingência refere-se a comportamentos de liderança que ocorrem essencialmente quando o desempenho dos subordinados não está de acordo com as expectativas do líder. Este factor revelou-se responsável por 3.1% da variância geral encontrada Bass (1985). É composto pelos seguintes itens:

- 15. Aceita que eu continue a fazer o meu trabalho da mesma forma que sempre fiz.
- 29. Não me pede mais do que o estritamente necessário para cumprir a missão.
- 30. Apenas diz o que tenho de saber para cumprir o meu trabalho.
- 32. Desde que as coisas corram bem não tenta mudar nada.
- 38. Desde que o meu modo habitual de trabalho funcione, fica satisfeito com o meu desempenho.
- 39. Posso tomar iniciativas, mas ele não me encoraja a isso.

2.2.2 Satisfação

Na recolha de dados relativos à satisfação foi utilizada uma escala apresentada por Bass (1985), que avalia o nível de satisfação dos subordinados relativamente ao líder e aos métodos de liderança por ele utilizados (V. Anexo B).

A escala é composta por 2 itens:

- 45. Na globalidade até que ponto está satisfeito com o seu superior?

46. Na globalidade até que ponto está satisfeito com os métodos de liderança usados pelo seu superior ou foram os adequados para fazer o grupo cumprir a missão?

Era pedido aos sujeitos que dessem as suas respostas, segundo uma escala de Likert de 5 pontos, em que: **A** significa “muito satisfeito”; **B** significa “razoavelmente satisfeito”; **C** significa “nem satisfeito nem insatisfeito”; **D** significa “um pouco insatisfeito” e; **E** significa “insatisfeito”. Para a cotação foram atribuídos os seguintes valores: A=5; B=4; C=3; D=2; E=1. Na tradução desta escala, foi utilizado o procedimento descrito relativamente à tradução do Questionário Multifactorial de Liderança.

2.2.3 Eficácia

Na recolha dos dados relativos à eficácia foi utilizada uma escala apresentada por Bass (1985), que avalia a forma como os sujeitos percebem o nível de eficácia da sua Unidade comparada com outras conhecidas e a eficácia do líder relativamente à motivação e organização (Anexo B).

A escala é composta por 4 itens:

41. A eficácia do trabalho global da Unidade do seu superior pode ser classificada como:
42. Comparada com todas as outras Unidades que conheceu, como classificaria a eficácia dessa Unidade?
43. Qual a eficácia do seu superior em encontrar as motivações dos subordinados?
44. Qual a eficácia do seu superior de acordo com as exigências da organização?

Era pedido aos sujeitos que dessem as suas respostas segundo uma escala tipo Likert de 5 pontos, em que: **A** significa “extremamente eficaz”; **B** significa “muito eficaz”; **C** significa “eficaz”; **D** significa “ligeiramente eficaz” e; **E** significa “ineficaz”. Para a cotação foram atribuídos os seguintes valores: A=5; B=4; C=3; D=2; E=1.

Na tradução desta escala, foi utilizado o procedimento descrito relativamente à tradução do Questionário Multifactorial de Liderança.

2.3 Procedimento

O presente estudo foi proposto ao Comandante do Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa, tendo-se obtido a sua aprovação, pelo que a amostra foi recolhida na Base de Fuzileiros (V. Anexo E).

O questionário foi distribuído individualmente aos 68 oficiais que estavam a prestar serviço na Base de Fuzileiros, no mês de Novembro de 1998, nos locais de trabalho, durante o período de serviço e recolhido uma semana depois nas mesmas condições (durante os períodos de serviço, individualmente e nos locais de trabalho).

Na entrega dos questionários era referido aos sujeitos que se tratava de um estudo académico para o Mestrado em Comportamento Organizacional, que o preenchimento era voluntário, sem limite de tempo e que as respostas seriam mantidas no anonimato.

A aplicação decorreu sem qualquer incidente, tendo-se registado boa colaboração dos sujeitos.

2.4 Hipóteses

O trabalho de campo efectuado permitiu reunir, através dos instrumentos aplicados, um conjunto de informações necessárias e suficientes para averiguar a existência de diferenças sistemáticas na amostra e testar as previsões indicadas no capítulo anterior.

A primeira hipótese considera que quanto maior é a idade dos subordinados, menor é a sua percepção de práticas ou comportamentos de liderança transformacional. Para testar esta hipótese registamos, no QML, a idade dos respondentes e o valor que atribuem às práticas de liderança transformacional do oficial que estão a considerar. A idade é assim manipulada e considerada como variável independente (VI). Estudando o reflexo desta variação ou manipulação na variável dependente (VD) – práticas de liderança transformacional – podemos verificar se a variação da idade tem um efeito sistemático na percepção das práticas de liderança transformacional.

Na segunda hipótese existe a expectativa de no nível hierárquico de topo encontrarmos mais líderes com o estilo transformacional do que transaccional e no nível hierárquico de base mais líderes com o estilo transaccional do que transformacional. Para testar estas hipóteses registamos através do QML, por um lado, o posto dos oficiais avaliados estabelecendo,

assim, o nível hierárquico a que pertencem (base ou topo). Por outro lado registamos a natureza das práticas de liderança percebidas pelos avaliadores (respondentes).

De seguida, classificamos o estilo de liderança dos oficiais avaliados. Se as práticas de liderança transformacional de um oficial são superiores às de liderança transaccional, o oficial é classificado com o *estilo transformacional*. Se as práticas transaccionais são superiores às transformacionais, o oficial é classificado com o *estilo transaccional*. Nesta hipótese consideramos o nível hierárquico e o posto como VI's e o estilo liderança percebidos como VD's. Surgem, assim, quatro situações diferentes, onde efectuamos a manipulação das VI's: a primeira variamos o nível hierárquico; a segunda o posto; a terceira o nível hierárquico (exclusivamente na actividade operacional); a quarta, também, o nível hierárquico, mas agora, exclusivamente, na actividade de apoio (V. Tabela 4).

A terceira hipótese considera que, no nível hierárquico de topo, esperamos encontrar mais práticas de liderança transformacional do que transaccional, enquanto que, no nível hierárquico de base esperamos encontrar mais práticas transaccionais do que transformacionais. Para testar estas hipóteses registamos através do QML, por um lado, o posto dos oficiais avaliados e estabelecemos a que nível hierárquico pertencem, por outro, a natureza das práticas de liderança percebidas pelos avaliadores. Assim, o nível hierárquico e o posto são consideradas VI's e as práticas de liderança como VD's (V. Tabela 4).

A quarta hipótese considera que, na actividade operacional, esperamos encontrar líderes transformacionais, enquanto que, na actividade de apoio esperamos mais líderes transaccionais. Para testar estas hipóteses, registamos através do QML, por um lado, a

actividade dos oficiais avaliados (apoio ou operacional), por outro, o estilo de liderança (desses mesmos oficiais) percebido pelos respondentes (de acordo com o indicado supra). Assim, são consideradas VI's o tipo de actividade e como VD's os estilos de liderança. Temos, pois, três situações distintas. Enquanto, na primeira, dividimos todos os oficiais avaliados pelas duas actividades (apoio ou operacional), nas outras, pretendemos testar a extensão da hipótese. Assim, na segunda consideramos, exclusivamente, os oficiais no nível hierárquico de topo e, só depois, os classificamos por actividade. Na terceira consideramos, exclusivamente, os oficiais no nível hierárquico de base e só depois, como efectuado anteriormente, os classificamos por actividade (V. Tabela 4).

A quinta hipótese considera que, na actividade operacional, esperamos encontrar mais práticas transformacionais, enquanto que, na actividade de apoio, esperamos encontrar mais práticas transaccionais. Para testar esta hipótese registamos através do QML, por um lado, a actividade dos oficiais avaliados, por outro, a natureza das práticas de liderança percebidas pelos respondentes. Assim, são consideradas VI's o tipo de actividade e como VD's as práticas de liderança (V. Tabela 4).

A sexta hipótese indica que na situação de coincidência do nível hierárquico de topo com a actividade operacional espera-se encontrar mais líderes com estilos de liderança transformacionais do que transaccionais, enquanto eu na situação de coincidência do nível hierárquico de base com a actividade de apoio espera-se encontrar mais líderes com estilos de liderança transaccionais do que transformacionais. Para testar estas hipóteses agrupamos, por um lado, os sujeitos que pertencem, em simultâneo, ao nível hierárquico de topo e à actividade operacional, e por outro, os sujeitos que pertencem, em simultâneo, ao nível hierárquico de base e à actividade de apoio. Medimos, então, os estilos de liderança que

encontramos em cada um dos grupos e comparamo-los. Consideramos, assim, como VI's, a conjugação dos níveis hierárquicos com as actividades e como VD's os estilos de liderança. Consideramos, ainda, duas situações dignas de comparação: a de coincidência do posto mais alto (CMG ou superior) com a actividade operacional, por um lado, e por outro, a de coincidência do posto mais baixo (2º tenente ou inferior) com a actividade de apoio. Também aqui medimos os estilos de liderança que encontramos em cada um dos grupos e comparamo-los. Desta feita, consideramos, como VI's, a conjugação dos postos com as actividades e como VD's os estilos de liderança (V. Tabela 4).

A sétima hipótese indica que, na situação de coincidência do nível hierárquico de topo com a actividade operacional, se espera encontrar mais práticas de liderança transformacional do que transaccional, enquanto que, na situação de coincidência do nível hierárquico de base com a actividade de apoio se espera encontrar mais práticas de liderança transaccional do que transformacional. Para testar esta hipótese, consideramos como VI's a conjugação dos níveis hierárquicos com as actividades (como descrevemos supra) e como VD's as práticas de liderança. Encontramos aqui quatro situações distintas. Na primeira situação consideramos, por um lado, a coincidência da actividade operacional com o nível hierárquico de topo e, por outro lado, a coincidência da actividade de apoio com o nível hierárquico de base. A partir daqui comparamos as médias das práticas de liderança transformacional. Na segunda situação consideramos, por um lado, a coincidência da actividade operacional com o posto mais alto (CMG ou superior) e, por outro lado, a coincidência da actividade de apoio com o posto mais baixo (2º tenente ou inferior). Comparamos, também aqui, as médias das práticas de liderança transformacional. Na terceira situação, consideramos, por um lado, a coincidência da actividade operacional com o nível hierárquico de topo e, por outro lado, a coincidência da actividade de apoio com o nível hierárquico de base. A partir daqui comparamos as médias

das práticas de liderança transaccional. Na quarta situação consideramos, por um lado, a coincidência da actividade operacional com o posto mais alto (CMG ou superior) e, por outro lado, a coincidência da actividade de apoio com o posto mais baixo (2º tenente ou inferior). Comparamos, aqui também, as médias das práticas de liderança transaccional (V. Tabela 4).

A oitava hipótese considera que os subordinados sujeitos ao estilo de liderança transformacional percebem um desempenho superior por parte do seu líder, comparativamente ao desempenho percebido pelos subordinados sujeitos ao estilo de liderança transaccional. Para testar esta hipótese agrupamos, por um lado, os sujeitos sob um estilo de liderança transformacional e, por outro lado, os sujeitos sob um estilo de liderança transaccional. Comparamos, então, o desempenho do chefe, percebido por estes subordinados e averiguamos se existe uma diferença significativa. Consideramos, assim, como VI's, os estilos de liderança e, como VD's, a percepção dos respondentes sobre o desempenho do seu chefe (V. Tabela 4).

A nona hipótese considera que existe uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre a liderança transformacional e o desempenho. Para testar esta hipótese, registamos, por um lado, o valor da percepção das práticas em liderança transformacional e, por outro, o valor da percepção do desempenho que os sujeitos têm do seu chefe. Consideramos assim, como VI's, as práticas de liderança transformacional e, como VD's, a percepção dos respondentes sobre o desempenho do seu chefe. Averiguamos, então, se existe uma associação entre as referidas variáveis (V. Tabela 4).

A décima hipótese considera que, nas situações de coincidência de líderes com estilos transformacionais nos níveis hierárquicos de topo, o desempenho desses líderes

percepcionado pelos subordinados é superior, comparativamente ao desempenho dos líderes com estilos transaccionais, nos níveis hierárquicos de base. Para testar esta hipótese, consideramos duas situações. Na primeira, agrupamos, por um lado, os oficiais que, simultaneamente, têm estilos transformacionais e se encontram nos níveis hierárquicos de topo e, por outro lado, agrupamos os oficiais que, simultaneamente, têm estilos transaccionais e se encontram nos níveis hierárquicos de base. Na segunda situação agrupamos, por um lado, os oficiais que, simultaneamente, têm estilos transformacionais e se encontram no posto mais alto (CMG ou superior) e, por outro lado, agrupamos os chefes que, simultaneamente, têm estilos transaccionais e se encontram no posto mais baixo (2º tenente ou inferior). Registamos, então, em ambas as situações, o desempenho percepcionado pelos subordinados de cada um dos grupos e comparamo-los para averiguar se são significativamente diferentes. Consideramos assim, como VI's, o estilo de liderança e o nível hierárquico e, como VD's, o desempenho percepcionado pelos respondentes (V. Tabela 4).

2.5 Tratamento dos Dados

A cotação do questionário foi efectuada em conjunto, tendo sido atribuídos os valores de: A=5; B=4; C=3; D=2; E=1, relativamente a todas as escalas utilizadas.

O tratamento dos dados recolhidos prosseguiu com a informatização de um ficheiro onde foi reunida a informação disponível e pertinente dos sujeitos e os resultados obtidos nas escalas utilizadas. Nesse ficheiro, são registados todas as características recolhidas no questionário

de cada um dos sujeitos conforme indicado Anexo C. O Anexo D mostra como foi reunida e tratada informaticamente toda a informação sobre os sujeitos bem como os resultados obtidos. A análise estatística foi feita através do programa STATISTICA e os dados assim organizados foram submetidos a testes estatísticos descritivos e inferenciais.

2.6 Estatística

Para averiguar se existem diferenças sistemáticas nas diferentes situações organizacionais consideradas, aplicamos uma metodologia do tipo *pesquisa correlacional*. Para tal, utilizamos instrumentos estatísticos descritivos e inferenciais.

Na primeira hipótese, averiguamos se existe uma correlação negativa entre a idade dos subordinados e a sua percepção de liderança transformacional. Para isso aplicamos um teste de correlação paramétrico – o r de Pearson.

Para testar a hipótese 2 consideramos como variável independente o nível hierárquico do líder e como variável dependente o estilo de liderança. Aplicamos a cada uma das quatro situações o teste estatístico adequado. Na primeira situação, estando perante duas amostras independentes com um nível de mensuração nominal e com um $N > 30$, a prova estatística adequada é a prova do Qui-quadrado (Siegel, 1975). Considerando depois o conceito de *postos* para verificar a influência dos postos no estilo de liderança, encontramos quatro amostras independentes com a variável dependente mensurável ao nível nominal. Utilizamos

aqui o teste do Qui-quadrado (Siegel, 1975). Na terceira situação, avaliamos as diferenças de estilo de liderança pelos níveis hierárquicos, exclusivamente, nas unidades com actividade operacional. Perante duas amostras independentes, com um nível de mensuração nominal e com um $N \leq 30$, a prova estatística adequada é a prova de Fischer (Siegel, 1975). Na quarta situação, avaliamos se essas mesmas diferenças existem; mas agora, exclusivamente, nas unidades com actividade de apoio. Perante duas amostras independentes, com um nível de mensuração nominal e com um $N > 30$, a prova estatística mais adequada é a prova do Qui-quadrado (Siegel, 1975).

Para testar a terceira hipótese, realizamos quatro testes estatísticos. No primeiro, avaliamos o efeito do nível hierárquico na liderança transformacional, através da aplicação de um teste de Razão t às diferentes médias de liderança transformacional. No segundo, avaliamos o efeito do posto na liderança transformacional, através da aplicação de uma análise de variância às diferentes médias de liderança transformacional. No terceiro, avaliamos o efeito do nível hierárquico na liderança transaccional, através da aplicação de um teste de Razão t às diferentes médias de liderança transaccional. No quarto, avaliamos o efeito do posto na liderança transaccional, através da aplicação de uma análise de variância às diferentes médias de liderança transaccional.

Para testar a quarta hipótese, realizamos três testes estatísticos. No primeiro, estando perante duas amostras independentes com um nível de mensuração nominal e com um $N > 30$, a prova estatística mais adequada é a prova do Qui-quadrado (Siegel, 1975). No segundo, analisamos as diferenças no estilo de liderança em função da actividade, considerando, exclusivamente, os líderes no nível hierárquico de topo. Perante duas amostras independentes, com um nível de mensuração nominal, um $N > 30$ e com a menor frequência de uma das células inferior a cinco, a prova estatística mais adequada é a prova de Fischer

(Siegel, 1975). No terceiro, avaliamos se existem essas mesmas diferenças, mas agora exclusivamente, no nível hierárquico de base. Perante duas amostras independentes, com um nível de mensuração nominal e um $N \leq 30$, a prova estatística mais adequada é a prova de Fischer (Siegel, 1975).

Na quinta hipótese, efectuamos dois testes de Razão t . No primeiro, a VD é a liderança transformacional e no segundo a liderança transaccional. Em ambos, a VI é a actividade.

Para analisar a sexta hipótese, efectuamos dois testes. No primeiro, consideramos, como VI's, a actividade e o nível hierárquico, no segundo a actividade e o posto. Em ambos a VD é o estilo de liderança. Na primeira situação, perante duas amostras independentes, com um nível de mensuração nominal, com um $N > 30$ e com a menor frequência de uma das células inferior a cinco, a prova estatística mais adequada é a prova de Fischer (Siegel, 1975). No segundo teste, consideramos o posto mais alto (CMG ou superior) e o mais baixo (2º Ten. ou inferior) associados, respectivamente, à actividade operacional e à actividade de apoio. Assim, perante duas amostras independentes, com um nível de mensuração nominal e um $N \leq 9$, a prova estatística mais adequada é a prova de Fischer (Siegel, 1975).

Para analisar a sétima hipótese, efectuamos quatro provas MANOVA (*post hoc*). As VI's são o tipo de actividade e o nível hierárquico ou o posto; as VD's, a liderança transaccional ou a transformacional. No primeiro teste, analisamos a diferença entre as médias em liderança transformacional dos líderes na actividade operacional e no nível hierárquico de topo, por um lado e, por outro, dos líderes na actividade de apoio e no nível hierárquico de base. No segundo teste, analisamos a diferença entre as médias em liderança transformacional entre os líderes na actividade operacional e no posto mais alto e os líderes na actividade de apoio e no

posto mais baixo. No terceiro teste, analisamos a diferença entre as médias em liderança transaccional dos líderes que se encontram na actividade operacional e no nível hierárquico de topo, por um lado e, por outro, os líderes na actividade de apoio e no nível hierárquico de base. No quarto teste, analisamos a diferença entre as médias em liderança transaccional na situação de coincidência da actividade operacional no posto mais alto e, da situação de coincidência, da actividade de apoio no posto mais baixo. Nestas quatro situações, as diferenças são comparadas através de *contrasts for between-group factors*.

Para testar a oitava hipótese, avaliamos a diferença entre as médias de desempenho percebidas pelos subordinados sujeitos ao estilo de liderança transformacional com as médias de desempenho percebidas pelos subordinados sujeitos ao estilo de liderança transaccional, através da Razão *t*.

Para avaliar a nona hipótese, efectuamos quatro provas estatísticas. Em todas elas consideramos como VD o desempenho. Na primeira, identificamos, como VI, a liderança transformacional e efectuamos provas *r* de Pearson. Na segunda, a VI é a liderança transaccional e efectuamos, também, provas *r* de Pearson. Na terceira, consideramos, como VI's a liderança transformacional e a liderança transaccional e efectuamos uma *regressão múltipla*. Na quarta, consideramos, como VI's, os factores da liderança e efectuamos, igualmente, uma *regressão múltipla*.

Para testar a décima hipótese efectuamos dois testes estatísticos. No primeiro, consideramos, como VI's, o estilo de liderança e o nível hierárquico. No segundo, o estilo de liderança e o posto. Em ambos seleccionámos como VD o desempenho e aplicamos o teste MANOVA

post hoc), como prova estatística. Aqui, analisamos a diferença entre as médias de desempenho dos líderes com um estilo transformacional no nível hierárquico de topo e os líderes com um estilo transaccional no nível hierárquico de base, através de *contrasts for between-group factors*. A Tabela 4 apresenta de uma forma sintética as hipóteses, as variáveis manipuladas e os testes estatísticos que aplicamos.

Tabela 4
Relação entre problemas, hipóteses, variáveis independentes e dependentes e provas estatísticas aplicadas.

N.º Prob.	N.º Hip.	Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes	Provas Estatísticas
1	1	Idade	Liderança Transformacional	<i>r</i> de Pearson
2	2	Nível Hierárquico	Estilo de Liderança	Qui-quadrado
		Posto	Estilo de Liderança	Qui-quadrado
		Niv. Hie. (Act. Ope.)	Estilo de Liderança	Fisher
		Niv. Hie. (Act. Apoio)	Estilo de Liderança	Qui-quadrado
3		Nível Hierárquico	Liderança Transformacional	Razão <i>t</i>
		Posto	Liderança Transformacional	Análise Variância
		Nível Hierárquico	Liderança Transaccional	Razão <i>t</i>
		Posto	Liderança Transaccional	Análise Variância
3	4	Actividade	Estilo de Liderança	Qui-quadrado
		Actividade (Niv. Hie. Topo)	Estilo de Liderança	Fisher
		Actividade (Niv. Hie. Base)	Estilo de Liderança	Fisher
5		Actividade	Liderança Transformacional	Razão <i>t</i>
		Actividade	Liderança Transaccional	Razão <i>t</i>

Tabela 4 (continuação)

Relação entre problemas, hipóteses, variáveis independentes e dependentes e provas estatísticas aplicadas.

N.º Prob.	N.º Hip.	Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes	Provas Estatísticas
4	6	Act. Op./N. Hier. Top. → → Act. Ap./N. Hier. Bas.	Estilo de Liderança	Fisher
		Act Op./Posto (CMG) → → Act Apoio./Posto(2TEN)	Estilo de Liderança	Fisher
7		Act. Op./N. Hier. Top. → → Act. Ap./N. Hier. Bas.	Liderança Transformacional	MANOVA (<i>post hoc</i>)
		Act Op./Posto (CMG) → → Act Apoio./Posto(2TEN)	Liderança Transformacional	MANOVA (<i>post hoc</i>)
		Act. Op./N. Hier. Top. → → Act. Ap./N. Hier. Bas.	Liderança Transaccional	MANOVA (<i>post hoc</i>)
		Act Op./Posto (CMG) → → Act Apoio./Posto(2TEN)	Liderança Transaccional	MANOVA (<i>post hoc</i>)
5	8	Estilo de Liderança	Desempenho	Razão <i>t</i>
9		Lid. Transformacional	Desempenho	<i>r</i> de Pearson
		Liderança Transaccional	Desempenho	<i>r</i> de Pearson
		Lid. Transf./Lid. Transa.	Desempenho	Regressão Múltipla
		Factores da Liderança	Desempenho	Regressão Múltipla
10		Est. Lid./Niv. Hierárquico	Desempenho	MANOVA (<i>post hoc</i>)
		Est. Liderança/Posto	Desempenho	MANOVA (<i>post hoc</i>)

CAPÍTULO III — RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos nos tratamentos estatísticos. Este capítulo está dividido em onze partes. Cada uma delas testa uma das hipóteses apresentadas supra e, além disso, explora os dados estatísticos no sentido de trazer informações suplementares à teoria.

3.1 Hipótese N.º 1

A primeira hipótese defende que quanto maior é a idade dos subordinados menor é a sua percepção de práticas de liderança transformacional por parte do seu chefe. Para avaliar esta hipótese fomos averiguar se existia uma correlação negativa entre a idade dos subordinados e a sua percepção de liderança transformacional. Aplicámos um teste de correlação paramétrico – o r de Pearson. Na Tabela 5 verificamos que a correlação entre a idade dos subordinados e a liderança transformacional é $-.29^*$. Existe, portanto, uma correlação negativa, estatisticamente significativa, ou seja, existe uma forte associação (negativa) entre as duas variáveis: à medida que a idade dos subordinados aumenta, a percepção que eles têm de práticas de liderança transformacionais diminui. Assim, confirmamos a hipótese N.º 1. Verificamos, ainda, que os factores da liderança transformacional que contribuem para esse resultado são, por ordem decrescente de importância os seguintes: carisma ($-.27^*$), consideração individualizada ($-.26^*$) e estimulação intelectual ($-.25^*$).

É importante notar que a evolução da idade dos subordinados não tem significado estatístico na percepção da liderança transaccional, o que reforça o espírito da hipótese. Isto é, apenas

os comportamentos transformacionais, baseados essencialmente em aspectos simbólicos, morais e ideológicos variam com a idade dos subordinados.

Tabela 5
Correlações entre a liderança transformacional, respectivos factores e idade dos subordinados.

Variáveis	1	1.1	1.2	1.3	2.	2.1	2.2	3
1. Liderança transformacional	-							
1.1 Carisma	.92*	-						
1.2 Estimulação intelectual	.81*	.56*	-					
1.3 Consideração individualizada	.90*	.88*	.53*	-				
2. Liderança transaccional	.34*	.37*	.20	.33*	-			
2.1 Recompensa de contingência	.45*	.46*	.32*	.39*	.90*	-		
2.2 Gestão por excepção	.10	.13	-.01	.15*	.82*	.48*	-	
3. Idade dos subordinados	-.29*	-.27*	-.25*	-.26*	-.13	-.20	.01	-

Na Tabela 6 verificamos que a amplitude de idades dos subordinados é bastante grande (37 anos), *i.e.*, estudamos tanto oficiais muito jovens como oficiais com uma longa carreira (valor máximo encontrado foi 57 anos).

Tabela 6
Estatística descritiva (média, desvio padrão, variância, mínimo, máximo e amplitude) da idade dos subordinados.

	Média	Desvio padrão	Variância	Mínimo	Máximo	Amplitude
Idade dos subordinados	33.94	10.23	104.55	20.00	57.00	37.00

3.2 Hipótese N.º 2

A segunda hipótese defende que no nível hierárquico de topo há tendência para existirem mais líderes com estilo transformacional do que com estilo transaccional; enquanto que, no nível hierárquico de base há tendência para existirem mais líderes com estilo transaccional do que com estilo transformacional.

Para testar a hipótese N.º 2 considerámos quatro situações diferentes e aplicámos a cada uma delas um teste estatístico adequado. Como variável independente considerámos o nível hierárquico do líder e como variável dependente o estilo de liderança.

Na primeira situação (estando perante duas amostras independentes com um nível de mensuração nominal e com um $N = 62$), utilizamos a prova do Qui-quadrado. Na Tabela 7 encontramos um $\chi^2 = 7.87$ e um $p < .005$, o que nos leva à conclusão que existe uma diferença significativa. Para identificar os quadrantes onde essas diferenças são significativas aplicámos um *teste de hipótese de duas proporções* sugerido por Hines (1990, pp. 323-324).

Tabela 7
Tabela de contingência 2 x 2 de frequências e respectivas percentagens dos estilos de liderança pelos níveis hierárquicos.

		Nível hierárquico		
		Topo	Base	Total
Estilo	Transformacional	21 32.31%	26 40.00%	47 72.31%
	Transaccional	15 23.08%	3 4.62%	18 27.69%
Total		36 55.39%	29 44.62%	65

Para o estilo transformacional encontramos um $Z = 83$ (Cf. nota N.º 3) que indica existir diferença significativa entre o topo e a base no que diz respeito ao número de líderes de estilo transformacional. Para o nível transaccional encontramos um $Z = 165$ que indica existir diferença significativa entre o topo e a base no que diz respeito ao número de líderes de estilo transaccional. No entanto, essa diferença – estatisticamente significativa – é inversa à esperada. Pelo exposto, a hipótese 2 não se confirma.

Na segunda situação considerámos, agora, o conceito de posto para verificar a influência dos postos no estilo de liderança, encontrámos quatro amostras independentes com a variável dependente mensurável ao nível nominal. Utilizámos, assim, o teste do Qui-quadrado. O teste do Qui-quadrado considera os valores obtidos nas células e compara-os com os que encontraríamos se não houvesse diferenças. Quanto maior for o resultado dessa diferença mais diferem as nossas distribuições e maior será o valor do χ^2 . O valor tabelado (V. Siegel, 1975, p. 280) a partir do qual consideramos existirem diferenças significativas é de 9.49 (considerando, para o presente caso $gl = 4$). Como na Tabela 8 encontrámos um valor de $\chi^2 = 8.75$, concluímos que nessa Tabela não existem diferenças significativas entre estilos de liderança e os diferentes postos, *i.e.*, não existe nenhuma associação entre postos e estilos de liderança. Assim, continuamos a não confirmar a hipótese.

Na terceira situação, avaliámos as diferenças de estilo de liderança pelos níveis hierárquicos, exclusivamente, nas unidades em actividade operacional. Na quarta situação, avaliámos se existem essas mesmas diferenças, mas agora, exclusivamente nas unidades com actividade de apoio. Assim, anulamos a influência da variável actividade no estilo de liderança.

$${}^3 Z = (p_1 - p_2) / \sqrt{p(1-p) [1/n_1 + 1/n_2]} \quad p = (X_1 + X_2) / (n_1 + n_2)$$

Tabela 8

Frequências observadas e *esperadas* de estilos de liderança em função do posto.

Estilo	Postos					
	CMG ou Sup	Cap-Fra	Cap-Ten	1°Tenente	2°Ten ou Inf	Total
Transformacional	7 <i>10.12</i>	12 <i>13.74</i>	2 <i>2.17</i>	20 <i>15.91</i>	6 <i>5.06</i>	47
Transaccional	7 <i>3.88</i>	7 <i>5.26</i>	1 <i>.83</i>	2 <i>6.09</i>	1 <i>1.94</i>	18
Total	14	19	3	22	7	65

Na terceira situação (com duas amostras independentes, um nível de mensuração nominal e um $N = 11$) o teste adequado seria a prova de Fischer. No entanto, verificamos que, não faz sentido efectuar o teste, uma vez que a amostra é muito pequena (Cf. Tabela 9).

Tabela 9

Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança pelos níveis hierárquicos na actividade operacional.

		Estilo		Total
		Transformacional	Transaccional	
Nível hierárquico	Topo	6	2	8
	Base	3	0	3
	Total	9	2	11

Na quarta situação (com duas amostras independentes, um nível de mensuração nominal e um $N = 53$) utilizámos a prova do Qui-quadrado. Na Tabela 10 encontramos um $\chi^2 = 7.07$ e um $p < .01$.

Tabela 10

Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança pelo nível hierárquico na actividade de apoio.

		Estilo		Total
		Transformacional	Transaccional	
Nível hierárquico	Topo	15 28.3%	12 22.64%	27 50.94%
	Base	23 43.4%	3 5.66%	26 49.06%
Total		38 71.7%	15 28.3%	53

Para identificar os quadrantes onde essas diferenças são significativas aplicámos um *teste de hipótese de duas proporções* sugerido por Hines (1990, pp. 323-324). Para o nível transformacional encontramos um $Z = 130$ que indica existir diferença significativa entre o topo e a base no que diz respeito ao número de líderes de estilo transformacional. Para o nível transaccional encontramos um $Z = 1132$ que indica existir diferença significativa entre o topo e a base no que diz respeito ao número de líderes de estilo transaccional. No entanto, essas diferenças – estatisticamente significativas – são inversas às esperadas, *i.e.*, no nível hierárquico de topo existem mais líderes com estilo transaccional do que transformacional e no nível hierárquico de base existem mais líderes com estilo transformacional do que transaccional. Assim, a hipótese 2 não se confirma.

3.3 Hipótese N.º 3

A terceira hipótese defende que no nível hierárquico de topo, a média de práticas de liderança transformacional é superior à existente no nível hierárquico de base; enquanto a média de práticas de liderança transaccional é inferior no nível hierárquico de topo. Para testarmos esta hipótese realizámos quatro testes estatísticos. Nos dois primeiros avaliámos o efeito do nível hierárquico e do posto na liderança transformacional; nos dois últimos, o efeito dessas mesmas variáveis na liderança transaccional. As provas utilizadas foram a Razão t e a *análise de variância*.

Em relação à diferença de médias de práticas de liderança transformacional o resultado que encontramos (V. Tabela 11), é um valor de $t = -4.26$ e de $p < .0001$. Apesar da diferença ser significativa, os valores das médias são inversas às esperadas, não se confirmando a primeira parte da hipótese.

Para testar as diferenças entre as práticas de liderança transformacional pelos diferentes postos, aplicámos uma análise de variância às médias de liderança transformacional. A Tabela 12 apresenta um valor de $F = 4.47$ e de $p < .003$, com os valores das médias inversas às esperadas, pelo que, mais uma vez não se confirma a primeira parte da hipótese.

Em relação à diferença das médias de liderança transaccional (V. Tabela 11), encontramos um valor de $t = -.61$ e de $p < .55$, ou seja, não existe diferença significativa entre as médias em liderança transaccional no nível hierárquico de topo e de base.

Em relação à diferença de médias de liderança transaccional, pelo posto, a Tabela 12 apresenta um valor de $F = .47$ e de $p < .76$. Assim, a terceira hipótese não se confirma.

Tabela 11

Médias e desvios padrão das práticas em liderança, respectivos factores, desempenho e idade dos subordinados em função do nível hierárquico e teste de Razão *t* dessas médias.

VD's Práticas de Lid. e factores	Nível hierárquico				Teste	
	Topo (N=36)		Base (N=29)		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
1. Liderança	1.88	.41	2.21	.43	-3.19	< .002
1.1 Liderança activa	1.80	.53	2.30	.46	-4.02	< .002
1.2 Liderança passiva	2.26	.35	2.17	.51	.88	<i>NS</i>
2. Liderança transformacional	1.94	.61	2.54	.49	-4.26	< .0001
2.1 Carisma	2.01	.73	2.70	.58	-4.14	< .0001
2.2 Estimulação intelectual	1.49	.71	2.12	.72	-3.56	< .0007
2.3 Consideração individualizada	2.32	.60	2.79	.57	-3.22	< .002
3. Liderança transaccional	1.81	.56	1.88	.31	-.61	<i>NS</i>
3.1 Recompensa de contingência	1.36	.68	1.59	.47	-1.59	<i>NS</i>
3.2 Gestão por excepção	2.26	.35	2.17	.51	.88	<i>NS</i>
4. Desempenho	1.96	.90	2.95	.72	-4.80	< .0001
4.1 Eficácia	1.84	.68	2.70	.80	-4.74	< .0001
4.2 Satisfação	2.08	1.23	3.19	.80	-4.19	< .0001
5. Idade dos subordinados	40.05	8.84	26.14	5.97	7.33	< .0001

Tabela 12

Médias e desvios padrão dos factores de liderança, desempenho e idade dos subordinados em função dos postos e análise de variância dessas médias.

VD's	POSTOS												Análise de Variância	
	NH BASE						NH TOPO							
	2º Ten ou Inf (N=7)		1º Ten (N=22)		Cap-Ten (N=3)		Cap-Frag (N=19)		CMG ou Sup (N=14)		F	p		
M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP					
1. Liderança	2.23	.47	2.20	.42	1.78	.51	1.89	.47	1.87	.32	2.49	NS		
1.1 Liderança activa	2.25	.55	2.32	.44	1.72	.92	1.82	.56	1.78	.46	3.92	<.007		
1.2 Liderança passiva	2.35	.30	2.11	.56	2.11	.63	2.26	.40	2.30	.21	.73	NS		
2. Liderança transformacional	2.42	.55	2.57	.48	1.88	1.13	1.97	.61	1.92	.56	4.47	<.003		
2.1 Carisma	2.64	.68	2.71	.56	2.04	.36	2.06	.75	1.92	.59	4.20	<.005		
2.2 Estimulação intelectual	1.95	.68	2.17	.73	1.44	.84	1.49	.69	1.50	.77	3.17	<.02		
2.3 Consideração individualizada	2.68	.52	2.83	.59	2.14	.36	2.35	.54	2.32	.52	2.65	<.04		
3. Liderança transaccional	2.04	.47	1.83	.58	1.68	.26	1.82	.38	1.83	.20	.47	NS		
3.1 Recompensa de contingência	1.72	.73	1.55	.68	1.24	.30	1.39	.53	1.36	.43	.77	NS		
3.2 Gestão por excepção	2.35	.30	2.11	.56	2.11	.63	2.26	.40	2.30	.21	.73	NS		
4. Desempenho	2.81	1.04	2.99	.61	2.29	1.55	2.08	.93	1.73	.70	6.25	<.0003		
4.1 Eficácia	2.82	.89	2.66	.79	2.08	.95	1.84	.81	1.77	.41	5.60	<.0007		
4.2 Satisfação	2.79	1.25	3.32	.57	2.50	2.18	2.32	1.17	1.68	1.07	5.76	<.0005		
5. Idade dos subordinados	25.56	3.06	26.32	6.54	44.33	1.72	36.84	8.73	43.50	6.13	16.40	<.0001		

3.4 Hipótese N.º 4

A quarta hipótese defende que na actividade operacional há tendência para os líderes actuarem mais em estilo transformacional do que em estilo transaccional, enquanto que na actividade de apoio, há tendência para os líderes actuarem mais em estilo transaccional do que em estilo transformacional. Considerámos como VI a actividade e como VD o estilo de liderança.

Para analisar esta hipótese (e estando perante duas amostras independentes com um nível de mensuração nominal e com um $N = 65$) aplicámos a prova do Qui-quadrado. Na Tabela 13, encontramos um $\chi^2 = .69$ e um $p < .41$. Assim, concluímos não existir diferença, estatisticamente significativa, no estilo de liderança em função da actividade, pelo que não confirmamos a hipótese N.º 4.

Tabela 13
Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança pela actividade.

		Actividade		Total
		Operacional	Apoio	
Estilo	Transformacional	10	38	48
	Transaccional	2	15	17
Total		12	53	65

No sentido de explorar o sentido da hipótese, efectuámos, ainda, dois testes. No primeiro analisámos as diferenças no estilo de liderança em função da actividade, considerando, exclusivamente, os líderes no nível hierárquico de topo. No segundo, avaliámos se existiam essas mesmas diferenças, mas agora, exclusivamente no nível hierárquico de base.

No primeiro teste (perante duas amostras independentes, com um nível de mensuração nominal, um $N = 35$ e com a frequência de uma das células inferior a cinco) aplicámos a prova de Fischer. Encontramos um $p < .43$, o que nos leva a rejeitar a hipótese, ou seja, no nível hierárquico de topo não existe diferença, estatisticamente significativa, na proporção de estilos de liderança em função da actividade (V. Tabela 14).

Tabela 14
Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança pela actividade no nível hierárquico de topo.

		Estilo		Total
		Transformacional	Transaccional	
Actividade	Operacional	6	2	8
	Apoio	15	12	27
Total		21	14	35

No segundo teste (estando perante duas amostras independentes, com um nível de mensuração nominal e um $N = 29$) a prova a aplicar seria a de Fischer, no entanto,

verificámos que não fazia sentido efectuar o teste, uma vez que a amostra é, relativamente, pequena (V. Tabela 15).

Tabela 15
Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança pela actividade no nível hierárquico de base.

		Estilo		Total
		Transformacional	Transaccional	
Actividade	Operacional	3	0	3
	Apoio	23	3	26
Total		26	3	29

3.5 Hipótese N.º 5

A quinta hipótese defende que na actividade operacional, a média de práticas de liderança transformacional é superior à existente na actividade de apoio, enquanto que a média de práticas de liderança transaccional é inferior. Efectuámos dois testes de Razão t . No primeiro a VD foi a liderança transformacional e no segundo a liderança transaccional. Em ambos a VI foi a actividade. Em relação à diferença de médias para a liderança transformacional, os resultados que encontramos (V. Tabela 16), são um valor de $t = -1.22$ e de $p < .23$. Assim,

podemos dizer que a média em liderança transformacional na actividade operacional não é estatisticamente superior em relação à média em liderança transformacional na actividade de apoio. Verifica-se, inclusivamente, que essa média é inferior, mas não é estatisticamente diferente.

Tabela 16

Médias e desvios padrão das práticas de liderança, respectivos factores, desempenho e idade em função da actividade e teste de Razão *t* dessas médias.

VD's	Actividade				Teste	
	Operacional (N=12)		Apoio (N=53)			
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Práticas Lid., Desemp. e idade						
1. Liderança	1.86	.32	2.08	.44	-1.61	NS
1.1 Liderança activa	1.84	.41	2.09	.55	-1.47	NS
1.2 Liderança passiva	2.13	.32	2.23	.46	-.77	NS
2. Liderança transformacional	2.03	.48	2.27	.63	-1.22	NS
2.1 Carisma	2.06	.48	2.40	.75	-1.46	NS
2.2 Estimulação intelectual	1.74	.74	1.81	.75	-1.27	NS
2.3 Consideração individualizada	2.29	.62	2.60	.64	-1.58	NS
3. Liderança transaccional	1.69	.27	1.89	.45	-1.46	NS
3.1 Recompensa de contingência	1.25	.33	1.54	.46	-1.63	NS
3.2 Gestão por excepção	2.13	.33	2.23	.46	-.77	NS
4. Desempenho	2.12	.53	2.50	.99	-1.30	NS
4.1 Eficácia	1.81	.50	2.33	.87	-1.99	NS
4.2 Satisfação	2.42	.76	2.66	1.21	-.69	NS
5. Idade dos subordinados	41.91	8.47	32.00	10.08	3.24	< .002

Relativamente à diferença de médias da liderança transaccional, encontramos um valor de $t = -1.46$ e de $p < .15$. Podemos, assim, concluir que a média em liderança transaccional na actividade de base não é estatisticamente superior à média em liderança transaccional na actividade operacional. Pelo exposto, a quinta hipótese não é confirmada.

3.6 Hipótese N.º 6

Na sexta hipótese *construímos* situações que, segundo as considerações do modelo estudado, determinariam o estilo de liderança e o valor em práticas de liderança (transaccional e transformacional). A hipótese N.º 6 aponta para que na situação de coincidência do nível hierárquico de topo com a actividade operacional, o número de líderes transformacionais é superior, comparativamente à situação de coincidência do nível hierárquico de base com a actividade de apoio; enquanto que, na situação de coincidência do nível hierárquico de base com a actividade de apoio o número de líderes transaccionais é superior, comparativamente à situação de coincidência do nível hierárquico de topo com a actividade operacional. Para analisarmos esta hipótese efectuámos dois testes. No primeiro considerámos como VI's a actividade e o nível hierárquico; no segundo, a actividade e o posto. Em ambos: a VD foi o estilo de liderança e a prova o teste de Fisher.

No primeiro teste (estando perante duas amostras independentes, com um nível de mensuração nominal, com um $N = 34$ e com a menor frequência de uma das células inferior a cinco) aplicámos a prova de Fischer e encontrámos um $p < .57$ (V. Tabela 17). Assim, não

existe diferença estatisticamente significativa na proporção de estilos de liderança na situação de coincidência da actividade operacional com o nível hierárquico de topo e a situação de coincidência da actividade de apoio com o nível hierárquico de base.

Tabela 17

Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança na actividade operacional e no nível hierárquico de topo pela actividade de apoio no nível hierárquico de base.

		Estilo		Total
		Transformacional	Transaccional	
Actividade/ Nível hierárquico	Operacional/topo	6	2	8
	Apoio/base	23	3	26
Total		29	5	34

No segundo teste considerámos o posto mais alto (CMG ou superior) e o mais baixo (2º Ten ou inferior) associados respectivamente à actividade operacional e à actividade de apoio (V. Tabela 18). Perante duas amostras independentes, com um nível de mensuração nominal e um $N = 9$, a prova mais adequada seria a de Fischer, no entanto, verificámos que a amostra é muito pequena pelo que não faz sentido efectuar o teste.

Pelo exposto, a hipótese 6 não é confirmada.

Tabela 18

Tabela de contingência 2 x 2 de frequências dos estilos de liderança na actividade operacional e no posto mais alto pela actividade de apoio no posto mais baixo.

		Estilo		Total
		Transformacional	Transaccional	
Actividade//Posto	Operacional/CMG ou Sup.	2	1	3
	Apoio/2º Ten ou Inf.	5	1	6
Total		7	2	9

3.7 Hipótese N.º 7

A sétima hipótese defende que, na situação de coincidência do nível hierárquico de topo com a actividade operacional, a média de práticas de liderança transformacional é superior, comparativamente à situação de coincidência do nível hierárquico de base com a actividade de apoio; enquanto que, na situação de coincidência do nível hierárquico de base com a actividade de apoio, a média de práticas de liderança transaccional é superior comparativamente à situação de coincidência do nível hierárquico de topo com a actividade operacional. Para analisarmos esta hipótese efectuámos quatro provas MANOVA (*post hoc*). As VI's foram o tipo de actividade e o nível hierárquico e as VD's as práticas de liderança transaccional e transformacional. Analisámos a diferença entre as médias das práticas liderança transformacional dos líderes na actividade operacional e no nível hierárquico de

topo e dos líderes na actividade de apoio e no nível hierárquico de base, através de *contrasts for between-group factors*. A Tabela 19 apresenta um $F = 6.88$ e um $p < .01$, o que nos leva a uma diferença significativa, no entanto, essa diferença contraria as expectativas. O valor na liderança transformacional é maior na situação de coincidência do nível hierárquico de base com a actividade de apoio.

Tabela 19
MANOVA de *contrasts for between-group factors* sobre a percepção da liderança transformacional entre os líderes na actividade operacional e no nível hierárquico de topo e os líderes na actividade de apoio e no nível hierárquico de base.

Variáveis independentes		Variável dependente		Teste	
Actividade	Nível hierárquico	Liderança transformacional		F	p
		M	DP		
Operacional	Topo	2.00	.56	6.88	< .01
Apoio	Base	2.58	.49		

No segundo teste, analisámos a diferença entre as médias de liderança transformacional dos líderes na actividade operacional e no posto mais alto com a dos líderes na actividade de apoio e no posto mais baixo, através de *contrasts for between-group factors*. A Tabela 20 apresenta um $F = .56$ e um $p < .46$. Assim, a liderança transformacional não é estatisticamente superior na situação de coincidência da actividade operacional com o posto mais alto daquela em que coincide a actividade de apoio com o posto mais baixo. Pelo exposto supra a primeira parte da hipótese sete não é confirmada.

Tabela 20

MANOVA de *contrasts for between-group factors* sobre a percepção da liderança transformacional entre os líderes na actividade operacional e no posto mais alto e os líderes na actividade de apoio e no posto mais baixo.

Variáveis independentes		Variável dependente		Teste	
Actividade	Posto	Liderança transformacional		F	p
		M	DP		
Operacional	CMG ou Sup.	2.19	.32	.56	NS
Apoio	2° Ten ou Inf.	2.48	.54		

No terceiro teste, analisámos a diferença entre as médias em liderança transaccional entre os líderes que se encontram na actividade operacional e no nível hierárquico de topo e os líderes na actividade de apoio e no nível hierárquico de base, através de *contrasts for between-group factors*. A Tabela 21 apresenta um $F = 1.12$ e um $p < .29$, ou seja, a liderança transaccional não é estatisticamente superior na situação de coincidência da actividade de apoio com o nível hierárquico de base, daquela em que coincide a actividade operacional com o nível hierárquico de topo.

Tabela 21

MANOVA de *contrasts for between-group factors* sobre a percepção da liderança transaccional entre os líderes na actividade operacional e no nível hierárquico de topo e os líderes na actividade de apoio e no nível hierárquico de base.

Variáveis independentes		Variável dependente		Teste	
Actividade	Nível hierárquico	Liderança transaccional		F	p
		M	DP		
Operacional	Topo	1.73	.77	1.12	NS
Apoio	Base	1.92	.65		

No quarto teste, da hipótese N.º 7, analisámos a diferença entre as médias em liderança transaccional, na situação de coincidência da actividade operacional no posto mais alto e da actividade de apoio no posto mais baixo, através de *contrasts for between-group factors*. A Tabela 22 apresenta um $F = 1.11$ e um $p < .30$, o que nos leva a concluir que a liderança transaccional não é estatisticamente superior na situação de coincidência da actividade de apoio com o posto mais baixo daquela em que coincide a actividade operacional com o posto mais alto. Pelo exposto supra a hipótese sete não é confirmada.

Tabela 22

MANOVA de *contrasts for between-group factors* sobre a percepção da liderança transaccional entre os líderes na actividade operacional e no posto mais alto e os líderes na actividade de apoio e no posto mais baixo.

Variáveis independentes		Variável dependente		Teste	
Actividade	Posto	Liderança transformacional		F	p
		M	DP		
Operacional	CMG ou Sup.	1.76	.30	1.11	NS
Apoio	2º Ten ou Inf.	2.09	.26		

3.8 Hipótese N.º 8

A oitava hipótese defende que os subordinados sujeitos ao estilo de liderança transformacional percebem um desempenho superior por parte do seu líder, comparativamente ao desempenho percebido pelos subordinados sujeitos ao estilo de liderança transaccional. Para avaliarmos esta hipótese testámos a diferença entre as médias através da Razão t . A Tabela 23 mostra, genericamente, no conjunto “4. Desempenho”

valores estatisticamente significativos ($t = 6.85$; $p < .0001$), bem como no que toca aos subfactores eficácia e satisfação. Assim, a hipótese é confirmada genérica e especificamente.

Tabela 23

Médias e desvios padrão dos factores de liderança e idade dos subordinados em função do estilo de liderança e Razão t dessas médias.

VD's Práticas de Lid. e factores	Estilo				Teste	
	Transformacional (N=48)		Transaccional (N=18)			
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
1. Liderança	2.12	.41	1.75	.43	3.19	< .002
1.1 Liderança activa	2.19	.53	1.56	.46	4.68	< .0001
1.2 Liderança passiva	2.16	.35	2.35	.51	-1.63	<i>NS</i>
2. Liderança transformacional	2.43	.61	1.58	.49	6.06	< .0001
2.1 Carisma	2.57	.73	1.62	.58	5.61	< .0001
2.2 Estimulação intelectual	2.01	.71	1.12	.72	4.84	< .0001
2.3 Consideração individualizada	2.72	.60	2.01	.57	4.70	< .0001
3. Liderança transaccional	1.81	.56	1.92	.31	.96	<i>NS</i>
3.1 Recompensa de contingência	1.46	.68	1.50	.47	-2.23	<i>NS</i>
3.2 Gestão por excepção	2.16	.35	2.35	.51	-1.63	<i>NS</i>
4. Desempenho	2.78	.90	1.40	.72	6.85	< .0001
4.1 Eficácia	2.48	.68	1.53	.80	4.72	< .0001
4.2 Satisfação	3.07	1.23	1.28	.80	7.49	< .0001
5. Idade dos subordinados	40.05	8.84	26.14	5.97	7.33	< .0001

Além do que ficou dito, analisando mais pormenorizadamente, notamos que a diferença de estilos de liderança tem, na satisfação dos subordinados, um impacto maior do que na eficácia do líder – a favor do estilo transformacional.

3.9 Hipótese N.º 9

A nona hipótese defende que existe uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre a liderança transformacional e o desempenho. Para avaliarmos esta hipótese efectuámos quatro provas estatísticas. Em todas elas considerámos como VD o desempenho. Na primeira, considerámos como VI a liderança transformacional e efectuámos o teste r de Pearson. Na segunda, a VI foi a liderança transaccional e efectuámos, também, o teste r de Pearson. Na terceira, considerámos como VI's a liderança transformacional e a liderança transaccional e efectuámos uma *regressão múltipla*. Na quarta, considerámos como VI's os factores da liderança e efectuámos, também, uma regressão múltipla.

Da análise da Tabela 24, verificamos que a liderança transformacional está positivamente correlacionada, e de uma forma estatisticamente significativa, com o desempenho (.83*) para um $p < .05$.

Tabela 24
Correlações entre a liderança transformacional e transaccional, e respectivos factores, com o desempenho e seus componentes.

Variáveis	1.	1.1	1.2	1.3	2.	2.1	2.2	3.	3.1	3.2
1. Liderança transformacional	-									
1.1 Carisma	.92*	-								
1.2 Estimulação intelectual	.81*	.56*	-							
1.3 Consideração individualizada	.90*	.88*	.53*	-						
2. Liderança transaccional	.34*	.37*	.20	.33*	-					
2.1 Recompensa de contingência	.45*	.46*	.32*	.39*	.90*	-				
2.2. Gestão por excepção	.10	.13	-.01	.15*	.82*	.48*	-			
3. Desempenho	.83*	.91*	.51*	.78*	.23	.32*	.04	-		
3.1 Eficácia	.77*	.85*	.45*	.74*	.33*	.36*	.18	.92*	-	
3.2 Satisfação	.79*	.86*	.50*	.72*	.14	.27*	-.07	.96*	.76*	-

Notemos, ainda, que o factor carisma se destaca na correlação com o desempenho, seguido pela consideração individualizada e, logo depois, pela estimulação intelectual (respectivamente com os valores $.91^*$, $.78^*$ e $.51^*$). Constatamos, ainda, que a liderança transaccional e o factor gestão por excepção não estão, significativamente, correlacionados com o desempenho (respectivamente $.23$ e $.04$). No entanto, o factor recompensa de contingência está correlacionado com um valor de $.32^*$. Para complementar estas conclusões efectuámos uma regressão múltipla. Com a regressão múltipla pretendemos averiguar em que medida os diversos factores da liderança (e também a idade) explicam (ou predizem) o desempenho. A interpretação da variância indica uma das seguintes três perspectivas: (1) a importância das VI's; (2) o tipo de relações encontradas; (3) as inter-relações entre as VI's. A interpretação mais directa da variância da regressão é a determinação da importância relativa de cada VI na predição da VD. A análise de regressão providencia um meio de, objectivamente, ver a magnitude e a direcção (positiva ou negativa) da relação de cada VI. O carácter multivariado da regressão múltipla que a diferencia da sua contra partida univariada é a avaliação/apreciação, simultânea, da relação de cada VI e a medida dependente. Ao fazer esta avaliação/apreciação, em simultâneo, é determinada a importância relativa de cada predictor. A regressão múltipla também nos permite apreciar as relações entre as VI's na sua predição da medida dependente. Estas inter-relações são importantes por duas razões: (1) a correlação entre as VI pode levar a que algumas delas se tornem redundantes no esforço preditivo, como tal, não são necessárias para produzir a predição óptima. Isto não reflecte a sua relação com a VD, mas, em vez disso, indica que num contexto multivariado, não são necessárias, se um outro conjunto de VI's, que expliquem essa variância, forem aplicadas.

Antes da análise da regressão múltipla confirmámos as seguintes suposições: (1) a linearidade do fenómeno mensurado; (2) a constante variância dos termos do erro de comparação dos resíduos com os valores dos critérios de predição; (3) a independência dos

termos do erro e ; (4) a normalidade de distribuição do termo do erro. Conseguimos, assim, obter as condições necessárias para aplicar a regressão múltipla.

Estes valores têm de ser analisados juntamente com as suas correlações. Se estas forem fortes e não tiverem sido incluídas na *aproximação* significa que têm um efeito similar na VD; o que significa que só um dos referidos valores é necessário no processo de previsão.

Os valores negativos resultam da alta colinearidade entre as VI. No entanto, a regressão múltipla torna-se importante para sabermos o grau ou extensão em que a liderança explica o desempenho. É importante, também, porque nos permite saber as correlações simples entre a variável preditora e a VD e, assim, compreendermos a relação entre elas.

O R^2 indica a percentagem da total variância da VD explicada pela VI. O t mede a significância da correlação parcial da variável reflectida no coeficiente de regressão. Pelos dados, a variável liderança transformacional explica, significativamente, o desempenho, o que não acontece com a variável liderança transaccional. Mas nós pretendemos saber as *influências* separadas de cada uma das duas variáveis. Para isso seguimos o procedimento sugerido por Kerlinger (1980, pp. 195-196). Depois de calcular análises de regressão múltiplas separadas, encontramos um $R^2=0,706$ para a liderança transformacional e um $R^2=0,069$ para a liderança transaccional (V. Tabela 25). Para obtermos estimativas das influências separadas de cada uma das variáveis independentes, subtraímos os R^2 's obtidos separadamente do R^2 obtido das duas juntas, ou seja, 0,709 (V. Tabela 26). O efeito separado da liderança transformacional é igual a $0,709-0,069$, ou seja, 0,64. O efeito separado da liderança transaccional é igual a $0,709-0,706$, ou seja, 0,003. Assim, a liderança transformacional explica 64% da variância do desempenho enquanto a liderança transaccional explica apenas 0,3%. Os efeitos separados das duas variáveis independentes é

0,64+0,003, ou seja, 0,643. A variância resultante da combinação das duas variáveis é igual a 0,709-0,643, ou seja, 0,066. Isto significa que a influência conjunta da liderança transformacional e da liderança transaccional — e que não se pode desmembrar — é 0,07% da variância do desempenho. No entanto, e ainda segundo Kerlinger (1980), estes dados devem ser confrontados com outros resultados estatísticos, nomeadamente coeficientes de regressão (V. Tabela 25).

Tabela 25
Resultados da análise de regressão múltipla da liderança transformacional e transaccional separadas, pela VD desempenho.

VI's	Desempenho					R^2 ajustado
	b_n	B_n	t	p	R^2	
Liderança transformacional	1.27	.84	12.40	.0001	.71	.70
Liderança transaccional	.58	.26	2.18	.03	.07	.06

Tabela 26
Resultados da análise de regressão múltipla da liderança transformacional e transaccional pelo desempenho.

Variáveis independentes	Variável dependente
	Desempenho
Liderança transformacional	
Coefficiente de regressão (b_n)	1.30
Coefficiente beta (b_n)	.86
Valor de t	11.77

Liderança transaccional	
Coefficiente de regressão (b_n)	-13
Coefficiente beta (b_n)	-.06
Valor de t	-.81
R^2	.71
R^2 ajustado	.70
Erro padrão estimado	.52

De seguida seleccionámos o modelo de regressão: *aproximação de busca sequencial – stepwise forward* (V. Tabela 27) de modo a seleccionarmos os factores de liderança que maximizam a predição, com o menor número de factores (VD). Verificamos que surgem, sequencialmente, de uma forma estatisticamente significativa o carisma (.0001) e a recompensa de contingência (.03).

Tabela 27

Resultados da aproximação de busca sequencial *stepwise forward* aos diversos factores da liderança transformacional e transaccional e da idade dos subordinados em relação à VD desempenho.

Variáveis	Passo	Múltiplo R	Múltiplo R^2	Mudança R^2	F	p
Carisma	1	.92	.84	.84	304.28	< .0001
Rec. de contingência	2	.92	.85	.01	4.84	< .03
Con. individualizada	3	.92	.85	.005	1.87	NS
Idade subordinados	4	.93	.86	.004	1.57	NS

Numa análise dos resultados de regressão múltipla, as VI's seleccionadas na aproximação de busca sequencial *stepwise forward* em relação à VD desempenho (V. Tabela 28) encontramos valores de B_n que nos permite fazer comparações directas entre as variáveis e analisar a sua importância relativa⁴. No entanto, como a consideração individualizada e a recompensa de contingência têm sinais negativos temos de concluir que a sua contribuição para a previsão do desempenho é mais importante que as outras mas no sentido de o reduzir. Ao usarmos os *coeficientes beta*, a colinearidade deve ser mínima, o que não acontece com

⁴ A capacidade de mais do que uma VI aumentar a predição do efeito no desempenho, está relacionado não só com a correlação da VI a adicionar com a VD, mas também, dessa VI com as outras existentes na equação de regressão, estamos a falar da *multicolinariedade*. O impacto desta é reduzir o valor preditivo de qualquer VI na medida em que esteja associada com outras VI's. Para maximizar a predição de um dado número de VI's começámos por seleccionar as VI's de baixa colinearidade.

os factores da liderança transformacional. Se fizermos uma aproximação de busca sequencial *stepwise forward* ignorando a VI carisma encontramos uma selecção das VI consideração individualizada e estimulação intelectual com betas de .58 e .21, respectivamente. Se fizermos o mesmo, ignorando agora as VI's carisma e consideração individualizada, encontramos uma selecção da estimulação intelectual e recompensa de contingência com betas de .47 e .18, respectivamente. Se ignorarmos, agora, as VI's carisma, consideração individualizada e estimulação intelectual, encontramos uma selecção das VI's recompensa de contingência e gestão por excepção de .44 e -.19, respectivamente. Se fizermos a mesma operação, apenas, com a idade dos subordinados e a gestão por excepção, só a primeira variável é seleccionada com um *beta* de -.21.

Perante o resultado inicial (V. Tabelas 27 e 28), que indica o pouco peso de factores como a estimulação intelectual e a consideração individualizada, temos de considerar a hipótese da alta correlação destes factores com o carisma, ser a causa da sua exclusão. Let's (cit. por Hair, 1995) examina esta situação de duas VI terem uma correlação quase igual com a VD. Quando as VI's estão altamente correlacionadas, se uma dessas variáveis entra, é pouco provável que a outra entre também. Temos, pois, de analisar a correlação entre as VI para evitar concluir que as VI que não entram no modelo são inconsequentes.

Os resultados da Tabela 29 acentuam, nitidamente, o peso dos factores da liderança transformacional na explicação do desempenho e, com uma peso especial, o carisma, seguindo-se a consideração individualizada. De referenciar a influência, estatisticamente significativa, da idade dos subordinados na mensuração do desempenho; e ainda, o total divórcio do factor gestão por excepção na explicação do desempenho.

Tabela 28

Resultados da regressão múltipla às VI seleccionadas na aproximação de busca sequencial *stepwise forward* em relação à VD desempenho.

Variáveis	b_n	Erro padrão do b_n	B_n	Valor parcial de t	Valor parcial de p
<i>Intercept</i>	.33	.30		1.07	<i>NS</i>
Carisma	1.41	.15	1.11	9.43	.0001
Rec. de contingência	-.23	.09	-.14	-2.39	.02
Con. Individualizada	-.24	.17	-.16	-1.44	<i>NS</i>
Idade subordinados	-.006	.005	-.07	-1.25	<i>NS</i>
R^2	.86				
R^2 ajustado	.85				
Erro padrão estimado	.38				

Tabela 29

Resultados da regressão múltipla dos diversos factores da liderança transformacional e transaccional e idade dos subordinados pelo desempenho.

VI's (liderança)	Desempenho					R^2 ajustado
	b_n	B_n	t	p	R^2	
Carisma (<u>Transf.</u>)	1.17	.92	18.12	.0001	.84	.84
Con. individualizada (<u>Transf.</u>)	1.20	.79	10.18	.0001	.62	.61
Est. intelectual (<u>Transf.</u>)	.67	.54	5.16	.0001	.29	.28
Rec. de contingência (<u>Transacc.</u>)	.60	.37	3.14	.003	.13	.12
Gestão por excepção (<u>Transacc.</u>)	.08	.04	.30	.77	.001	—
Idade dos subordinados	-.03	-.30	-2.42	.02	.09	.07

Verificamos, assim, um grande peso da liderança transformacional no desempenho, com especial relevância do factor carisma. Pelo exposto, a hipótese 9 é confirmada.

3.10 Hipótese N.º 10

Na décima hipótese, *construímos* uma situação que, segundo o modelo estudado, determinaria os resultados de uma organização. A hipótese defende que nas situações de coincidência de líderes com estilos transformacionais nos níveis hierárquicos de topo, o desempenho desses líderes, percebido pelos subordinados, é superior comparativamente às situações de coincidência de líderes com estilos transaccionais nos níveis hierárquicos de base. Para avaliarmos esta hipótese efectuámos dois testes estatísticos. No primeiro, considerámos como VI's o estilo de liderança e o nível hierárquico. No segundo, o estilo de liderança e o posto. Em ambos seleccionámos como VD o desempenho e aplicámos o teste MANOVA (*post hoc*). Analisámos a diferença entre as médias de desempenho dos líderes com um estilo transformacional no nível hierárquico de topo com a dos líderes de estilo transaccional no nível hierárquico de base, através de *contrasts for between-group factors*. A Tabela 30 apresenta um $F = .003$ e um $p < .96$ (o valor de F cai na área da hipótese nula). Efectuando uma MANOVA (*post hoc*) às médias de desempenho dos líderes que assumem o estilo transformacional ou transaccional num ou noutro nível hierárquico, encontramos na Tabela 31 um $F = 3.81$ e um $p < .06$, quase fora da hipótese nula, portanto, a hipótese 10 também aqui não se confirma, embora se manifeste uma tendência nesse sentido.

Tabela 30

MANOVA de *contrasts for between-group factors* sobre a percepção do desempenho entre os líderes com um estilo transformacional no nível hierárquico de topo e os líderes com um estilo transaccional no nível hierárquico de base.

Variáveis independentes		Variável dependente		Teste	
Estilo de liderança	Nível hierárquico	Desempenho		F	p
		M	DP		
Transformacional	Topo	2.52	.55	.003	NS
Transaccional	Base	2.54	1.43		

Tabela 31

MANOVA sobre a percepção do desempenho em função do nível hierárquico e do estilo de liderança.

Variáveis independentes		Variável dependente		Teste	
Estilo de liderança	Nível hierárquico	Desempenho		F	p
		M	DP		
Transformacional	Topo	2.52	.55	3.81	NS
Transformacional	Base	2.99	.63		
Transaccional	Topo	1.18	.67		
Transaccional	Base	2.54	1.43		

No segundo teste, analisámos a diferença entre as médias de desempenho dos líderes de estilo transformacional no posto de CMG ou Sup. com a dos líderes de estilo transaccional no posto de 2º Ten ou Inf., através de *contrasts for between-group factors*. A Tabela 32 apresenta um $F = 2.93$ e um $p < .09$.

Tabela 32

MANOVA de *contrasts for between-group factors* sobre a percepção do desempenho entre os líderes com um estilo transformacional no posto de CMG ou Sup. e os líderes com um estilo transaccional no posto de 2º Ten. ou Inf.

Variáveis independentes		Variável dependente		Teste	
Estilo de liderança	Posto	Desempenho		F	p
		M	DP		
Transformacional	CMG ou Sup.	2.27	.45	2.93	NS
Transaccional	2º Ten ou Inf.	1.13	.00		

A Tabela 33 revela os resultados do teste MANOVA *post hoc* efectuado às médias de desempenho dos líderes que assumem o estilo transformacional ou transaccional num ou

noutro posto, sendo o $F = 3.83$ e o $p < .008$. Este resultado leva-nos a identificar valores de desempenho elevados nas situações de coincidência do estilo transformacional com os postos de Cap-Ten (3.19) e 2º Ten ou Inf. (3.09) e nas situações de coincidência do estilo transaccional com o posto de 1º Ten (3.25). No entanto, os resultados globais não manifestam uma regularidade de diferenças significativas sistemáticas. Pelo exposto, a hipótese 10 não é confirmada.

Tabela 33
MANOVA *post hoc* sobre a percepção do desempenho em função do posto e do estilo de liderança.

Variáveis independentes		Variável dependente		Teste	
Estilo de liderança	Posto	Desempenho		F	p
		M	DP		
Transformacional	CMG ou Sup.	2.27	.45	3.83	< .008
Transformacional	Cap-Frag	2.56	.56		
Transformacional	Cap-Ten	3.19	.09		
Transformacional	1º Ten	2.96	.59		
Transformacional	2º Ten ou Inf.	3.09	.81		
Transaccional	CMG ou Sup.	1.18	.42		
Transaccional	Cap-Frag	1.26	.89		
Transaccional	Cap-Ten	.50	.00		
Transaccional	1º Ten	3.25	.06		
Transaccional	2º Ten ou Inf.	1.13	.00		

3.11 Estatística Descritiva e Correlacional

Da análise da estatística descritiva (V. Tabela 34) podemos afirmar que os subordinados percebem:

- mais práticas de liderança transformacional do que transaccional (2.20 e 1.84 respectivamente);
- dos cinco factores de liderança estudados, o factor consideração individualizada foi o mais elevado (2.52) e o mais baixo foi a recompensa de contingência (1.47).

No Corpo de Fuzileiros não só existe liderança transformacional como essas práticas são elevadas e mesmo superiores às de liderança transaccional. Existe uma elevada preocupação pelos subordinados, sendo este factor o que mais contribui para a percepção da liderança transformacional. O factor que menos contribui para a liderança transformacional é a estimulação intelectual. Relativamente aos factores da liderança transaccional as práticas mais elevadas são as de gestão por excepção. A recompensa de contingência é relativamente baixa o que pode significar uma baixa capacidade de recompensar ou, então, que não existe a associação de recompensas ao desempenho.

Das correlações efectuadas (V. Tabela 35) verificamos, como se esperava, correlações estatisticamente significativas entre liderança transformacional e os factores carisma (.92*), consideração individualizada (.90*), e a estimulação intelectual (.81*).

Os factores de liderança transaccional têm uma baixa correlação com a liderança transformacional: recompensa de contingência (.45*) e gestão por excepção (.10).

Tabela 34

Estatística descritiva (média, desvio padrão, variância, mínimo, máximo e amplitude) dos factores da liderança transformacional e transaccional e dos componentes do desempenho e da idade dos subordinados.

factor/Tipo de liderança/desempenho	Média	Desvio padrão	Variância	Mínimo	Máximo	Amplitude
1. Liderança	2.02	.44	.20	.97	3.25	2.28
1.2 Liderança activa	2.02	.56	.31	.61	3.31	2.70
1.3 Liderança passiva	2.21	.43	.19	1.17	3.61	2.45
2. Liderança transformacional	2.20	.63	.40	.67	3.52	2.85
2.1 Carisma	2.31	.74	.55	.47	3.77	3.29
2.2 Estimulação intelectual	1.77	.77	.59	.00	4.00	4.00
2.3 Consideração individualizada	2.52	.62	.39	.86	3.86	3.00
3. Liderança transaccional	1.84	.43	.19	1.00	3.52	2.52
3.1 Recompensa de contingência	1.47	.58	.33	.29	3.43	3.14
3.2 Gestão por excepção	2.21	.43	.19	1.17	3.61	2.45
4. Desempenho	2.40	.95	.90	.13	4.00	3.88
4.1 Eficácia	2.22	.24	.71	.25	4.00	3.75
4.2 Satisfação	2.58	1.18	1.39	00.0	4.00	4.00
5. Idade dos subordinados	33.94	10.23	104.55	20.00	57.00	37.00

Tabela 35
 Correlações entre a liderança, liderança activa e passiva e factores de liderança transformacional e transaccional e as componentes do desempenho e idade dos subordinados.

Variáveis	1	1.1	1.2	2.	2.1	2.2	2.3	3.	3.1	3.2	4.	4.1	4.2	5.
1. Liderança	-													
1.1 Liderança activa	.96*	-												
1.2 Liderança passiva	.48*	.21	-											
2. Liderança transformacional	.88*	.97*	.10	-										
2.1 Carisma	.84*	.91*	.13	.92*	-									
2.2 Estimulação intelectual	.67*	.77*	-.01	.81*	.56*	-								
2.3 Consideração individualizada	.81*	.87*	.15	.90*	.88*	.53*	-							
3. Liderança transaccional	.75*	.53*	.82*	.34*	.37*	.20	.33*	-						
3.1 Recompensa de contingência	.77*	.65*	.48*	.45*	.46*	.32*	.39*	.90*	-					
3.2. Gestão por excepção	.48*	.21	1.00*	.10	.13	-.01	.15*	.82*	.48*	-				
4. Desempenho	.70*	.80*	.04	.83*	.91*	.51*	.78*	.23	.32*	.04	-			
4.1 Eficácia	.71*	.75*	.18	.77*	.85*	.45*	.74*	.33*	.36*	.18	.92*	-		
4.2 Satisfação	.63*	.74*	-.07	.79*	.86*	.50*	.72*	.14	.27*	-.07	.96*	.76*	-	
5. Idade dos subordinados	-.27*	-.30*	.01	-.29*	-.27*	-.25*	-.26*	-.13	-.20	.01	-.29*	-.32*	-.24	-

Relativamente à correlação da liderança transaccional com os factores recompensa de contingência e gestão por excepção, foram encontradas correlações estatisticamente significativas. O factor que tem mais influência é a recompensa de contingência (.90*), seguida da gestão por excepção (.82*). Os factores de liderança transformacional têm uma influência relativamente baixa com a liderança transaccional: carisma (.37*); consideração individualizada (.33*); estimulação intelectual (.20*).

Foram encontradas correlações, estatisticamente significativas, entre os dois estilos de liderança e os factores carisma, consideração individualizada e recompensa de contingência. Apresentando-se o factor gestão por excepção, unicamente correlacionado significativamente com a liderança transaccional. O factor estimulação intelectual está estatisticamente correlacionado, apenas, com a liderança transformacional. Verifica-se, também, a existência de uma correlação, estatisticamente, significativa entre os dois estilos de liderança (.34*); significando que estes estilos de liderança estão positivamente associados entre os oficiais.

CAPITULO IV — DISCUSSÃO

Os resultados apresentados no capítulo anterior, põem em causa algumas das hipóteses equacionadas por Bass, na sua obra, *Leadership and Performance Behind Expectations*, mas, vão de encontro aos resultados encontrados em investigações posteriores. O Quadro 6 resume, não só, os resultados encontrados neste trabalho de investigação, como os compara com as previsões teóricas de Bass (1985) e, ainda, com os resultados de investigações desenvolvidas até 1998 (Bass, 1998).

Quadro 6

Relação dos problemas, hipóteses e resultados do presente estudo, comparando-os com o modelo de Bass de 1985 e com a compilação de resultados efectuada por Bass em 1998.

N.º do Problema	N.º da Hipótese	Resultados		Modelo de Bass (1985)	Compilação de Bass (1998)
		HC ^(a)	HN ^(b)		
1	1	HC ^(a)		—	—
2	2		HN ^(b)	(d)	(c)
	3		HN		
3	4		HN	(d)	HC
	5		HN		
4	6		HN	—	—
	7		HN		
5	8	HC		(d)	HC
	9	HC			
	10		HN	—	—

(a) Hipótese Confirmada.

(b) Hipótese Não Confirmada.

(c) O posto dos líderes forma um complexo padrão de resultados, dependendo do ramo [das Forças Armadas] ou serviço, método de recolha de dados, estatuto civil ou militar e cultura (Bass, 1998, p. 137).

(d) Desenvolvimento da hipótese.

Podemos, agora, contribuir para a reflexão do referido modelo. É pertinente avançar, desde já, com os seguintes comentários. No Corpo de Fuzileiros não só existe liderança transformacional, como a sua prática é elevada e mesmo superior à de liderança transaccional. Dos cinco factores de liderança estudados, o factor consideração individualizada apresentou o valor médio mais elevado: significando que a faceta mais importante dos comportamentos dos líderes transformacionais, no Corpo de Fuzileiros, manifesta-se através de uma elevada preocupação dos chefes com os subordinados. O factor da liderança transaccional que apresenta um maior contributo para a liderança transaccional é a gestão por excepção, em desabono para a recompensa de contingência. Esta é realmente diminuta o que pode significar uma baixa capacidade de recompensar ou, então, que não existe a associação de recompensas ao desempenho. De notar a associação positiva entre os dois estilos de liderança, isto é, um líder que desenvolva práticas de liderança transformacionais, desenvolve também, transaccionais e *vice-versa*.

4.1 Idade dos Subordinados *versus* Percepção da Liderança e do Desempenho do Líder

O primeiro problema introduziu a preocupação da influência da idade dos subordinados na percepção de comportamentos de liderança. Os resultados revelaram que a variável idade dos subordinados afecta a percepção da liderança transformacional e não da liderança transaccional. À medida que a idade dos subordinados aumenta, menor é a percepção dos efeitos transformacionais transmitidos pelo líder, facto que parece resultar de duas razões. A primeira razão está relacionada com os subordinados: à medida que a idade dos subordinados aumenta (e, eventualmente, a maturidade/experiência), aumenta também a posse de informação e a capacidade de discernimento dessa informação. Os subordinados estão, assim, mais esclarecidos e assumem posições mais exigentes que afectam negativamente a

mensagem transformacional. Esta situação pode também explicar por que é que subordinados com mais idade têm uma percepção do desempenho do líder mais baixo.

Parece-nos, ainda, que os subordinados mais jovens (com menor maturidade/experiência organizacional, assimilando e acreditando mais facilmente nos valores e ideais da cultura da sociedade civil e castrense):

- mais dificilmente desmascaram líderes pseudotransformacionais;
- mais facilmente acreditam nos discursos transformacionais (contrários, por vezes, aos comportamentos – que não são transformacionais);
- têm poucos conhecimentos sobre a cultura da organização, o que não lhes permite interpretar os códigos de interacção humana e de sobrevivência no meio, nem aperceberem-se das dimensões pessoais dos actores organizacionais.

Este tipo de características dos subordinados, influenciam a sua percepção de variáveis fortemente baseadas na influência individual como as da liderança transformacional e o desempenho; o mesmo não acontecendo com o efeito transaccional. Concordamos com Bass quando afirma que a ênfase do líder carismático no apelo persuasivo, na fé mais do que na razão, nas emoções mais do que no intelecto e nos vários mecanismos do reforço social, mais do que num discurso lógico parece adequada para subordinados imaturos e com pouca informação.

A segunda razão está associada aos líderes. Justifica-se com o desgaste da imagem e discurso daqueles que assumem posições permanentes de poder; como é o caso das Forças Armadas. Este dado surge-nos como duplamente paradoxal, uma vez que, com a passagem do tempo, os líderes teriam oportunidade para consolidar comportamentos transformacionais, e por

outro lado, todos (líderes e subordinados) deviam sentir-se mais envolvidos e mais comprometidos com a organização.

4.2 Distribuição da Liderança em Função do Nível Hierárquico

Relativamente à problemática da distribuição da liderança em função do nível hierárquico, os resultados não confirmam as previsões. No entanto, podemos dizer que foi detectada uma diferença, estatisticamente significativa, tanto na proporção de estilos, como no valor das práticas de liderança transformacional, em função dos níveis hierárquicos (o mesmo acontece entre o posto mais alto e o posto mais baixo). Os líderes de base desenvolvem mais práticas transformacionais e existem, também, mais líderes transformacionais que transaccionais na base. Por outro lado, não existem diferenças nas práticas de liderança transaccional e no número de líderes de estilo transaccional entre o nível hierárquico de topo e o nível hierárquico de base. Podemos justificar estes resultados através das seguintes razões:

- os chefes no topo têm mais poder e, por isso, mais capacidade de utilizar com eficiência o processo de troca: *desmpenho-beneficios*, até porque, este é o processo mais fácil;
- os chefes no topo têm, ainda, mais maturidade e experiência organizacional, daí resultando, uma maior capacidade de se ajustarem às dimensões económicas dos membros das organizações;
- os chefes na base, pelo contrário, como menos poder e, logo, menor capacidade de utilizar o processo transaccional, centram-se – então – nos processos a que têm acesso: os estímulos transformacionais;
- além disso, os chefes na base, sendo mais jovens, mais facilmente acreditam na eficiência (ou na legitimidade e dignidade) dos processos transformacionais.

4.3 Distribuição da Liderança em Função da Actividade

Não ficou provado que actividades diferentes (apoio e operacional) levem a práticas de liderança distintas, no Corpo de Fuzileiros. Os resultados indicam que a proporção de estilos e os valores médios dos dois tipos de liderança são independentes das actividades. Ou seja, diferentes níveis de *stress* ou de crise, possivelmente, não são suficientes para determinar o estilo ou o valor de práticas de liderança desenvolvidos pelos chefes. No entanto, este estudo não mediu os níveis de *stress* ou de crise, o que limita as conclusões.

No período estudado, verificámos que as unidades do Corpo de Fuzileiros (tanto as operacionais como as de apoio) viviam, por um lado, a tensão resultante das reduções de efectivos e, por outro lado, uma rotatividade do pessoal imposta pelos órgãos de gestão permitindo, assim, a distribuição dessa tensão pelas diversas actividades — e consequentemente a sua atenuação global. Parece-nos, pois, que os níveis de *stress* ou de crise, nas unidades do Corpo de Fuzileiros, não influenciam sistematicamente o aparecimento de um determinado estilo ou práticas de liderança. Nesta investigação não se confirma a previsão de Bass (1985) de que a liderança transformacional aparece em situações de maior *stress* ou crise.

4.4 Influência Simultânea do Nível Hierárquico e da Actividade

Para compreendermos o alcance do *stress* e do estatuto do líder na determinação do seu comportamento de liderança, considerámos importante estudar situações de sobreposição de variáveis com o mesmo efeito teórico. As expectativas não se confirmaram, contrariando, mais uma vez os efeitos que Bass (1985) previra. Apesar de não haver diferenças significativas de estilos de liderança nas duas situações encontramos diferenças significativas

nas práticas de liderança. No entanto, o valor médio em liderança transformacional, na situação de coincidência da actividade de apoio com o nível hierárquico de base é, estatisticamente, superior àquele em que coincide a actividade operacional com o nível hierárquico de topo. Estes resultados indicam que apesar de não podermos dizer que na situação de coincidência do nível hierárquico de base com a actividade de apoio não existem líderes caracteristicamente mais transformacionais que transaccionais, globalmente, todos os líderes nessa situação desenvolvem mais práticas transformacionais que transaccionais. Estes resultados vão contra as expectativas iniciais de Bass (1985), mas, parecem aproximar-se das conclusões de investigações mais recentes e que Bass (1998) justifica, afirmando, que o posto dos líderes forma um complexo padrão de resultados, dependentes do serviço, método da recolha de dados, estatuto (civil e militar), organização e cultura.

4.5 Influência da Liderança na Percepção do Desempenho do Líder

Relativamente ao desempenho, os resultados revelam que as práticas de liderança transformacional contribuem de uma forma determinante para uma maior percepção do desempenho, do que com as práticas transaccionais, o que confirma as previsões de Bass (1985) e a sua compilação (Bass, 1998). A liderança transaccional não está, estatisticamente, correlacionada com o desempenho. Relativamente aos factores de liderança que contribuem para o desempenho, a investigação destaca o factor carisma que se revelou determinante. A seguir a este surgem, por ordem decrescente de importância: a consideração individualizada, a estimulação intelectual e a recompensa de contingência. O factor carisma é marcante, destacando-se dos restantes no que diz respeito à sua influência na liderança transformacional e em particular em relação à eficácia e satisfação (segundo a percepção dos subordinados). A gestão por excepção não tem correlação, significativa, com o desempenho. De realçar, a detecção da elevada associação dos factores consideração individualizada e estimulação

intelectual ao carisma. Verificámos, ainda, que a liderança transformacional explica 64% do desempenho, contra 0.3% da liderança transaccional. Os resultados indicam que o desempenho não está, sistematicamente, associado à situação de combinação do nível hierárquico ou do posto com o estilo de liderança desenvolvido pelos chefes.

4.6 Problemas Metodológicos e Limites do Estudo

No decorrer deste trabalho, apercebemo-nos de algumas limitações e problemas. O facto de optarmos por uma amostra não aleatória, como seria conveniente, pode-nos levar a enviesamentos e, conseqüentemente, à limitação da representatividade da amostra, o que coloca algumas limitações na generalização das conclusões. Estas limitações decorrem também da natureza da organização estudada.

O presente estudo encontra-se limitado nas suas observações uma vez que mede, simplesmente, a percepção que os subordinados têm do efeito dos comportamentos do líder e não o seu impacto real no ambiente. Esta percepção pode ser afectada, por exemplo, por variáveis como a idade, sentimentos de amizade ou animosidade, experiências pontuais, etc.

Relativamente ao instrumento utilizado, é de referir que não mede um conjunto de variáveis que consideramos importantes para a compreensão dos processos de liderança; como por exemplo: ciclo de vida da organização, história, culturas (sociais e organizacionais), *stress* ou tensões externas e internas, características dos subordinados e superiores (*e.g.* expectativas em relação ao superior/subordinado, habilitações literárias), tipo de tarefa, liderança inspiracional, liderança *laisser-faire*.

4.7 Sugestões

No sentido de garantir uma maior abrangência e significado dos resultados e conclusões consideramos importante avançar com algumas sugestões:

- Devem ser facilitados este tipo de estudos, permitindo, por exemplo, amostras aleatórias que confirmem maior generalização das conclusões e maximização dos recursos.
- A aplicação deste estudo a uma amostra do universo dos Oficiais da Armada e, também, aos Oficiais dos outros ramos das Forças Armadas (Exército e Força Aérea) de modo a comparar as conclusões.
- Aplicar, em simultâneo, com o questionário de Bass (1985), instrumentos que registem variáveis associadas a um estudo desta natureza, como por exemplo: diferentes níveis de *stress*, cultura(s), ciclo de vida da organização, história, características dos subordinados e superiores, tipo de tarefas, liderança inspiracional, gestão por excepção activa e passiva, liderança *laisser-faire*.
- Considerando os diferentes efeitos da liderança transaccional e transformacional, nos resultados das organizações, sugere-se a construção de um plano de curso em liderança transformacional e transaccional (com ênfase em exercícios práticos de *role-playing*), dirigido a profissionais com responsabilidade em liderança. Na Marinha, em particular, propõe-se a sua implementação nas escolas de formação de oficiais e sargentos.

4.8 Avaliação do Estudo

O modelo de liderança transformacional e transaccional de Bass consegue conciliar as contribuições dos modelos precedentes, constituindo-se como um importante teoria para a compreensão dos processos de liderança. Este estudo permitiu reforçar a compreensão e importância dos dois estilos de liderança nos resultados organizacionais, bem como, a de cada um dos factores que os constituem. Apercebemo-nos que: a idade dos subordinados influencia a percepção da liderança transformacional; o surgimento da liderança transformacional depende do nível hierárquico e é independente da actividade; as propostas teóricas e os resultados das investigações práticas coincidem quando consideram que os líderes transformacionais conseguem desempenhos muito superiores aos líderes transaccionais. Os comportamentos carismáticos são, sem dúvida, relevantes para a percepção da eficiência e da satisfação dos subordinados, surgindo, de seguida, a recompensa de contingência e a consideração individualizada. Consideramos que o papel da situação (actividade, nível hierárquico) na determinação do estilo de liderança pode ser repensado, já que os resultados obtidos aparentemente não corroboram as teses de Bass.

Os resultados consolidam a relevância deste *paradigma integrador* que parece caminhar para a confluência de diferentes variáveis, caminho, esse, que pode levar-nos a modelos cada vez mais próximos da realidade.

Sem dúvida que o modelo de Bass de liderança transformacional e transaccional, em particular, e as teorias integrativas, em geral, permitem-nos adquirir uma visão mais abrangente e realista dos processos de liderança. O caminho para a compreensão dos processos de liderança parece residir, assim, num contributo interparadigmático.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, Joyce (1995). Further assessments of Bass. Conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4), 468-478.
- Altman, Irwin (1993). Challenges and opportunities of a transactional world view: case study of contemporary Mormon polygynous families. *Amer. J. Commun. Psychol.*, 21(2), 135-163.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1987). Charisma and beyond. In J. G. Hunt (Ed) *Emerging leadership vistas* (pp. 29-49). Boston: Lexington.
- Bass, Bernard M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Quantitative description of world-class industrial, political and military leaders. *Journal of Management*, 13, 7-19.
- Bass, Bernard M., Waldman, David, Avolio, Bruce, et. al. (1989). *Transformational leadership and the falling dominoes effect*. New York: McGraw- Hill.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. (1990a). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory research and managerial applications*, 3rd Ed. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. (1990b). Editorial: toward a meeting of minds. *Leadership Quarterly*, 1.

- Bass, Bernard M. (1998). *Transformational leadership. Industry, military, and educational impact*. New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard B. & Avolio, B. J. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, Bernard M. & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership, for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, Bernard B. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. M., Valenzi, E. R., Farrow, D. L., & Solomon R. J. (1975). Management styles associated with organizational, task, personal and interpersonal contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 60, 720-729.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J. A., Kanungo R. N. & Associates (1989). *Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Green, J., D'Oliveira, M. (1991). *Testes estatísticos em psicologia*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Hartoog, Deanne, Van Muijen, Jaap, & Koopman, Paul (1997). Transactional and transformational leadership: an analysis of the MLQ. *J. Occup. Organ. Psychol.*, 70(1), 19-34.
- Hater, J.J.& Bass B.M. (1988). Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hines, W. W., Montgomery D. C. (1990). *Probability and statistics in engineering and management science*, 3rd Ed., New York: Wiley & Sons.
- House, R. J., Woycke, J., & Fodor, E. M. (1988). Charismatic and non charismatic leaders: differences in behaviour and effectiveness. In J. A. Conger, R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hunt, James G. (1996). *Leadership*. Newbury Park: Sage Publications.

- Jesuino, Correia (1996). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jesuino, C., Pereira, O. G., Reto, A. (1993). Características dos gestores de topo: uma abordagem qualitativa. *Análise Psicológica*, 2 (XII), 179-199.
- Keller R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Kerlinger, Fred (1980). *Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kline, R. (1986). *Handbook of test construction*. London: Methuen.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: a constructive/development analyses. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- Kuhnert, K. W., & Russel C. J. (1990). Using constructive development theory and biodata to bridge the gap between personnel selection and leadership. *Journal of Management*, 18, 595-607.
- Léon, A., Cambon, J., Lumbroso, M. & Winnykamen, F. (1980). *Manual de psicopedagogia experimental*. Lisboa: Morais Editores.
- Levin, Jack (1987). *Estatística aplicada a Ciências Humanas*. São Paulo: Harbra.

- Luthans, F. (1989). *Organizational behaviour*. Singapore: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behaviour action* (8th Ed). Singapore: McGraw-Hill.
- Medley, F., & La Rochelle, D. R. (1994). *Transformational leadership and job satisfaction*.
Unpublished manuscript, University of Florida.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualisation of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meindl, J. R. (1990). On leadership: an alternative to conventional wisdom. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 12, 159-203.
- Miner, J. B. (1975). The uncertain future of leadership concept: an overview. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds). *Leadership Frontiers*, pp. 197-208. Kent, OH: Kent State University Press.
- Mosley, D. C., Pietry, P. H., Megginson, L. C. (1996). *Management. Leadership in action* (5th Ed). New York: Harper Collins College Publishers.
- Pereira, Orlindo Gouveia (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management*. London: Jossey-Bass.
- Reto, L., e Lopes, A. (1992). *Liderança e carisma*. Lisboa: Editorial Minerva.

- Siegel, Sidney (1975). *Estatística não-paramétrica*. São Paulo: McGraw Hill.
- Tichy, N. M., & Devanna, M.A. (1990). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Vroom, V. H. (1976). Leadership In M. Dunnette (Ed.) *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*. Chicago: Rand McNally 1527-1551.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F.J. (1990). Adding to contingent-reward behaviour: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organizational Studies*, 15, 381-394.
- Weber, J. B. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Leadership Journal of Applied Psychology* 81 (6), 827-832.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. N. Anderson & T. Parsons, Eds. and Trans.). Glencoe, IL: Free Press.
- Wright, Peter (1996). *Managerial leadership*. New York: Routledge.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and it's effects among naval officers: some preliminary findings. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D. & Bass, B. M. (1993). Transformal leadership and performance: a longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4 (1), 81-102.

Yetton, P. (1984). Leadership and supervision. In M. Gruneberg, & T. Wall (Eds.), *Social Psychology and Organizational Behaviour*. London: John Wiley, pp. 9-35.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*, 3rd Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO A

Classificações das teorias de liderança

Quadro das Abordagens à liderança e respectivo foco (George, 1999, p. 438).

Abordagens	Foco
Traços	Traços específicos que contribuem para a eficiência da liderança
Comportamentos	Comportamentos específicos utilizados pelos líderes eficientes
Modelo de Contingência de Fiedler	Características das situações nas quais os diferentes tipos de líderes (orientados para a tarefa ou para as relações) são mais eficientes
Teoria do Path-Goal	Como os líderes eficientes motivam os seguidores
Modelo de Vroom e Yetton	Quando os líderes devem envolver os subordinados na tomada de decisão
Teoria da troca Líder-membro	Tipo de relações pessoais que os líderes têm com os seguidores
Substitutos e neutralizadores	Quando a liderança é desnecessária e quando um líder se previne com influência
Liderança transformacional e carismática	Como os líderes obtêm mudanças profundas nos seus seguidores e organizações
Disposição do líder	Como os sentimentos dos líderes influenciam a sua eficiência
Liderança e género humano	Diferenças e semelhanças entre homens e mulheres enquanto líderes

Quadro de classificação de teorias e modelos da liderança segundo Bass (1990).

Teorias de Base	Teorias e Modelos
Teorias Pessoais e Situacionais	Teorias dos Grandes Homens Teorias dos Traços (de personalidade) Teorias Situacionais Teorias Pessoais-Situacionais Teorias Psicoanalíticas Teorias Políticas Teorias Humanistas
Teorias da Interação da Aprendizagem Social	Teorias do Papel do Líder Teorias dos resultados do Papel da Liderança Teoria da Troca – Reforço Teoria do <i>Path-Goal</i> Teorias de Contingência
Teorias e Modelos dos Processos Interactivos.	Modelo de Múltipla Ligação Teoria da Troca Líder-Membro Teorias da Troca Teorias Comportamentais Teorias da Comunicação
Teorias Cognitivas e Perceptuais	Teorias da Atribuição Processamento de Informação Análise de Sistemas Abertos Aproximação Racional-Dedutiva
Explicações Híbridas	Liderança Transformacional

Quadro da Tipologia das teorias da liderança segundo Jago (Jesuino, 1996, p. 21)

		Perspectivas teóricas	
		<i>Universal</i>	<i>Contingente</i>
Construto focal da liderança	<i>Traços do líder</i>	Tipo I	Tipo III
	<i>Comportamento do líder</i>	Tipo II	Tipo IV

ANEXO B

Questionário Multifactorial de Liderança

QUESTIONARIO DE LIDERANÇA

O presente questionário sobre liderança destina-se à realização de um estudo na área do Comportamento Organizacional, e já foi aplicado, nas Marinhas de Guerra de outros países.

O objectivo do estudo é exclusivamente académico e os dados serão utilizados apenas para tratamento científico. As respostas são anónimas e confidenciais.

Neste questionário vai encontrar declarações descritivas dos seus superiores hierárquicos. Para cada declaração gostaríamos que, descrevesse com que *frequência*, o seu actual superior hierárquico (ou outro superior usado recente que conheça bem) revela o comportamento descrito.

Use a seguinte escala para 5 respostas possíveis.

	B	C	D	E
sempre	Muitas vezes	Por vezes	Raramente	Nunca

Quando a declaração for irrelevante, não se aplicar, ficar indeciso ou não souber, deixe o espaço em branco.

- Faz-me sentir bem por estar junto dele.
- Fica satisfeito quando eu alcanço os padrões acordados para o bom trabalho.
- Faz-me sentir que podemos atingir os nossos objectivos sem ele, se for necessário.
- Ganho crédito junto dele, cumprindo bem a minha função.
- Assegura-me que posso ter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço.
- Procura saber o que eu pretendo e tenta ajudar-me a consegui-lo.
- Pode-se contar com a sua apreciação quando se cumpre bem o trabalho.
- Impõe respeito a toda a gente.
- Dá atenção pessoal aos membros que parecem negligenciados.
- Para mim é um modelo a seguir.
- Para mim é um modelo de sucesso e perfeição.
- Deu-me novas maneiras de ver as coisas que costumavam ser um enigma para mim.
- Fala muito acerca de boas informações e recompensas pelo bom desempenho.
- Estou pronto a confiar no seu julgamento para ultrapassar qualquer obstáculo.
- Aceita que eu continue a fazer o meu trabalho da mesma forma que sempre fiz.
- É uma inspiração para nós.
- Sinto orgulho em estar associado a ele.
- Tem um dom especial para ver o que é realmente importante que eu tenha em conta.
- As suas ideias levaram-me a repensar algumas das minhas próprias ideias que eu nunca tinha questionado.

- Leva-me a pensar os velhos problemas de um novo modo.
- Incrementa o meu optimismo em relação ao futuro.
- Inspira lealdade para com a organização.
- Tenho toda a fé nele.
- Entusiasma-nos com as suas visões daquilo que podemos fazer se trabalharmos juntos.
- Trata cada subordinado individualmente.

B

C

D

E

entamente sempre	Muitas vezes	Por vezes	Raramente	Nunca
---------------------	-----------------	-----------	-----------	-------

- Eu decido o que quero; ele mostra-me como consegui-lo.
- Encoraja-me a expressar as minhas ideias e opiniões.
- Quando sinto que é necessário, posso negociar com ele, acerca do que posso obter, pelo cumprimento das tarefas.
- Não me pede mais do que o estritamente necessário para cumprir a missão.
- Apenas diz o que tenho de saber para cumprir o meu trabalho.
- Encoraja-nos a compreender os pontos de vista dos outros membros.
- Desde que as coisas corram bem não tenta mudar nada.
- Transmite a noção dos objectivos globais.
- Diz-me o que tenho que fazer, se quiser ser recompensado pelos meus esforços.
- Dá-me o que pretendo, se em troca, lhe mostrar o meu apoio.
- Tem sentido de missão, que me transmite.
- Faz com que as pessoas se entusiasmem pelo cumprimento das tarefas.
- Desde que o meu modo habitual de trabalho funcione, fica satisfeito com o meu desempenho.
- Posso tomar iniciativas, mas ele não me encoraja a isso.
- Há um acordo, acerca do esforço que se espera que eu tenha no grupo e, do proveito que tenho disso.

Assinale as questões 41 a 44 segundo a seguinte escala.

A	B	C	D	E
amamente	Muito eficaz	Eficaz	Ligeiramente eficaz	Ineficaz

- A eficácia do trabalho global da Unidade do seu superior pode ser classificada como:
- Comparada com todas as outras Unidades que conheceu, como classificaria a eficácia dessa Unidade?
- Qual a eficácia do seu superior a encontrar as motivações dos subordinados?
- Qual a eficácia do seu superior de acordo com as exigências da Organização?

Assinale as questões 45 a 46 segundo a seguinte escala.

A	B	C	D	E
Muito feito	Razoavelmente satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Um pouco insatisfeito	Insatisfeito

___ Na globalidade, até que ponto está satisfeito com o seu superior?

___ Na globalidade até que ponto está satisfeito com os métodos de liderança usados pelo seu superior ou os adequados para fazer o grupo cumprir a missão?

___ O Oficial que estou a descrever é:

- A. Capitão-de-mar-e-guerra ou superior.
- B. Capitão-de-Fragata.
- C. Capitão-Tenente.
- D. 1º Tenente.
- E. 2º Tenente ou inferior.

___ À quanto tempo trabalha com a pessoa que descreveu?

- A. Três meses ou menos.
- B. Mais de três meses mas menos de seis.
- C. Mais de seis meses mas menos que um ano.
- D. Mais do que um ano mas menos de dois.
- E. Mais de dois anos.

___ A Classe do Oficial que estou a descrever é:

- A. Marinha.
- B. Oficial Técnico.
- C. Administração Naval.
- D. Fuzileiros.
- E. Serviço Especial Fuzileiros.

___ O Oficial que estou a descrever desempenha funções na área:

- A. Operacional.
- B. Administrativa.
- C. Logística.
- D. Formação.
- E. Outra.

Qual a sua?

idade _____.

classe _____.

posto _____.

MUITO OBRIGADO

ANEXO C

Tabela de dados estatísticos

file: F13AGO.STA [66 cases with 67 variables]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18
3.00	0.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00
2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00
3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00
2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00
3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00
2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.81	2.00	3.00	2.00
3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	0.00	2.00	3.00	1.00	2.00	1.00
1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	0.00	2.00	3.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00
2.00	3.00	1.00	4.00	1.00	2.00	1.00	4.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00
1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00
3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00
3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00
2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00
3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00
2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00
3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00
3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00
4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	1.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	1.80	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
1.00	2.00	2.27	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	0.00	0.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
2.32	2.00	2.00	2.00	2.02	2.00	2.00	3.00	2.00	2.03	1.95	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.30	3.00
2.32	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.80	1.22	2.00	3.00	2.00	2.00	2.13
4.00	3.00	2.27	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	1.95	1.80	1.22	3.00	3.00	2.00	3.00	2.13
0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	3.00	0.00	0.00	0.00
3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00	2.00	2.00
1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
2.00	2.00	2.00	2.76	1.00	1.00	2.00	3.00	2.53	2.00	1.00	3.00	0.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
1.00	2.71	1.00	2.76	1.00	1.00	1.00	2.92	2.53	1.00	1.00	1.00	0.00	1.00	2.81	1.00	1.00	1.00
2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2.00	3.00	2.00	4.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00
3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
1.00	2.00	0.00	2.00	0.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1.00	2.00	1.00	2.76	2.00	1.00	1.00	3.00	2.00	0.00	1.00	1.00	0.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00
1.00	3.00	2.00	2.00	0.00	3.00	3.00	2.00	2.53	0.00	1.00	0.00	0.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00
1.00	4.00	3.00	3.00	0.00	1.00	2.00	4.00	2.00	1.00	1.00	0.00	1.00	2.00	4.00	2.00	1.00	1.00
3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	0.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2.30	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	4.00	4.00	1.00	2.00	2.00	1.00	0.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00
3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00
3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.95	2.00	1.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00
3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00
3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00
4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	1.00	4.00	4.00	1.00	2.00	2.00	1.00	0.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00
2.00	4.00	1.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	1.00	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00
1.00	2.00	2.27	2.00	2.00	1.03	3.00	4.00	2.53	2.00	2.00	1.80	1.00	2.30	3.00	1.00	2.00	2.13
1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	0.00	2.00	2.00	3.00	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	0.00	0.00	2.00
3.00	4.00	3.00	4.00	2.02	3.00	3.00	2.00	3.00	2.03	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	3.00	2.00	4.00	2.00
4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00
3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00
0.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00
2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	0.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00
3.00	3.00	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00
1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00
2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00
2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00

19 I19	20 I20	21 I21	22 I22	23 I23	24 I24	25 I25	26 I26	27 I27	28 I28	29 I29	30 I30	31 I31	32 I32	33 I33	34 I34	35 I35	36 I36
2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	0.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	0.00	0.00	3.00
2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00
2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00
3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00
2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	3.00	1.00	2.00	2.00
2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	2.00	0.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00
2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00
0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2.52	1.00	0.00	0.00	1.00	4.00	0.00	2.33	2.00	0.00	0.00	2.00
2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	0.00	0.00	2.00
1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00
3.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	3.00
2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	1.00	0.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	1.00	1.00	2.00
3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	2.00	2.00	4.00	1.00	0.00	4.00
3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	0.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	0.00	0.00	3.00
2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00
1.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
0.00	1.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	0.00	1.00	0.00	2.00	1.00	2.00	2.00	4.00	1.00	1.00	4.00
1.00	0.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	0.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	0.00	3.00	3.00
1.90	1.60	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.17	2.33	3.00	1.00	1.20	3.00
1.00	2.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00
2.00	1.60	2.00	3.00	2.42	2.21	1.00	2.00	1.00	1.70	2.00	2.00	2.17	1.00	3.00	1.08	1.20	2.00
2.00	1.60	1.00	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00
1.90	1.60	1.80	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	3.00
3.00	1.60	1.80	4.00	2.42	2.21	4.00	3.00	1.00	1.70	1.00	1.80	3.00	3.00	3.00	1.08	1.20	4.00
2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	4.00	2.00	4.00	1.00	0.00	3.00	0.00
3.00	1.00	2.00	4.00	2.00	3.00	4.00	1.00	4.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	1.00	3.00
1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.08	2.00	2.00
2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.80	3.00	3.00	1.00	1.00	1.20	3.00
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.52	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	0.00	1.00
1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00
3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.00
2.00	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00
2.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	0.00	2.00	2.00
1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.52	2.00	1.00	2.00	1.00	1.80	2.00	2.00	3.00	1.08	1.20	3.00
1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00
1.00	1.00	1.00	4.00	2.00	2.00	0.00	3.00	2.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	3.00	0.00	0.00	2.00
2.00	1.00	2.00	3.00	2.42	2.21	3.00	2.00	3.00	0.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	0.00	2.00
3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.21	3.00	2.00	3.00	0.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.00	1.00	3.00
1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	2.00
1.00	2.00	1.00	4.00	2.42	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	0.00	0.00	3.00
2.00	1.00	2.00	4.00	4.00	4.00	0.00	2.00	3.00	2.00	1.00	0.00	3.00	1.00	3.00	0.00	0.00	3.00
2.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.90	3.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	0.00	4.00
1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	1.00	3.00
3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
1.00	0.00	1.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	1.00	1.00	2.00	4.00	0.00	1.00	3.00
2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
1.90	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.52	1.90	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00
1.00	0.00	1.00	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	0.00	0.00	2.00
3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	0.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	0.00	0.00	3.00
3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00	0.00	1.00	3.00
3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	0.00	1.00	1.00	2.00	1.00	4.00	1.00	0.00	4.00
4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	0.00	0.00	3.00
0.00	1.00	0.00	2.00	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	1.00	1.00	0.00	2.00
2.00	1.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	0.00	3.00	2.00	3.00	0.00	0.00	3.00
1.20	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	0.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00
1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	4.00	1.00	4.00	3.00	4.00	0.00	3.00	2.00	3.00	0.00	2.00	4.00
2.00	1.00	1.00	2.00	0.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00
2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00

37 I37	38 I38	39 I39	40 I40	41 I41	42 I42	43 I43	44 I44	45 I45	46 I46	47 I47	48 I48	49 I49	50 I50	51 IDADE	52 CLASSE	53 POSTO
3.00	3.00	1.00	0.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3	3	3	0.00	30		
3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	3	4	3	4.00	30		
3.00	3.00	3.00	1.24	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1	2	3	1.00	30		
4.00	4.00	1.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3	4	3	0.00	29		
3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	0	4	3	0.00	51		
2.00	3.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	1	4	3	4.00	32		
2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	3	2	4	0.00	24		
1.00	3.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1	3	3	4.00	38		
1.00	2.70	1.00	0.00	0.00	2.30	0.00	2.34	0.00	0.00	1	4	3		41		
2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4	0	3	4.00			
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00	1	3	3	0.00	39		
2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	0.00	4	1	3	0.00	21		
2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1	3	3	0.00	31		
3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3	1	3	3.00	20		
2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3	1	3	3.00	20		
2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1	4	3	0.00			
1.00	2.00	3.00	0.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	0	4	3	4.00	46		
4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	1	4	3	1.00	41		
4.00	3.00	2.00	1.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3	4	3	0.00	25		
3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	0	4	3	1.00	41		
4.00	4.00	1.68	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3	3	4	0.00	28		
4.00	3.00	3.00	0.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3	2	3	0.00	21		
3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4	2	3	1.00	30		
2.00	3.00	1.68	1.24	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	1	2	3	0.00	50		
1.00	2.00	2.00	1.24	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1	2	3	0.00	32		
2.00	2.00	3.00	1.24	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3	2	3	0.00	22		
2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3	1	3	0.00	21		
4.00	3.00	1.00	1.24	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3	2	3	0.00	25		
4.00	3.00	1.68	1.24	2.22	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	1	2	3	1.00	30		
0.00	2.00	3.00	0.00	1.00	1.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2	2	3	3.00	31		
2.00	2.00	3.00	0.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	0	3	3	4.00	49		
1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1	3	3	4.00	34		
1.00	2.00	2.00	1.24	2.22	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4	2	3	0.00	23		
1.00	2.70	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0	3	0	0.00	53		
3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3	0	4	0.00	29		
2.00	3.00	2.00	0.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3	3	3	0.00	23		
4.00	4.00	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3	1	3	0.00	30		
1.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	0	3	3	1.00			
2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.30	1.00	2.00	2.00	1.00	0	4	3	1.00	42		
2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0	3	3	0.00			
2.00	4.00	2.00	0.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1	3	3	4.00	57		
2.00	2.00	0.00	0.00	3.00	2.30	2.00	3.00	4.00	4.00	3	0	3	0.00	20		
3.00	2.00	2.00	0.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3	2	3	0.00	25		
2.00	2.00	3.00	1.00	2.22	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	1	2	3	0.00	31		
3.00	2.00	2.00	0.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1	3	3	0.00	26		
3.00	4.00	0.00	0.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	2	4	3	2.00	53		
4.00	3.00	0.00	0.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3	3	3	0.00	27		
3.00	3.00	1.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4	0	3	0.00	24		
3.00	4.00	0.00	0.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4	1	3	0.00	23		
4.00	3.00	0.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4	0	3	0.00	24		
3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00	1.00	3.00	1.00	0	4	3	1.00	42		
3.00	3.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1	4	1	4.00	47		
2.43	2.00	0.00	1.24	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00		4	3	4.00	40		
2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0	3	0	2.00	49		
3.00	3.00	1.00	1.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	0	2	0	3.00	43		
4.00	4.00	0.00	0.00	3.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2	3	4	1.00	49		
4.00	2.00	1.00	0.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3	2	3	3.00	21		
2.00	3.00	1.00	0.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3	3	1	4.00	50		
2.00	1.00	4.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1	4	3	0.00	31		
2.00	0.00	0.00	0.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3	3	3	0.00	32		
1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	3.00	2.00	1.00	1	4	3	0.00	28		
2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	1	3	3	1.00	48		
3.00	4.00	0.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	0	4	3	4.00	46		
1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	0	4	3	1.00	30		
2.00	2.00	1.00	0.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	0	4	3	0.00	49		
2.00	3.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3	4	4	0.00	27		

	54 CARISMA	55 CONSIDER	56 ESTIMULA	57 L_TRANSF	58 RECOMPEN	59 GESTÃO	60 L_TRANSA	61 EFICÁCIA	62 SATISFAÇ	63 DESEMPEN
1	2.823529	2.428571	2.000000	2.417367	.857143	2.166667	1.511905	3.000000	4.000000	3.500000
2	1.823529	2.142857	1.666667	1.877684	1.285714	2.000000	1.642857	1.250000	2.500000	1.875000
3	2.941176	3.000000	1.666667	2.535948	1.605714	2.833333	2.219524	2.500000	3.000000	2.750000
4	3.235294	3.285714	4.000000	3.507003	2.714286	3.166667	2.940476	3.250000	3.500000	3.375000
5	2.176471	2.142857	2.333333	2.217554	1.714286	2.333333	2.023810	2.250000	2.000000	2.125000
6	2.294118	2.571429	1.666667	2.177404	1.714286	1.833333	1.773810	1.500000	3.000000	2.250000
7	2.470588	2.285714	2.000000	2.252101	1.571429	1.968333	1.769881	2.250000	2.500000	2.375000
8	2.000000	2.428571	1.333333	1.920635	1.142857	2.333333	1.738095	1.500000	2.500000	2.000000
9	.647059	1.502857	0.000000	.716639	.285714	2.171667	1.228690	1.160000	0.000000	.580000
0	2.058824	2.142857	2.000000	2.067227	1.142857	2.333333	1.738095	2.000000	2.000000	2.000000
1	1.176471	1.571429	1.000000	1.249300	1.285714	1.666667	1.476190	.750000	1.000000	.875000
2	2.352941	2.571429	2.000000	2.308123	2.142857	2.666667	2.404762	1.750000	.500000	1.125000
3	2.176471	2.714286	2.666667	2.519141	2.000000	2.333333	2.166667	2.500000	2.500000	2.500000
4	2.941176	3.142857	2.666667	2.916900	2.285714	2.166667	2.226190	1.750000	3.500000	2.625000
5	2.117647	2.571429	2.000000	2.229692	1.285714	2.000000	1.642857	1.500000	3.000000	2.250000
6	2.352941	2.571429	2.000000	2.308123	2.142857	2.500000	2.321429	2.000000	3.000000	2.500000
7	1.176471	1.857143	1.000000	1.344538	.857143	2.333333	1.595238	1.500000	1.000000	1.250000
8	2.882353	2.857143	2.333333	2.690943	1.571429	3.166667	2.369048	3.500000	3.500000	3.500000
9	2.882353	2.857143	2.666667	2.802054	1.285714	2.166667	1.726190	3.000000	3.500000	3.250000
0	2.470588	2.428571	2.000000	2.299720	2.285714	2.000000	2.142857	2.000000	3.000000	2.500000
1	3.764706	3.857143	1.333333	2.985061	3.428571	3.613333	3.520952	4.000000	4.000000	4.000000
2	3.470588	3.571429	.666667	2.569561	1.000000	2.500000	1.750000	3.750000	4.000000	3.875000
3	2.235294	2.428571	.666667	1.776844	1.142857	2.166667	1.654762	3.000000	3.000000	3.000000
4	3.127647	3.142857	1.766667	2.679057	1.634286	2.501667	2.067976	2.000000	3.500000	2.750000
5	1.470588	1.752857	1.666667	1.630037	1.605714	1.666667	1.636190	1.250000	1.000000	1.125000
6	2.182353	1.857143	1.866667	1.968721	1.462857	2.000000	1.731429	2.250000	3.000000	2.625000
7	2.252941	2.428571	1.866667	2.182726	2.142857	2.500000	2.321429	2.000000	3.000000	2.500000
8	2.191176	2.142857	1.766667	2.033567	1.208571	1.666667	1.437619	2.500000	3.000000	2.750000
9	2.853529	3.181429	2.133333	2.722764	1.920000	2.246667	2.083333	2.805000	3.500000	3.152500
0	.470588	.857143	.666667	.664799	1.000000	2.833333	1.916667	1.000000	0.000000	.500000
1	2.352941	2.714286	2.000000	2.355742	1.142857	2.333333	1.738095	1.750000	2.000000	1.875000
2	1.411765	1.571429	1.000000	1.327731	1.154286	2.000000	1.577143	1.500000	1.000000	1.250000
3	1.823529	2.041429	2.000000	1.954986	1.062857	1.966667	1.514762	2.055000	2.500000	2.277500
4	1.230588	1.931429	1.000000	1.387339	1.285714	2.585000	1.935357	1.250000	0.000000	.625000
5	2.352941	2.285714	1.666667	2.101774	1.714286	2.166667	1.940476	2.000000	2.500000	2.250000
6	2.529412	3.000000	2.333333	2.620915	1.714286	2.500000	2.107143	3.250000	2.500000	2.875000
7	3.352941	3.142857	2.333333	2.943044	2.428571	2.333333	2.380952	3.500000	4.000000	3.750000
8	1.705882	1.857143	1.333333	1.632120	1.285714	2.500000	1.892857	1.500000	1.000000	1.250000
9	1.588235	1.754286	1.000000	1.447507	1.468571	1.800000	1.634286	1.825000	1.500000	1.662500
0	1.764706	2.647143	.666667	1.692838	.857143	2.500000	1.678571	2.000000	1.000000	1.500000
1	1.882353	2.142857	.666667	1.563959	.571429	1.833333	1.202381	1.500000	3.000000	2.250000
2	2.507647	2.857143	2.000000	2.454930	.857143	1.666667	1.261905	2.575000	4.000000	3.287500
3	2.835882	3.000000	2.666667	2.834183	1.142857	2.000000	1.571429	3.000000	3.500000	3.250000
4	2.352941	2.285714	1.000000	1.879552	1.285714	2.166667	1.726190	1.805000	3.000000	2.402500
5	2.571765	2.428571	1.333333	2.111223	.571429	2.333333	1.452381	2.500000	3.000000	2.750000
6	2.823529	2.000000	1.333333	2.052288	1.142857	1.666667	1.404762	2.500000	4.000000	3.250000
7	3.291176	3.857143	2.333333	3.160551	.842857	1.166667	1.004762	3.000000	4.000000	3.500000
8	3.294118	3.000000	1.666667	2.653595	2.571429	2.166667	2.369048	3.500000	3.500000	3.500000
9	3.117647	3.142857	2.666667	2.975724	1.285714	2.333333	1.809524	3.500000	4.000000	3.750000
0	3.588235	3.428571	2.666667	3.227824	2.714286	2.833333	2.773810	4.000000	4.000000	4.000000
1	2.588235	2.571429	.666667	1.942110	2.000000	2.500000	2.250000	1.250000	2.000000	1.625000
2	2.764706	2.571429	2.000000	2.445378	1.714286	2.833333	2.273810	3.000000	3.000000	3.000000
3	1.932941	2.192857	1.566667	1.897488	1.734286	1.666667	1.700476	2.000000	3.000000	2.500000
4	1.235294	2.285714	.666667	1.395892	1.142857	2.333333	1.738095	1.250000	0.000000	.625000
5	2.707647	3.285714	3.000000	2.997787	.860000	2.333333	1.596667	2.000000	3.000000	2.500000
6	2.823529	3.571429	2.333333	2.909430	1.571429	1.833333	1.702381	2.750000	3.500000	3.125000
7	3.647059	3.571429	3.333333	3.517274	1.571429	1.333333	1.452381	3.500000	4.000000	3.750000
8	2.294118	2.000000	3.333333	2.542484	.857143	1.833333	1.345238	1.750000	3.000000	2.375000
9	.588235	1.571429	.666667	.942110	.714286	2.000000	1.357143	.250000	0.000000	.125000
0	2.764706	2.857143	1.666667	2.429505	1.000000	1.333333	1.166667	3.500000	3.000000	3.250000
1	1.764706	2.571429	2.333333	2.223156	1.571429	2.166667	1.869048	1.250000	1.500000	1.375000
2	1.941176	2.142857	1.000000	1.694678	1.857143	2.333333	2.095238	1.750000	3.000000	2.375000
3	2.764706	3.142857	2.666667	2.858077	1.714286	2.166667	1.940476	2.500000	3.000000	2.750000
4	1.176471	1.571429	1.333333	1.360411	1.142857	2.333333	1.738095	1.500000	1.000000	1.250000
5	2.000000	2.285714	1.333333	1.873016	1.285714	2.166667	1.726190	2.250000	3.000000	2.625000
6	1.941176	2.428571	1.666667	2.012138	1.428571	2.166667	1.797619	2.000000	3.000000	2.500000

	64 ESTILO	65 GRUPO	66 ACTIVIDA	67 POSTO
1	1	1	2	3
2	1	1	1	3
3	1	2	2	1
4	1	1	2	3
5	1	2	2	0
6	1	2	1	1
7	1	1	2	3
8	1	2	1	1
9	2	2		1
0	1	1	1	4
1	2	2	2	1
2	2	1	2	4
3	1	2	2	1
4	1	1	2	3
5	1	1	2	3
6	2	2	2	1
7	2	2	1	0
8	1	2	2	1
9	1	1	2	3
0	1	2	2	0
1	2	1	2	3
2	1	1	2	3
3	1	1	2	4
4	1	2	2	1
5	2	2	2	1
6	1	1	2	3
7	2	1	2	3
8	1	1	2	3
9	1	2	2	1
0	2	1	2	2
1	1	2	1	0
2	2	2	1	1
3	1	1	2	4
4	2	2	2	0
5	1	1	2	3
6	1	1	2	3
7	1	1	2	3
8	2	2	2	0
9	2	2	2	0
0	1	2	2	0
1	1	2	1	1
2	1	1	2	3
3	1	1	2	3
4	1	2	2	1
5	1	2	2	1
6	1	1	2	2
7	1	1	2	3
8	1	1	1	3
9	1	1	2	4
0	1	1	2	4
1	2	2	2	0
2	1	2	1	1
3	1		1	
4	2	2	2	0
5	1	2	2	0
6	1	1	2	2
7	1	1	2	3
8	1	1	1	3
9	2	2	2	1
0	1	1	2	3
1	1	2	2	1
2	2	2	2	1
3	1	2	1	0
4	2	2	2	0
5	1	2	2	0
6	1	1	2	3

file: LIDER.STA [66 cases with 66 variables]

FILE SPECIFICATIONS:

Name	Format	MD Code	Long Label
I1	3.0	-9999	
I2	3.0	-9999	
I3	3.0	-9999	
I4	3.0	-9999	
I5	3.0	-9999	
I6	3.0	-9999	
I7	3.0	-9999	
I8	3.0	-9999	
I9	3.0	-9999	
I10	3.0	-9999	
I11	3.0	-9999	
I12	3.0	-9999	
I13	3.0	-9999	
I14	3.0	-9999	
I15	3.0	-9999	
I16	3.0	-9999	
I17	3.0	-9999	
I18	3.0	-9999	
I19	3.0	-9999	
I20	3.0	-9999	
I21	3.0	-9999	
I22	3.0	-9999	
I23	3.0	-9999	
I24	3.0	-9999	
I25	3.0	-9999	
I26	3.0	-9999	
I27	3.0	-9999	
I28	3.0	-9999	
I29	3.0	-9999	
I30	3.0	-9999	
I31	3.0	-9999	
I32	3.0	-9999	
I33	3.0	-9999	
I34	3.0	-9999	
I35	3.0	-9999	
I36	3.0	-9999	
I37	3.0	-9999	
I38	3.0	-9999	
I39	3.0	-9999	
I40	3.0	-9999	
I41	3.0	-9999	
I42	3.0	-9999	
I43	3.0	-9999	
I44	3.0	-9999	
I45	3.0	-9999	
I46	3.0	-9999	
I47	3.0	-9999	
I48	3.0	-9999	
I49	3.0	-9999	
I50	3.0	-9999	
IDADE	6.0	-9999	
CLASSE	6.0	-9999	
POSTO	6.0	-9999	
CARISMA	8.6	-9999	$= (I1+I8+I10+I11+I14+I16+I17+I18+I21+I22+I23+I24+I27+I31+I33$
CONSIDER	8.6	-9999	$= (I2+I3+I4+I6+I7+I9+I25) / 7$
ESTIMULA	8.6	-9999	$= (I12+I19+I20) / 3$
L_TRANSF	8.6	-9999	$= (CARISMA+CONSIDER+ESTIMULA) / 3$
RECOMPEN	8.6	-9999	$= (I5+I13+I26+I28+I34+I35+I40) / 7$
GESTÃO	8.6	-9999	$= (I15+I29+I30+I32+I38+I39) / 6$
L_TRANSA	8.6	-9999	$= (RECOMPEN+GESTÃO) / 2$
EFICÁCIA	8.6	-9999	$= (I41+I42+I43+I44) / 4$
SATISFAÇ	8.6	-9999	$= (I45+I46) / 2$
DESEMPEN	8.6	-9999	$= (EFICÁCIA+SATISFAÇ) / 2$
ESTILO	8.0	-9999	$= (L_TRANSF > L_TRANSA) * 1 + (L_TRANSF < L_TRANSA) * 2$
GRUPO	8.0	-9999	$= (I47 < 4) * 1 + (I47 > 3) * 2$
ATIVIDA	8.0	-9999	$= (I50 = 1) * 1 + (I50 > 1) * 2$

ANEXO D

Códigos Informáticos da Base de Dados

Este Anexo mostra como foi reunida e tratada informaticamente toda a informação sobre os sujeitos bem como os resultados obtidos.

Assim, relativamente a cada sujeito foram organizadas as seguintes informações:

SUJEITO - Número de identificação de cada sujeito restrito ao estudo.

GRUPO -

1. - Sujeito em liderança de topo

2. - Sujeito em liderança de base.

De i1 a i40 - itens do Questionário Multifactorial de Liderança (Anexo A).

CARISMA - Média dos itens que constituem o factor I, carisma:

$$(i1+i8+i10+i11+i14+i16+i17+i18+i21+i22+i23+i24+i27+i31+i33+i36+i37)/17$$

CONSINDI - Média dos itens que constituem o factor III, Consideração individualizada:

$$(i2+i3+i4+i6+i7+i9+i25)/7$$

ESTINTEL - Média dos itens que constituem o factor V, Estimulação Intelectual:

$$(i12+i19+i20)/3$$

LTRANSFO - Média dos factores que constituem a escala de Liderança Transformacional:

$$(CARISMA+ CONSINDI+ESTINTEL)/3$$

RECOCONT - Média dos itens que constituem o factor II, Recompensa De Contingência:

$$(i5+i13+i26+i28+i34+i35+i40)/7$$

GESTpEXC - Média dos itens que constituem o factor IV, Gestão por excepção ou Reforço De Contingência Negativo:

$$(i15+i29+i30+i32+i38+i39)/6$$

LTRANSAC - Média dos factores que constituem a escala de Liderança Transaccional:

$$(RECOCONT+ GESTpEXC)/2$$

LACTIVA - Média dos factores que constituem a escala de Liderança Transformacional mais o factor liderança Recompensa de Contingência.

$$(CARISMA+ CONSINDI+ESTINTEL+RECOCONT)/4$$

LPASSIVA - O mesmo que Gestão por Excepção.

EFICACI1 - iten 41, (Anexo A).

EFICACI2 - iten 42, (Anexo A).

EFICACI3 - iten 43, (Anexo A).

EFICACI4 - iten 44, (Anexo A).

EFICACIA - Média dos itens que constituem a escala de Eficácia:

$$(i41+i42+i43+i44)/4$$

SATISUPE - iten 45, (Anexo A).

SATIMETO - iten 46, (Anexo A).

SATIGERA - Média dos itens que constituem a escala de Satisfação:

$$(i45+i46)/2$$

DESEMPEN - Média dos itens que constituem a escala de Desempenho:

$$(SATIGERA+EFICACIA)/2$$

ESTILIDE - Estilo de Liderança:

1=Líder Transformacional (se LTRANSFO > LTRANSAC);

2=Líder Transaccional (se LTRANSAC > LTRANSFO).

ANEXO E

Pedido de autorização para aplicação do instrumento

ao Comandante do Corpo de Fuzileiros

Exmo Senhor

Comandante do Corpo de Fuzileiros

26385 1TEN FZ Rui Manuel da Graça Lopes Carrilho, a frequentar o Mestrado em Comportamento Organizacional no Instituto Superior de Psicologia Aplicada, de acordo com o definido na OP1 N.º47/ 20-06-96 está a realizar um trabalho de investigação cujo tema é Liderança Transaccional e Transformacional. Vem por este meio, solicitar a Vossa autorização, para aplicar um questionário sobre liderança aos Oficiais do Corpo de Fuzileiros.

Pede deferimento,

Base de Fuzileiros, 2 de Novembro de 1998.

Rui Manuel da Graça Lopes Carrilho
1TEN FZ

VISTO
O COMANDANTE

1. Autorizar conforme requerido.
2. Deve a S106(P) emitir msg. para o A163p24 informado tal qual e my despacho.

A. Vieira
Com.
3-11-98

Scido N.º: 1178
Processo: 1178