



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, PERCEÇÃO DO
DESEMPENHO INDIVIDUAL E DO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**
Estudo em duas empresas do concelho do Fundão

Joana Patrícia Gonçalves Moreira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António João Santos Nunes

Covilhã, Outubro de 2014

Agradecimentos

O desenrolar do longo trabalho que culminou na realização desta tese não seria possível sem o apoio, paciência e amizade de um conjunto de pessoas que ao longo destes anos me permitiram ser persistente e ir superando as dificuldades encontradas. A todas essas pessoas, sem as quais não me teria sido possível aqui chegar, nunca conseguirei exprimir a minha gratidão.

Em primeiro lugar agradeço ao orientador, o Prof. Doutor António Nunes, pelos ensinamentos constantes em todo o processo de orientação científica e, por todo o empenho e disponibilidade demonstrada. A sua colaboração foi essencial para que o processo de investigação chegasse a bom porto. Foi um privilégio ter sido sua orientanda.

Quero também agradecer pela colaboração das duas empresas estudadas que contribuíram para o estudo de caso desta dissertação. Na pessoa do empresário/gestor nos quais se disponibilizaram em toda a ajuda necessária e aos funcionários que despenderam o seu tempo na resposta aos questionários, sem os quais, a realização da investigação empírica não seria possível.

O meu muito obrigado aos colegas de trabalho e amigos com os quais me fui cruzando nesta caminhada e que foram deixando, direta ou indiretamente, o seu contributo e o seu apoio.

Finalmente, uma palavra muito especial aos meus familiares mais próximos e, em especial, aos meus pais, irmão e namorado, que incessantemente estiveram ao meu lado e que me têm acompanhado desde sempre em qualquer etapa da minha vida. Agradeço o carinho, a compreensão, o incentivo e o apoio incondicional que sempre tiveram para comigo.

A todos o meu sincero obrigado!

Resumo

Embora todos os estilos de liderança tenham a sua importância para as organizações, a era da Liderança Transformacional é a mais recente e talvez a mais complexa (Bass, citado por Tebeian, 2012). Os líderes transformacionais são concebidos para fornecer a visão, motivar os funcionários e ajudar a incutir uma cultura organizacional que incentive a criatividade, assumindo os riscos e alimentando a inovação (Scott e Bruce, citado por Tipu *et al.*, 2012).

O Desempenho Individual também tem sido um tema objeto de múltiplas investigações científicas, desde a sua conceptualização até às potenciais consequências aos diferentes níveis da organização (Motowidlo *et al.*, 1997). O Desempenho Organizacional representa uma área de extrema relevância, e de difícil análise, a começar pela dificuldade em se definir, conceituar e mensurar (Ismael *et al.*, 2010).

Os principais objetivos deste estudo são: a identificação dos estilos de liderança prevalentes nas organizações, e a determinação da sua importância, para o Desempenho Individual e para o Desempenho Organizacional.

Estudaram-se duas empresas, através de uma amostra de 207 trabalhadores, identificando-se os estilos de liderança mais utilizados: transformacional e transacional; aprofundando-se o estilo de liderança transformacional e caracterizando-se a sua importância para o Desempenho Individual e para o Desempenho Organizacional percebido.

Os resultados mostram que o estilo de liderança que mais se evidencia nas duas empresas é a Liderança Transformacional. Mostram também que o género dos funcionários não assume relevância na escolha do estilo de liderança adotado pelas organizações, que a Liderança Transformacional apresenta um impacto positivo tanto no Desempenho Individual como no Desempenho Organizacional e que o Desempenho Individual percebido pode contribuir para a melhoria do Desempenho Organizacional.

Palavras-chave

Liderança, Liderança Transformacional, Desempenho Individual, Desempenho Organizacional

Abstract

Although all leadership styles have their/unique importance to the organizations, the transformational leadership *era* is the most recent and perhaps the most complex (Bass quoting Tebeian, 2012). Transformational leaders are conceived to provide vision, motivate employees and install organizational practices that stimulates creativity, taking up the risks and boosting the innovation. (Scott and Bruce, quoted by Tipu *et al.*, 2012).

The Individual performance has also been a matter of multiple scientific investigations since its conceptualization to the potential consequences of the different levels of the organization (Motowidlo *et al.*, 1997). The Organizational Performance is an area of extreme importance, and difficult to analyze, starting with the difficulty in defining, conceptualizing and measuring (Ismael *et al.*, 2010).

The main objectives of this study are: the identification of the prevailing styles of leadership in organizations and determination of its importance for Individual Performance and Organizational Performance.

Two companies were studied, having a total sample size of 207 employees, the most practiced leadership styles were identified: transformational and transational; deepening the transformational leadership style and characterizing its importance for Individual Performance and Organizational Performance perceived.

The obtained results demonstrate that the most evidenced leadership style in the two companies is the transformational leadership. In this study, the companies leadership style does not depend on the employees gender; transformational leadership has a positive impact in the perceived Individual and Organizational performances and so it can contribute to an enhanced organizational performance.

Keywords

Leadership, Transformational Leadership, Individual Performance, Organizational Performance

Índice

Capítulo 1- Introdução	1
1.1.Contextualização do Tema em Estudo	1
1.2. Objetivos da Investigação.....	2
1.3. A Estrutura da Dissertação.....	3
Capítulo 2- Revisão da Literatura	4
2.1. Liderança	4
2.1.1. Conceito de Liderança	4
2.1.2. Diferença entre Liderança e Gestão.....	6
2.1.3. Abordagens / Dimensões da Liderança	7
2.1.4.Liderança Transformacional	10
2.2. Desempenho Individual e Organizacional	13
2.2.1. Conceitos Base.....	13
2.2.2.Ojetivos e Avaliação de Desempenho	14
2.2.3.Ciclo do Desempenho	15
2.2.4.Quem deve Avaliar o Desempenho.....	16
2.2.5. Abordagens do Desempenho Organizacional	17
2.2.6.Determinantes do Desempenho Organizacional	18
Capítulo 3- Elaboração das hipóteses e apresentação do Modelo de Análise	20
Capítulo 4- Metodologia	24
4.1. Tipo de Estudo	24
4.2. Seleção dos Casos	25
4.3. Instrumentos de Recolha de Dados.....	26

4.3.1.Liderança Transformacional	26
4.3.2.Desempenho Individual Percecionado.....	27
4.3.3.Desempenho Organizacional Percecionado	28
4.4. Amostra Final Obtida	29
4.5. Organização, Análise e Interpretação dos Dados	30
Capítulo 5- Apresentação e Análise de Resultados	31
5.1.Propriedades Psicométricas das Escalas	31
5.1.1.Fidelidade	32
5.1.2.Validade	32
5.2. Análise Descritiva	34
5.2.1. Empresa A	34
5.2.2. Empresa B	34
5.3.Análise e Discussão das Hipóteses.....	35
5.3.1. Pressupostos	36
5.3.2. Hipótese 1	37
5.3.3.Hipótese 2.....	38
5.3.4. Hipótese 3	39
5.3.5. Hipótese 4.....	39
5.3.6. Hipótese 5.....	39
Capítulo 6- Discussão de Resultados.....	40
Capítulo 7- Considerações Finais.....	42
7.1. Conclusões.....	42
7.2. Limitações e Linhas Futuras de Investigação.....	43
Bibliografia.....	45
ANEXOS	52

Lista de Figuras

Figura 1 - Desenvolvimento das Teorias de Liderança.....	8
Figura 2 - Ciclo de Desempenho	15
Figura 3 - Descrição do Desempenho do Negócio.....	17
Figura 4 - Modelo de Análise	24
Figura 5 - Principais fatores que afetam o desempenho no cargo.....	57

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Diferença entre Gestor e Líder	7
Tabela 2 - Principais abordagens de liderança	10
Tabela 3 - Formas de Avaliação de Desempenho Multilaterais	17
Tabela 4 - MQL - Questionário Multifactorial de Liderança	27
Tabela 5 - Variáveis do Questionário Desempenho Individual	28
Tabela 6 - Variáveis do Questionário Desempenho Organizacional Percebido	28
Tabela 7 - Amostra e caracterização sociodemográfica dos colaboradores	29
Tabela 8 - Média do Alpha Cronback das dimensões principais	32
Tabela 9 - Média KMO das dimensões principais	33
Tabela 10 - Resumo da análise descritiva das dimensões	35
Tabela 11 - Estatísticas de grupo ¹	38
Tabela 12 - Resumo do Resultado das hipóteses	40
Tabela 13 - A Diferença entre gestão e liderança	53
Tabela 14 - Líderes Pseudo-Transformacionais / Autenticamente Transformacionais.....	54
Tabela 15 - Métodos de avaliação de desempenho Tradicionais e Modernos.....	55
Tabela 16 - A Influência da Liderança Transformacional no Desempenho	58
Tabela 17 - Relação entre Alpha de Croback e Fidelidade	64
Tabela 18 - Relação de KMO e Análise Fatorial	64
Tabela 19 - Resultados obtidos na medida de Fidelidade.....	65
Tabela 20 - Teste de KMO e Bartlett (Liderança) - empresa A.....	67
Tabela 21 - Teste de KMO e Bartlett (D. Individual) - empresa A	67
Tabela 22 - Teste de KMO e Bartlett (D. Organizacional) - empresa A	67
Tabela 23 - Teste de KMO e Bartlett (Liderança) - empresa B.....	67
Tabela 24 - Teste de KMO e Bartlett (D. Individual) - empresa B	67

Tabela 25 -Teste de KMO e Bartlett (D. Organizacional) - empresa B.....	67
Tabela 26 - Análise descritiva de todas as variáveis	68
Tabela 27 - Testes de Normalidade	69
Tabela 28 - Estatísticas de resíduos ^a H3	70
Tabela 29 - Coeficientes ^a H3	70
Tabela 30 - Teste da Normalidade e Homocedasticidade - H3	71
Tabela 31 - Coeficientes ^a H4	72
Tabela 32 - Estatísticas de resíduos ^a H4.....	72
Tabela 33 - Teste da Normalidade e Homocedasticidade H4.....	73
Tabela 34 - Estatísticas de resíduos ^a H5.....	74
Tabela 35 - Coeficientes ^a H5	74
Tabela 36 - Teste da Normalidade e Homocedasticidade H5.....	75
Tabela 37 - Estatísticas de grupo H2.....	76
Tabela 38 - Teste de amostras independentes H2	76
Tabela 39 - Resumo do modelo H3 ^b	77
Tabela 40 - ANOVA H3 ^a	77
Tabela 41 - Resumo do modelo H4 ^b	78
Tabela 42 - ANOVA H4 ^a	78
Tabela 43 - Resumo do modelo H5 ^b	78
Tabela 44 - ANOVA H5 ^a	78

Lista de Acrónimos

UBI	Universidade da Beira Interior
LT	Liderança Transformacional
IE	Inteligência Emocional
PME'S	Pequenas e Médias Empresas
ATP	Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
MLQ	<i>Multifactorial Leadership Questionnaire</i>
APPO	Avaliação de Participações por Objetivos
PMQ	Questionário de Avaliação de Desempenho

Capítulo 1- Introdução

1.1.Contextualização do Tema em Estudo

Segundo Cardon e Stevens (2004) as empresas asseguram que as pessoas são a fonte da sua vantagem competitiva, quer sejam especialistas tecnológicos, especialistas em serviço de atendimento ao cliente, gestores visionários ou quaisquer outros que desempenhem tarefas relevantes para a organização. Sobretudo em tempos de crescimento, são os recursos humanos que podem trazer o sucesso ou fracasso às empresas. Então os trabalhadores deixaram de ser encarados como um mero recurso produtivo, passando a ter uma maior importância, devido ao facto de serem essenciais para o desenvolvimento da organização. O fator determinante da excelência estratégica são os Recursos Humanos da Organização.

Embora todos os trabalhadores sejam importantes, porque todos contribuem para os objetivos organizacionais, os líderes alcançam um papel de destaque nas organizações, quer através da sua capacidade para tomarem as decisões estratégicas, quer através da sua capacidade para motivarem os restantes trabalhadores (Kotter, 2001).

Wilsey (1995) menciona que os funcionários deixam as empresas com mais frequência por causa de condições de trabalho, violação de contrato psicológico e outros interesses pessoais, ou ambientais, do que devido a questões de dinheiro. Deste modo, torna-se relevante e necessário perceber quais os melhores métodos (estilo de liderança) que os líderes devem usar para reterem os seus melhores trabalhadores.

Para responderem à crescente competitividade dos mercados, as empresas necessitam de pessoas competentes, criativas e que se representem efetivas mais-valias, por conseguinte é necessário que os indivíduos sejam integrados, formados, avaliados, motivados e adequadamente liderados, ou seja, que sintam que também podem participar nas decisões que afetam a organização, através de formas de liderança mais participativas do que impositivas.

Sendo a liderança uma importante fonte de vantagens competitivas para as organizações (Bennett, 2004), será relevante o seu estudo nas empresas, ou seja, o estudo do relacionamento entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que escolhem seguir (Kouzes, 2005).

Uma característica central das organizações modernas é a interdependência, onde ninguém tem autonomia completa, onde a maioria dos funcionários estão ligados a muitos outros pelo

seu trabalho, tecnologia, sistemas de gestão e hierarquia. Estas ligações representam um desafio especial quando as organizações tentam mudar (Kotter, 2001), sendo mais suscetível de ser ultrapassado em ambientes organizacionais onde domine o estilo de Liderança Transformacional (LT).

O Desempenho Individual de todos os membros de uma organização também ajuda a construir o nível de Desempenho global da organização. Assim, é necessário que ocorra nas empresas uma gestão dos desempenhos individuais, porque pode constituir um poderoso meio de melhoria dos desempenhos organizacionais: melhorando a qualidade do trabalho prestado e a qualidade de vida global e individual de cada trabalhador em cada organização (Chiavenato, 2008). Desta forma, a melhoria contínua do desempenho, em todas as suas dimensões, é o foco essencial de qualquer organização para o seu desenvolvimento (Gavrea *et al.*, 2011).

Segundo Nai-Wen e Su-Ying (2012), a investigação deve progredir na sua compreensão acerca dos efeitos da LT sobre o desempenho, em todos os seus diferentes níveis, também por isso se levou a cabo este estudo para se procurar entender a importância da liderança transformacional nos desempenhos: individual e organizacional.

1.2. Objetivos da Investigação

Segundo Mays (2007), a investigação pode influenciar positivamente as gerações atuais, e futuras, e melhorar o entendimento do comportamento humano nas relações organizacionais entre os líderes e os funcionários. Os resultados obtidos podem ser utilizados para orientar os trabalhadores para as áreas pelas quais se sentem mais motivados e envidar todos os esforços para que aumentem os níveis de satisfação com a carreira, a fim de se maximizarem os níveis de produtividade e de eficiência global da organização.

Também McNamara (1997) refere que as empresas querem ser uma organização onde as pessoas vão trabalhar, todos os dias, com vontade de tentarem fazer algo que pensaram na noite anterior. Cada vez se torna mais claro, para as empresas de sucesso, que as formas tradicionais de gerir as pessoas estão a sofrer uma alteração radical. As novas tendências na gestão das pessoas incluem a necessidade e a exigência de ouvir, de motivar, de direcionar a energia para os desafios, e também, a capacidade de transmitir estas formas de agir a todos os membros da organização.

Embora os estilos de liderança adoptados pelas organizações possam ser os mais diversificados (transaccional, transformacional e *laissez-faire*), a LT vem assumindo prevalência sobre os restantes. Então a **questão de investigação** desta dissertação é a análise dos estilos de liderança das empresas portuguesas, especialmente a análise da LT, e a sua importância nas

percepções que os trabalhadores possuem do seu Desempenho Individual e do Desempenho Organizacional.

O objetivo geral pode ser subdividido nos seguintes **objetivos específicos**:

- (1) Mensuração dos estilos de liderança nas empresas estudadas do concelho do fundão e determinação da importância da LT face aos restantes estilos de liderança;
- (2) Verificar se o género dos funcionários tem algum impacto sobre o estilo de liderança adotado nas empresas;
- (3) Verificar se o estilo de LT contribui para um melhor Desempenho Individual;
- (4) Verificar se o estilo a LT contribui para um melhor Desempenho Organizacional;
- (5) Análise da relação entre os dois tipos de desempenho, considerando a influência do Desempenho Individual sobre o Desempenho Organizacional.

Espera-se que o presente estudo ajude a caracterizar e a entender a Gestão de Recursos Humanos nas empresas analisadas, e que contribua positivamente para se tomarem cada vez melhores decisões ao nível profissional e individual de cada trabalhador, bem como, ao nível global da organização, num contexto dominado pela incerteza e pela precariedade contratual.

1.3. A Estrutura da Dissertação

O presente trabalho está dividido em sete capítulos. O primeiro é um capítulo introdutório que procura identificar os objetivos e os propósitos da realização desta dissertação.

No segundo capítulo far-se-á um enquadramento teórico, através da revisão de literatura, abordando-se os conceitos de liderança, estilos de liderança (com especial ênfase na LT.), o Desempenho Individual e o Desempenho Organizacional.

No terceiro capítulo aprofundam-se a relação entre as variáveis em estudo, traduzindo-se os objetivos nas hipóteses a testar na parte empírica. Embora fosse suscetível de colocação em outras seções da dissertação, por uma questão de sequência lógica, optou-se pela problematização da questão em investigação (especificação dos objetivos, e sobretudo, o levantamento das hipóteses) após o enquadramento teórico das temáticas mais relevantes do estudo. Conclui-se o capítulo com a apresentação de um esboço geral da investigação.

No quarto capítulo descreve-se e explica-se a metodologia de investigação utilizada, tendo em linha de conta os objetivos e as hipóteses previamente formuladas. Identificando-se e caracterizando-se a amostra, operacionalizando-se e fazendo-se a mensuração das variáveis.

Nos capítulos 5 e 6 apresentam-se e discutem-se os resultados, testando-se as hipóteses e confrontando-se os resultados do estudo com os resultados de outras investigações em tudo similares.

Finalmente no sétimo capítulo identificam-se as principais conclusões do estudo, bem como, as suas limitações e sugerem-se linhas de investigação que podem guiar futuros estudos que abordem estas temáticas, isto porque qualquer investigação é sempre um processo em constante construção e reconstrução.

Capítulo 2- Revisão da Literatura

2.1. Liderança

2.1.1. Conceito de Liderança

Segundo Schaffer (2008), o conceito de liderança tem evoluído significativamente ao longo dos anos. Devido às diferentes perspetivas teóricas que aparecem e dada a complexidade do assunto, não há um consenso geral sobre a delimitação do campo de análise (Franco e Almeida, 2011).

Bass, citado por Rego e Cunha (2005), afirma que existe quem considere que há quase tantas definições de liderança, quantas pessoas que se dedicam ao tema. Mas pode considerar-se a liderança como sendo a capacidade de influenciar e de inculcar em todos os empregados um sentimento de pertença e compromisso que os motiva e os estimula a atingir o seu máximo potencial (Mays, 2007).

Também House, citado por Cunha *et al.*, (2007) define liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso do grupo a que se pertence. Esta definição realça o facto de que a capacidade de motivação (auto e a motivação dos outros) é um componente-chave da liderança.

Segundo Helland e Winston (2005), vários investigadores têm abordado o estudo da liderança a partir de duas perspetivas, uma que se concentra na liderança posicional dentro de uma hierarquia de uma organização, e outra, como um processo de influência social que ocorre naturalmente em sistemas sociais. O autor menciona que a liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que muitas vezes envolve uma estruturação da situação,

percepções e expectativas desses membros. A liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou as competências de outros membros do grupo. Segundo Wilsey (1995), a liderança é um elemento vital que cria sinergias e talentos numa força de trabalho contribuindo para a realização da visão da empresa.

Jago, citado por Wilsey, (1995) afirmou que a liderança é um processo e uma propriedade. Como processo, é o uso da influência não coerciva para dirigir e coordenar as atividades dos membros do grupo em direção à realização dos objetivos. Como uma propriedade, a liderança representa as características atribuídas aos que empregam tal influência com sucesso.

Kotter (2001) sustenta que os bons líderes conseguem motivar as pessoas de variadíssimas maneiras. Estes evidenciam a visão da organização de uma forma que enfatiza os valores do público a que se dirigem. Os líderes também, regularmente, envolvem as pessoas na decisão de como alcançar a visão da organização, o que permite que as pessoas tenham poder de controlo. Outra técnica motivacional importante é apoiar os esforços dos funcionários para realizar esta visão, fornecendo feedback, ajudando as pessoas a crescer profissionalmente e a melhorar a sua autoestima. Finalmente, bons líderes reconhecem e recompensam os bons resultados, que não só dá às pessoas um sentimento de realização, mas também as faz sentir como pertencentes a uma organização que se preocupa com elas. Quando tudo isso for feito, o trabalho em si torna-se intrinsecamente motivador. O mesmo autor também refere que eles não fazem planos, eles não resolvem problemas, eles nem sequer organizam as pessoas. O que os líderes realmente fazem é preparar as organizações para a mudança e ajudá-los a lidar com todas as circunstâncias para lutarem por ela.

Hickamn, citado por Helland e Winston, (2005) refere que a liderança pode e faz a diferença em todos os aspetos das organizações. O objetivo da liderança eficaz é atingir metas da organização e valor para o benefício de todos os seus membros.

Embora, a liderança tenha sido considerada como uma habilidade inerente ao indivíduo, de influenciar os outros, controlando o comportamento de outros membros de um grupo, os estilos de liderança evoluíram e estendem-se além da influência, para incluir a motivação e a capacitação dos outros de forma a atingir as metas organizacionais (House *et al.*; Rosette e Tost; Caldwell e Dixon, citados por Jogulu, 2010).

Hays (2012) afirma que a liderança tem várias definições diferentes, porque há diferentes estilos e fases da liderança. O estilo de liderança escolhido afetará a relação entre o superior e o subordinado e tem uma relação significativa com a motivação dos trabalhadores, as atitudes e o desempenho no trabalho (Dale e Fox, citado por Yeh e Hong, 2012)

Então a liderança pode ser vista como um processo em grupo, um atributo da personalidade, a arte de induzir complacência, um exercício de influência, um determinado tipo de ação ou

comportamento, uma forma de persuasão, uma relação de poder, um instrumento para alcançar os objetivos, o resultado de uma interação, um papel diferenciado ou iniciação de uma estrutura (Bass e Zacharatos *et al.*, citado por Franco e Almeida, 2011). Ou muito simplesmente como refere Duncan (2006), quando o trabalho dos melhores líderes é bem feito, as pessoas dizem: "Fomos nós que fizemos".

2.1.2. Diferença entre Liderança e Gestão

Kotter (2001) afirma que a liderança e a gestão são dois sistemas distintos e complementares para a ação. Nem todos podem ser bons nos campos da liderança e da gestão. Algumas pessoas têm a capacidade de se tornar excelentes gestores, mas não conseguem ser grandes líderes. Outros têm imenso potencial de liderança, mas por uma variedade de razões, têm muita dificuldade em se tornar gerentes fortes. No anexo 1, apresenta-se com mais pormenor a diferença entre os dois conceitos.

Segundo Cunha *et al.* (2007), os líderes são carismáticos, inspiradores, tomam riscos, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança e são visionários. Os gestores são mais racionais, trabalham mais com a "cabeça" do que com o coração, lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, o controlo e os regulamentos.

Para Yukl (2006) parece óbvio que uma pessoa possa ser líder sem ser gestor e vice-versa. Apesar de ser consensual que gerir e liderar não é equivalente, o grau de sobreposição destas duas temáticas é um ponto de profundo desentendimento.

Também Newstrom (2008) afirma que os gerentes obtêm resultados ao direcionarem as atividades dos outros, enquanto os líderes criam uma visão e inspiram os outros para que a realizem, fazendo com que ultrapassem os seus limites de competências.

Importa, contudo, distinguir o papel do gestor (gerir questões diárias, definir métodos, aplicar planos) do papel do líder (geralmente, um estratega que se ocupa com questões de médio e longo prazo, guia e dá orientação ao mais alto nível) (Firmino, 2009). Através da consulta da tabela seguinte podem-se verificar as funções que diferenciam os gestores dos líderes.

Tabela 1- Diferença entre Gestor e Líder

Gestores	Líderes
Rendem-se à situação	Procuram agir sobre a situação
Administram	Inovam
Questionam-se sobre o como e o quando	Questionam-se sobre o quê e o porquê
Têm perspectivas de curto-prazo	Têm perspectivas de longo-prazo
Imitam	São originais
As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas	As competências de liderança não podem ser ensinadas/ aprendidas.

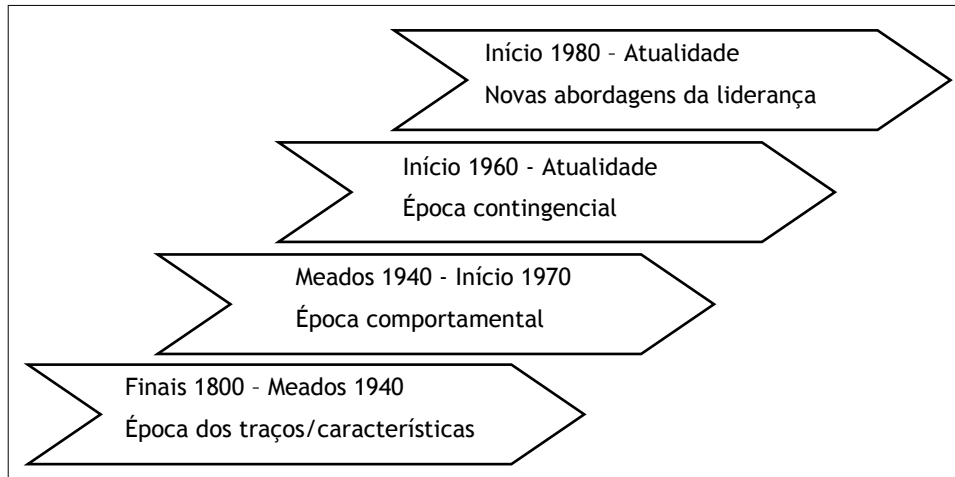
Fonte: Cunha *et al.* (2007)

2.1.3. Abordagens / Dimensões da Liderança

O facto de o conceito de liderança ser um tema muito estudado, por vezes de diferentes perspectivas, deu origem a uma literatura volumosa, confusa e por vezes contraditória, pois está recheada de diferentes concepções (Robbins,2002).

Segundo Cunha *et al.* (2007) as tipologias são numerosas, embora denotem grandes zonas de sobreposição. Assim, os mesmos autores inspiram-se em cinco publicações (Dansereau *et al.*, 1995; Bryman, 1996; House e Aditya, 1997; Yukl, 1998; Aditya *et al.*, 2000) e integraram uma tipologia composta por quatro grandes áreas (1) Abordagem dos Traços ou Perfil; (2) Abordagem Comportamental; (3) Abordagem Contingencial ou Situacional; (4) Abordagens da Liderança Carismática e Transformacional.

Posteriormente, Wu (2009) identificou quatro épocas do desenvolvimento das teorias da liderança nos últimos cem anos, retratadas na figura seguinte: (1) a época dos traços/perfil dos finais dos anos 1800 até meados dos anos 1940, quando se estudavam as características individuais dos líderes eficientes; (2) a época do comportamento, de meados de 1940 até inícios de 1970, quando os investigadores estudavam a influência do estilo e comportamento dos líderes na eficácia da liderança a fim de obterem bases para treinar os líderes; (3) a época contingencial do início dos anos 1960 até a atualidade, onde os investigadores formulam teorias que têm em atenção a interação entre o comportamento e o meio envolvente dos líderes e dos seguidores e as condições do meio envolvente adequado a vários estilos de liderança e; (4) as novas abordagens da liderança, do início dos anos 1980 até a atualidade, onde se propõe novas teorias para classificar a liderança em estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Figura 1 - Desenvolvimento das Teorias de Liderança

Fonte: Adaptado de Wu (2009) por Cruz *et al.* (2010)

- A Abordagem dos Traços ou Perfil

A pesquisa atual sobre os traços de liderança sugere que alguns fatores realmente ajudam a distinguir os líderes dos não líderes (Newstrom, 2008). De acordo com Kirkpatrick e Locke (1991), nenhuma das seis características identificadas como associadas aos líderes (condutores, desejosos por liderar, honestidade e integridade, confiança, inteligência e conhecimentos relevantes sobre o trabalho) distinguem de forma consistente um líder de um não-líder. O grande problema destas teorias é: em primeiro, isolar um conjunto finito de traços ou características bem definidas e possuídas por todos, e em segundo, é poder assegurar que aquelas características estão ausentes dos que manifestamente não são líderes. Esta dupla dificuldade nunca foi ultrapassada e, nos anos 50, muitos investigadores foram levados a reconhecer que os traços não serviam para definir com suficiente precisão a natureza da liderança, já que esta parecia ser afetada por fatores externos aos líderes existentes em cada situação (Parreira, 1995).

- A Abordagem Comportamental

Segundo Duluc (2000) a gênese da abordagem comportamental surge entre a II Guerra Mundial o início dos anos setenta. Nesta abordagem procura-se saber se é possível formar um líder e o que é necessário para formar um líder, partindo do pressuposto que existem comportamentos específicos observáveis que distinguem o líder, do não líder. Também Cunha *et al.*, (2007) referiu que a miríade de estudos pode ser dividida em duas categorias: alguns debruçam-se “simplesmente” sobre o que fazem os gestores e outros procuram investigar os comportamentos que distinguem os líderes eficazes dos ineficazes. As teorias comportamentais mais abrangentes e reproduzidas resultaram de uma pesquisa iniciada pelo *Survey Research Center* da Universidade de Michigan e da Universidade Estadual de Ohio, que tiveram objetivos de investigação similares (Robbins, 2002). Estas teorias falharam quando se

tornou claro que os estilos apropriados de liderança são moderados por restrições situacionais (Armandi *et al.*, 2003).

- Abordagem Contingencial ou Situacional

Segundo Jesuíno (2005), uma dicotomia igualmente muito utilizada para caracterizar estilos de liderança é a que distingue entre a orientação do líder ou para a tarefa ou para as relações humanas. Um dos principais méritos da teoria da Contingência de Fiedler, mas também um dos principais problemas, é o processo introduzido para medir estas duas dimensões. Os modelos desta abordagem afirmam que o estilo de liderança mais apropriado depende de uma análise da natureza da situação que está sendo enfrentada pelo líder (Newstrom, 2008). Hersey *et al.*, citado por Franco e Almeida, (2011) afirmam que na liderança situacional "não existe uma melhor maneira de influenciar as pessoas", ou seja, diferentes situações exigem diferentes tipos de liderança, orientação e ação.

- Novas Abordagens

As novas teorias de liderança (Liderança Carismática, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional), segundo Cunha *et al.*, (2007) enfatizam as habilidades e as capacidades dos funcionários que trabalham para resolver problemas, incentivando estes a analisar sistemas e situações atuais para resolver problemas de forma racional e criativa (Wu, 2009). A era da LT é a mais recente e talvez a mais complexa. Também pode ser a mais promissora, devido ao fato de conter elementos de todas as épocas precedentes (por exemplo, carismático, comportamentais e transacional), e trazer novos elementos como: motivação intrínseca, pro-atividade no pensamento, líderes radicais, líderes não conservadores e os líderes inovadores e criativos (Bass, citado por Tebeian, 2012). Por estes motivos, este tipo de liderança será mais desenvolvida no próximo capítulo.

Segundo Yunus e Anuar (2012), também a inteligência emocional (IE) desempenha um papel importante na liderança dentro da organização e Gardner e Stough (2002) concluíram que existe uma forte relação entre LT e IE. Assim uma nova forma de liderança tem surgido "a liderança emocional", mas ainda não está totalmente solidificada.

É dada especial atenção ao apego emocional dos subordinados à organização e à sua identificação com os seus líderes, para aumentar os recursos motivacionais, e para compartilhar a visão do líder e da organização como um todo (Tebeian, 2012). Por fim, o conceito de liderança autêntica também é relativamente novo. Este tipo de liderança tem sido proposta como o elemento raiz de uma liderança eficaz necessária para construir em ambientes de trabalho mais saudáveis, porque não há atenção especial para o desenvolvimento de capacidades e de relações entre o líder e seguidor (Nichols e Erakovich, 2013).

A tabela seguinte demonstra as teorias mais significativas que já foram estudadas até à atualidade:

Tabela 2 - Principais abordagens de liderança

Abordagens	Teorias Inerentes
Traços ou Perfil	-----
Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos de Ohio • Estudos de Michigan • Classificação de Likert • Grelha de Gestão de Blake e Mouton
Contingencial ou Situacional	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria <i>Continuum</i> de Liderança de Tannenbaum e Schmidt • Teoria do Poder-Influência • Teoria da Contingência de Fiedler • Teoria Situacional de Hersey e Blanchard • Teoria do Caminho-Objetivo • Teoria Normativa da Tomada de Decisão • Teoria dos Substitutos de Liderança • Teoria das Ligações Múltiplas • Teoria dos Recursos Cognitivos
Novas Abordagens	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança Carismática • Liderança Transacional • Liderança Transformacional • Liderança Emocional • Liderança Autêntica

Fonte: Jesuíno (2005) Cunha *et al.* (2007), Newstrom (2008), Firmino (2009).

2.1.4. Liderança Transformacional

Burns, citado por Warrick, (2011), afirma que o termo “Liderança Transformacional” foi originalmente desenvolvido por James MacGregor. O mesmo autor descreve este termo como uma interação em que os líderes e os liderados elevam-se, uns a seguir aos outros, para níveis mais altos de moralidade e motivação (Tipu *et al.*, 2012).

Bernard Bass também foi um pioneiro no desenvolvimento e pesquisa do conceito de LT (Bass, citado por Warrick, 2011). Descreveu comportamentos específicos que caracterizaram o líder transformacional, como sendo um modelo de integridade e justiça, que estabelece metas

claras, com grandes expectativas, encoraja as pessoas a proporcionar apoio e reconhecimento, agita as emoções e as paixões das pessoas e leva os indivíduos a olharem para além dos seus próprios interesses e a alcançarem os objetivos pessoais e também os organizacionais (Warrick, 2011).

Segundo Jogulu (2010) a LT é composta por comportamentos consistentes com traços comuns que são, principalmente, as características que melhoram o trabalho em equipa, o desenvolvimento das competências dos subordinados e o apoio aos outros para alcançarem os objetivos. Estes atributos são fundamentais para um autêntico líder transformacional, porque eles ajudam na obtenção do comprometimento e de elevada produtividade pelos membros da organização.

A LT motiva e inspira os funcionários pela participação e conscientização do valor das tarefas que executam, sobre a importância dos objetivos organizacionais e pelas suas necessidades intrínsecas (Bass, citado por Fitzgerald e Schutte, 2010).

A LT descreve um processo pelo qual os líderes trazem mudanças positivas e significativas aos indivíduos, grupos, equipas e organizações (Avolia *et al.*, citado por Warrick, 2011), usando a inspiração, visão e a capacidade para motivar os funcionários a transcenderem dos seus interesses próprios para os propósitos e interesses coletivo (Warrick, 2011). Também Cunha *et al.* (2007) dizem ser o processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos colaboradores e os induzem a ultrapassar os seus autointeresses (designadamente os materiais) em prol dos objetivos da organização - assim conseguindo obter a sua dedicação e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos.

Konorti (2008) afirma que a LT é diferente de outros tipos de liderança, porque se estende além dos traços, comportamentos e características. Bass, citado por, Konorti (2008) sugere que a LT evoluiu em torno de quatro traços: influência idealizada (carisma), inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada. As posteriores definições de LT dividiram a dimensão da influência idealizada nas dimensões: comportamentais e atitudinais, dando um total de cinco fatores (Bass e Avolio, citado por, Tipu *et al.* 2012).

- A **influência idealizada (atributo)** relaciona-se com sentimentos de confiança, admiração, respeito e lealdade, que são atribuídas ao líder pelos seguidores.
- A **influência idealizada (comportamento)** refere-se a observações carismáticas das ações do líder.
- Os líderes usam a **motivação inspiradora** através da sua articulação de uma visão bem definida, que age como uma fonte de inspiração, aumentando a autoeficácia dos seguidores, das crenças e da motivação.

- A **Estimulação intelectual** diz respeito à capacidade dos líderes para aproveitarem um clima que estimula a criatividade e a inovação e capacita os funcionários a tomar a iniciativa na resolução de tarefas desafiadoras.

- A dimensão da **consideração individualizada** refere-se à atenção de um líder para as necessidades individuais de um seguidor, ajudando-o a alcançar o seu crescimento pessoal e sua constante auto atualização. (Bass, citado por Warrick, 2011).

A soma das cinco dimensões, acima transcritas, capturam a complexidade conceitual da LT e destacam o seu foco no percurso dos colaboradores para além dos níveis normais/ esperados de desempenho (Tipu *et al.*, 2012).

2.1.4.1. Líder Transformacional

Newstrom (2008) afirma que os líderes transformacionais procuram desenvolver indivíduos e organizações que aprendam a estar melhor preparados para os desafios desconhecidos que os aguardam no futuro. Também Konorti (2008) defende que para se tornar um líder transformacional, uma pessoa precisa de desenvolver e possuir capacidades que vão além do básico da gestão e recursos administrativos, tais como direcionar, planear e delegar.

Os líderes transformacionais são concebidos para fornecer a visão, motivar os funcionários e ajudar a inculcar uma cultura organizacional que incentive a criatividade, assumindo os riscos e alimentando a inovação (Scott e Bruce, citado por Tipu *et al.*, 2012).

Segundo Kark e Chen, citado por Tipu *et al.*, (2012) os líderes transformacionais tendem a afetar os seus seguidores ligando o autoconceito destes com a missão da organização e transformando os seus valores e autoestima de uma forma que incentiva a lealdade e respeito para com o líder. Em troca, os seguidores sacrificam os seus interesses próprios em prol dos objetivos organizacionais, mostram mais vontade de contribuir para alcançar os objetivos organizacionais e de se esforçarem para não decepcionar o seu líder (Tipu *et al.*, 2012).

Segundo Cunha *et al.* (2007) existem dois tipos de líderes transformacionais sendo os pseudo-transformacionais e os autenticamente transformacionais. No anexo 2, a tabela identifica as características que diferenciam ambos os tipos de líderes de acordo com as categorias deste estilo de liderança.

A teoria da liderança mais recente e que inclui o carisma na liderança é a LT, que sugere que a liderança eficaz confia no carisma pessoal, compreendendo as capacidades ou traços particulares do líder que inclui a visão moral, acompanhada da sensibilidade para os diferentes contextos (Bass, citado por Rouco e Sarmiento, 2013). Este tipo de liderança concentra-se mais nas habilidades da liderança e assume-se como o meio para transformar as

organizações e as colocar em novos patamares de resposta, necessariamente mais exigentes (Warrick, 2011).

2.2. Desempenho Individual e Organizacional

As organizações têm um papel importante nas nossas vidas diárias, logo, aquelas que são bem-sucedidas representam a chave para o desenvolvimento das nações onde se situam. A melhoria contínua do desempenho é o foco de qualquer organização, porque somente através do bom desempenho as organizações são capazes de crescer e progredir (Gavrea *et al.*, 2011). Também Ismael *et al.* (2010) afirmam que o desempenho da organização tem sido a questão mais importante para qualquer organização seja ela com ou sem fins lucrativos. No entanto, definir, conceituar e medir o desempenho não tem sido uma tarefa fácil.

Os investigadores têm opiniões e definições diferentes de desempenho, o que continua a ser uma questão controversa entre os pesquisadores organizacionais (Barney, citado por Ismael *et al.*, 2010). Javier, citado por Ismael *et al.*, (2010) afirma que o desempenho é equivalente ao famoso 3E's (economia, eficiência e eficácia) de um determinado programa ou atividade.

O desempenho é dinâmico, exigindo julgamento e interpretação. Pode ser ilustrado por meio de um modelo causal que descreve como as ações atuais podem afetar os resultados futuros ou pode ser entendido de forma diferente dependendo da pessoa envolvida na avaliação do Desempenho Organizacional (Gavrea *et al.*, 2011).

2.2.1. Conceitos Base

2.2.1.1. Desempenho Individual

Inicialmente, a preocupação de vários autores que se debruçaram sobre o estudo do Desempenho Individual situava-se a nível daquilo que se encontra a origem do tema (ou seja, os seus preditores), a forma como este pode ser potenciado e as suas consequências (psicológicas, emocionais, materiais) a diferentes níveis (organizacional, grupal, individual) (Motowidlo *et al.*, 1997).

Segundo Lucena (1977), o desempenho refere-se à atuação do empregado face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que ele espera.

O desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: “o querer fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o “saber fazer”, isto é a

condição cognitiva e experimental que possibilita o indivíduo de realizar com eficiência e eficácia alguma coisas (Marras, 2000).

Segundo Lobos (1979) o desempenho de um indivíduo no trabalho é conseguido quanto este consegue otimizar a alocação dos recursos de que dispõe, ou seja, o desempenho é atingido quando os recursos são captados, distribuídos e utilizados da forma mais adequada possível.

2.2.1.2.Desempenho Organizacional

Segundo Bentes *et al.* (2012), o Desempenho Organizacional não é de nenhuma maneira um fenômeno simples, mas sim, um conceito complexo e multidimensional.

Assim, o desempenho da organização é uma das variáveis mais importantes da gestão e, possivelmente, o mais importante indicador do Desempenho Organizacional.

Embora o conceito de Desempenho Organizacional seja muito comum na literatura acadêmica, a sua definição é difícil por causa de apresentar muitos significados. Por essa razão, não existe uma definição universalmente aceita (Gavrea et al., 2011). De acordo com Daft, citado por Ismael et al., (2010) o Desempenho Organizacional é a capacidade da organização atingir os seus objetivos através de recursos de forma eficiente e eficaz.

2.2.1.3.Gestão de Desempenho

A gestão do desempenho é uma abordagem sistemática para melhorar tanto o Desempenho Individual, como o das equipas, recorrendo, por um lado, ao processo de avaliação do desempenho e, por outro, á sua medição (Armstrong, 2005).

Segundo Seixo (2004) a gestão do desempenho é a atribuição de tarefas específicas para um dado período de tempo, a cada empregado, e a avaliação da sua execução, para que os objetivos organizacionais sejam eficaz e eficientemente atingidos, num ambiente em que cada pessoa receba o apoio necessário ao seu desenvolvimento pessoal e profissional e a recompensa corresponda ao seu esforço.

Também Camara *et al.* (2007), afirmam que a gestão do desempenho permite diagnosticar as necessidades de formação, gerir as recompensas em consonância com a contribuição que o colaborador dá para os resultados do negócio e a identificar funcionários com potencial de desenvolvimento, matéria-prima para a ulterior construção de planos de carreira.

2.2.2.Ojetivos e Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é muitas vezes considerada uma das funções mais importantes da gestão de recursos humanos (Selvarajan e Cloninger, 2011).

Desde Marras (2000) que refere que a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área especificados (conhecimentos, metas, habilidades etc.). A autores mais recentes, tais como, Holbrook, citado por, Palaiologos *et al.* (2011) que menciona que a avaliação de desempenho é importante para definir os objetivos do desempenho, resolver problemas, administrar recompensas, questões disciplinares e demissões. Também Findikci, citado por, Kazan e Gumus (2013) define a avaliação de desempenho como um qualquer papel que um empregado tem numa organização. Segundo o mesmo, é a inspeção das suas obras, atividades, inadequações, competências, excessos e incompetência. No fundo, constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações (Chiavenato, 2008).

O objetivo da avaliação de desempenho é garantir que esta informação é partilhada entre os gestores e os membros individuais das suas equipas (Armstrong, 2005).

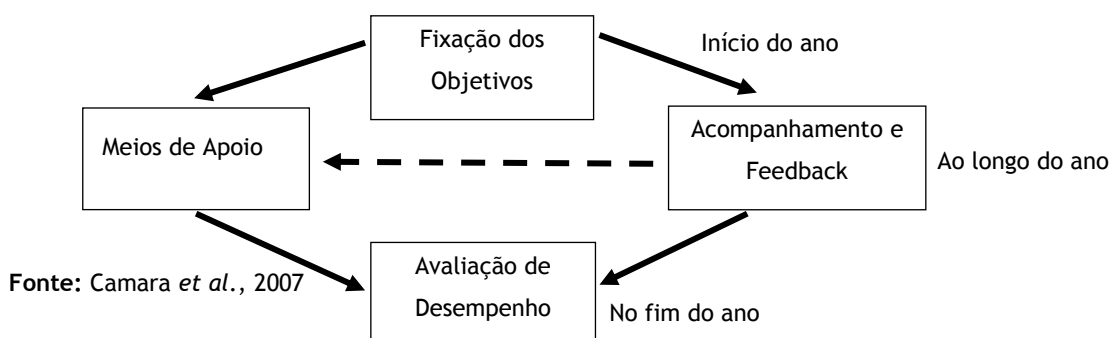
Marras (2000) salienta que os objetivos mais perseguidos pela avaliação do desempenho, dependendo da perspetiva que se assume, são: (1) identificação dos empregados que necessitam de aperfeiçoamento, (2) definição do grau de contribuição (individual ou grupal) para os resultados da empresa, (3) o descobrir do surgimento de novos talentos na organização, (4) facilitar o autodesenvolvimento dos empregados, (5) fornecer feedback aos empregados e (6) subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Para que os objetivos da avaliação de desempenho possam ser concretizados, qualquer organização deve assumir o compromisso de efetuar avaliações sistemáticas, organizadas, coerentes e com periodicidade determinada cientificamente (Bergamini, 1976).

2.2.3.Ciclo do Desempenho

O desempenho dos colaboradores de uma empresa é gerido por ciclos, que correspondem ao ciclo de negócio da empresa e têm normalmente caracter anual. (Camara *et al.*, 2007). Segundo alguns autores o ciclo de desempenho é composto por quatro componentes, como demonstra a figura seguinte:

Figura 2 - Ciclo de Desempenho



Camara *et al.* (2007) refere que é um lugar-comum dizer-se que a qualidade da avaliação depende, sobretudo, da qualidade dos objetivos que forem previamente fixados. Segundo Seixo (2004), esta fase inicial, é quando a chefia e o colaborador discutem os objetivos de desempenho, para que o empregado fique a conhecer as expetativas da organização. Os objetivos ou metas (aquilo que deve ser alcançado) e os padrões (o nível de desempenho a atingir) devem ser definidos para cada uma das tarefas principais ou áreas de resultados-chave. Para além disso, a forma de avaliar os resultados (medidas de desempenho) também deve ser defenida (Armstrong, 2005).

Segundo Camara *et al.* (2007) quando os objetivos forem desafiantes e dificilmente alcançáveis, conduzirá à identificação dos meios de apoio imprescindíveis para os viabilizar. Na terceira fase, a chefia deve dar, ao colaborador, acompanhamento, ao longo do ano, aconselhando e corrigindo eventuais desvios, e agendar entrevistas intercalares de avaliação de progressos e resultados (as sessões de feedback), com vista a validar ou rever as metas estabelecidas no início do ano e acordar medidas corretivas que foram indicadas para que o colaborador tenha sucesso (Camara et al., 2007). Na fase final do ciclo de desempenho, procede-se à avaliação dos resultados obtidos e fazem-se planos para o futuro, quer em termos dos objetivos organizacionais, quer do desenvolvimento profissional do avaliado (Seixo, 2004).

2.2.4. Quem deve Avaliar o Desempenho

As organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do colaborar. As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio colaborador a responsabilidade de autoavaliar livremente o seu desempenho. Outras organizações atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gerente imediato para reforçar a hierarquia. Outras procuram integrar o gerente e o subordinado na avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Outras atribuem a avaliação de desempenho á equipa, principalmente, quando estão estruturadas em equipas autossuficientes e autogeridas. Outras ainda adotam um processo circular de 360° na avaliação. E há outras em que o órgão recursos humanos centraliza e monopoliza totalmente o processo de avaliação. (Chiavenato, 2008).

Segundo Camara *et al.* (2007), frequentemente as empresas começam a implementar a avaliação 270° e estando esta estabilizada, avançam mais um passo para a avaliação 360°. Na tabela seguinte são mencionadas as formas de avaliação defendidas pelo autor.

Tabela 3 - Formas de Avaliação de Desempenho Multilaterais

Tipo de Avaliação	Definição
Avaliação 90°	Quando o colaborador é avaliado pela chefia
Avaliação 180°	Quando o colaborador avalia a chefia, nomeadamente, em termos de qualidade de supervisão recebida e acompanhamento e feedback ao longo do ano.
Avaliação 270°	Quando o colaborador é avaliado pela chefia e pelos seus pares
Avaliação 360°	Quando o colaborador é avaliado pela chefia, pelos seus pares e pelos clientes.

Fonte: Adaptado de Camara *et al.* (2007)

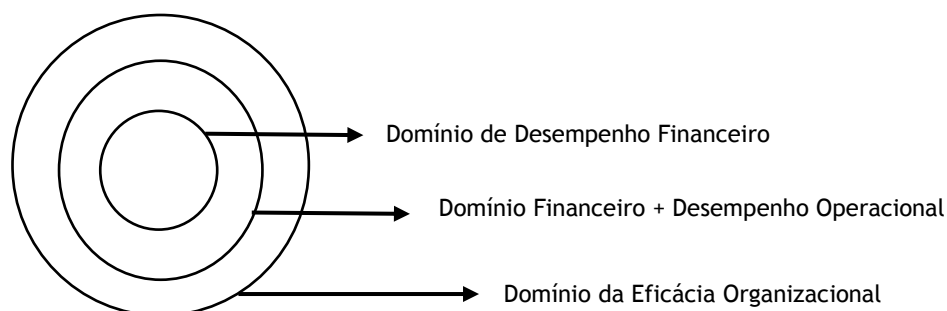
2.2.5. Abordagens do Desempenho Organizacional

No âmbito do impacto da gestão de recursos humanos, para uma melhor clareza sobre o tema, serão apresentadas algumas abordagens do Desempenho Organizacional que mais se destacam na literatura, nomeadamente as abordagens de Venkatraman e Ramanujam (1986), Dyer e Reeves (1995), Paauwe e Boselie (2005).

Venkatraman e Ramanujam (1986) propõem um modelo no qual defendem que o Desempenho Organizacional é um constructo multidimensional, constituído por três dimensões fundamentais: (1) o **desempenho financeiro**, baseado em medidas financeiras como o ROA6 - *Return on Assets*, ROS7 - *Return on Sales* e ROE8 - *Return on Equity* que avaliam a rentabilidade existente; (2) o **desempenho de negócio**, baseado em medidas operacionais como a quota de mercado, o crescimento das vendas, qualidade do produto, marketing, medidas de eficiência tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos que avaliam o crescimento e o posicionamento futuro da organização; e a (3) **eficiência organizacional**, envolvendo medidas baseadas nos *stakeholders* tais como a satisfação dos empregados, a qualidade e a responsabilidade social, que são aspetos não económicos da avaliação.

A Figura seguinte proporciona um esquema de modo a descrever o conceito do desempenho do negócio.

Figura 3 - Descrição do Desempenho do Negócio



Fonte : Venkatraman e Ramanujam (1986)

Boselie *et al.* (2005) também tem um papel importante neste tema. Através de uma revisão geral de todos os estudos empíricos que relacionam a gestão de recursos humanos com o desempenho, publicados entre 1994 e 2005, fizeram uma adaptação do modelo de Dyer e Reeves (1995) sobre os conceitos de desempenho e resultados organizacionais, distinguindo o desempenho ao nível dos recursos humanos doutro tipo de dados do Desempenho Organizacional. Este modelo também foi adotado por Paauwe e Boselie (2005), numa análise que fizeram aos indicadores usados para medir o Desempenho Organizacional. Assim diferenciaram: (i) **Resultados financeiros:** lucros, vendas, quota de mercado entre outros; (ii) **Resultados organizacionais:** medidas como a produtividade, qualidade, eficiência; (iii) **Resultados relativos aos recursos humanos:** impacto comportamental sobre os empregados, como a satisfação, envolvimento ou a intenção de deixar a organização.

2.2.5.1. Desempenho Financeiro e Não Financeiro

Segundo Kaplan e Norton, citado por Bentes *et al.*, (2012) vários estudiosos argumentam que as medidas financeiras tradicionais são insuficientes para avaliar corretamente o desempenho das organizações e para fornecer orientação para a ação estratégica. Assim o desempenho também pode ser distinguido por aspetos financeiros e não financeiros (Homburg *et al.*, citado por, Shah e Dubey, 2013).

O desempenho financeiro é o desempenho que é medido através do sucesso financeiro da organização. A Rentabilidade de uma organização é um indicador financeiro que reflete a eficiência da organização e a capacidade dos gestores em aumentar as vendas e manter a variável de custo baixos. Além de indicadores financeiros como uma avaliação do desempenho da empresa em qualquer setor, outros sectores específicos de medidas de eficácia também pode refletir o sucesso da organização. Estas medidas incluem a satisfação do trabalho, comprometimento organizacional e rotatividade de funcionários (Bentes *et al.*, 2012). Também Shah e Dubey (2013) referem que este tipo de desempenho é definido como as atividades eficazes de marketing da organização e esta pode ser avaliada através da satisfação do cliente, fidelização de clientes, o benefício dos clientes e a quota de mercado.

De acordo com Choi e Mueller, citado por, Alsughayir (2014) uma empresa tem a necessidade de considerar simultaneamente índices financeiros e não financeiros, ao avaliar o Desempenho Organizacional.

2.2.6. Determinantes do Desempenho Organizacional

Tem sido muito importante, para os gestores, saber quais os fatores que influenciam o desempenho de uma organização a fim de lhes tomar as medidas necessárias para iniciá-los. (Venkatraman e Ramanuiam, 1986).

De acordo com Hansen e Wernerfelt, citado por, Ismael *et al.* (2010), na literatura política da empresa houve duas grandes vertentes de investigação sobre os determinantes do Desempenho Organizacional. Uma delas foi baseada na tradição económica (mercado externo) e a outra linha de pesquisa foi construída sobre o paradigma comportamental e sociológico a partir de fatores organizacionais (meio ambiente). O modelo económico inclui: (1) características da indústria em que a organização competiu, (2) a posição da organização em relação aos seus concorrentes, e (3) a qualidade dos recursos da empresa. Relativamente ao outro estudo realizado, o autor constatou que havia cinco principais fatores que determinam o Desempenho Organizacional, sendo eles: (1) os estilos de liderança e meio ambiente, (2) a cultura organizacional, (3) o projeto de trabalho, (4) o modelo de motivação e (5) as políticas de recursos humanos (Chien, citado por, Ismael *et al.*, 2010).

Gavrea *et al.* (2011) criaram um modelo que pode ser usado para identificar os determinantes do Desempenho Organizacional. O modelo apresentado é composto por 11 variáveis divididas em duas categorias: uma que tem o objetivo de identificar as práticas das empresas através de 10 variáveis: estratégia, liderança, estrutura, qualidade, inovação e desenvolvimento, tecnologia da informação, o desempenho medição, os funcionários, governança corporativa e ambiente externo; outra que tem o objetivo de identificar o Desempenho Organizacional quantificado através dos resultados registados pelas variáveis mencionadas. Segundo o estudo destes autores apenas a variável estrutura não tem uma relação significativa com o desempenho.

De modo a avaliar e usufruir dos fatores que afetam o desempenho, existem métodos que as empresas devem aplicar. Assim, estes permitem identificar problemas e melhorar a eficiência de tarefas específicas e a implantação de objetivos estratégicos. Além destes fatores, também podem atuar como um meio de controlar as iniciativas de melhoria e podem facilitar o processo de tomada de decisão (Sousa e Aspinwall, 2010).

Griffith e Key, citado por Kazan e Gumus, (2013) referem que o objetivo dos métodos de avaliação do Desempenho Organizacional é aumentar a motivação dos funcionários, fornecer em tempo feedback rápido, proporcionar equidade na estrutura da organização, proporcionar igualdade de oportunidades, apoiar os funcionários e permitir ajudá-los a melhorar a si mesmos. No anexo 3 são discriminados os métodos tradicionais e os métodos modernos mais utilizados pelas empresas; no anexo 4 identificam-se esquematicamente os fatores que afetam o desempenho a nível individual.

Capítulo 3- Elaboração das hipóteses e apresentação do Modelo de Análise

Segundo Wang *et al.*, citado por Vigoda-Gadot, (2007) a liderança é considerada um fator que tem grande influência sobre o desempenho das organizações, gestores e colaboradores.

A relação entre a liderança e o desempenho tem sido um tema bastante apreciável pelos estudiosos (Vigoda-Gadot, 2007). O mesmo autor afirma que a percepção dos funcionários da organização é uma variável muito significativa que pode afetar a natureza do relacionamento entre estas duas variáveis. Esta conexão é difícil de avaliar com precisão, assim é necessário abordar vários estudos sobre o tema (Hancott, 2005).

Kelloway e Barling (2000) relatam que os comportamentos de LT usados, através da organização, elevam o nível de desempenho em todos os níveis. O fato de que há um grande corpo de pesquisa entre a LT e o desempenho é a melhor prova de quão complexa e importante esta relação realmente é (Camps e Rodriguez, 2010). Deste modo para melhorar o desempenho, os líderes precisam de ser instruídos sobre as várias dimensões da LT (Hancoot,2005).

A LT é diferente dos outros tipos de liderança, porque se estende além dos traços, comportamentos e características (Konorti, 2008). Assim a partir do maior alcance de todas as dimensões deste estilo de liderança é possível atingir um melhor desempenho.

Então elabora-se a **primeira hipótese**: A Liderança Transformacional como estilo de liderança que procura colocar as organizações nos mais elevados patamares de resposta à mudança é o estilo de liderança prevalecente nas empresas estudadas.

3.1 - Liderança Transformacional e o Gênero dos funcionários

Segundo Bellou (2011) existe uma questão simples, que ainda permanece sem resposta: Será que os funcionários homens e mulheres têm as mesmas preferências no que diz respeito aos comportamentos de liderança? Segundo o autor, como resultado é provável que não só os funcionários desenvolvam preferências de comportamentos de liderança diferentes para o gênero masculino e feminino como desenvolvam um conceito de líder diferente. Os homens e as mulheres têm sido socializados em papéis diferentes, assim é plausível que o que os funcionários esperam do seu líder não seja apenas diferente mas também de acordo com esse papel social.

Segundo Greenhalgh e Maxwell (2006) as mulheres entendem a liderança por um ângulo mais transformacional enquanto os homens preferem modelos de natureza mais transacionais.

A partir da revisão bibliográfica verificou-se que esta temática não está totalmente esclarecida e que será relevante aprofundá-la nas organizações em estudo.

Então elabora-se a **segunda hipótese**: os homens e as mulheres preferem estilos diferentes de liderança.

3.2 - Liderança Transformacional e Desempenho Individual

Numerosos trabalhos empíricos encontraram evidências para apoiar a relação positiva entre o comportamento dos líderes transformacionais e o Desempenho Individual dos funcionários (Camps e Rodriguez, 2010). Também Walumbwa *et al.* (2008) referem que ao longo da última década, se tem feito um esforço considerável de pesquisa para compreender os processos pelos quais a LT se relaciona positivamente com as atitudes, o comportamento e o desempenho dos funcionários.

A LT tem sido associada positivamente com os comportamentos dos funcionários, incluindo tarefas de desempenho e várias medidas de comportamento de cidadania na organização (Podsakoff *et al.*, citado por Paarlberg e Lavigna, 2010). No entanto, há uma crescente evidência de que uma variedade de práticas de gestão medem a relação positiva entre LT e o desempenho dos funcionários (Purvanova *et al.*, 2006).

Bass e Avolio, citado por Paarlberg e Lavigna, (2010) mencionam que os líderes transformacionais aumentam a capacidade dos funcionários pensar por si mesmos, tomarem iniciativa, e questionarem novas formas de pensar. A tomada de decisão pode tornar-se difícil para os funcionários, no entanto os seus esforços podem contribuir para a missão da organização (Scott e Pandey, 2005).

Smircich e Morgan, citado por Nai-Wen e Su-Ying, (2012) sugeriram que os líderes podem influenciar os comportamentos dos funcionários pela "gestão dos sentidos": os líderes usam as suas ações para definir e moldar o ambiente em que os funcionários trabalham. Isto é, os líderes podem influenciar como os empregados analisam o ambiente de trabalho através da utilização de convicção verbal ou comunicação. Portanto, é plausível que a LT esteja positivamente associada com a execução de tarefas dos funcionários, alterando suas percepções para que estejam aptos para a organização (Nai-Wen e Su-Ying, 2012).

O bom Desempenho Individual não está diretamente disponível para todas as organizações em todos os momentos, ele está apenas disponível para as empresas com as características

internas apropriadas, e a investigação identifica a LT como sendo uma dessas características (Camps e Rodriguez, 2010).

Em consequência do que se referiu atrás elaborou-se a **terceira hipótese**: a Liderança Transformacional assume uma importância positiva no Desempenho Individual percebido pelos trabalhadores.

3.3 - Liderança Transformacional e Desempenho Organizacional

Segundo Bain (2001), em algumas áreas (por exemplo: científicas e empreendimentos criativos), pode ser apropriado concentrar-se no desempenho como uma atividade individual, mas o trabalho na maioria das outras áreas é um esforço de equipa. Então a liderança dessas equipas pode ter um impacto positivo no Desempenho Organizacional.

Dale e Fox, citado por Yeh e Hong, (2012) afirmam que o estilo de liderança afeta a relação entre o superior e o subordinado, apresentando uma relação significativa com a motivação dos trabalhadores, atitudes e desempenho no trabalho. O estilo de liderança seguido pelo líder afetará não só os objetivos/compromissos organizacionais mas também o próprio Desempenho Organizacional (Yeh e Hong, 2012).

O autor Vigoda-Gadot (2007), ao utilizar o *MLQ 5X short (Multifactorial Leadership Questionnaire)* encontrou uma alta correlação entre o estilo de LT e o nível de Desempenho Organizacional. Também, Hancott (2005) refere que existe uma relação positiva e significativa entre algumas das dimensões da LT e o Desempenho Organizacional.

Bass (1985) sugeriu que a LT pode inspirar os funcionários a transcenderem os seus próprios interesses para os interesses ou objetivos coletivos, suscitar atitudes positivas dos funcionários em direção à visão compartilhada, e permitir que os mesmos desenvolvam novas formas de pensar que superem as suas melhores expectativas de desempenho.

Os líderes transformacionais enfatizam a importância de cada indivíduo contribuir para o grupo ou a unidade global, obtendo-se trabalhadores que priorizam mais uma causa coletiva do que meros interesses próprios (Knippenberg *et al.*, 2004).

A relação da LT com o Desempenho Organizacional já foi estudada por Vigoda-Gadot (2007) em Israel. Segundo este autor, a sua investigação foi limitada em relação à capacidade de generalizar as suas conclusões para outras culturas e contextos, visto que a amostra das empresas estudadas apresentavam características demasiado específicas. Portanto, existe a necessidade de abordar estes dois temas noutros contextos e culturas ainda não investigados.

Então formula-se a **quarta hipótese**: a Liderança Transformacional assume uma importância positiva no Desempenho Organizacional percebido pelos trabalhadores.

3.4 - Desempenho Individual e Organizacional

Segundo Camps e Rodriguez (2010), nos últimos vinte anos, as pesquisas sobre LT tem estado sob pressão para provar como este estilo de liderança contribui para o Desempenho Individual e Organizacional.

Em termos filosóficos, "nenhum homem é uma ilha, completa em si mesma". A teoria da comparação social mostra que as pessoas julgam que estão no caminho certo, em relação às suas ações, comparando-se uns com os outros (Bain, 2001).

Alguns estudos têm encontrado evidências de um padrão de composição em vários níveis, em que o desempenho das tarefas varia, dentro e entre os grupos. Assim, um efeito de cruzamento entre os grupos foi encontrado pois o trabalho da unidade de desempenho tem um impacto sobre o Desempenho Individual (Bommer *et al.*; Young e Williams, citado por Camps e Rodriguez, 2010).

Há coisas que os líderes transformacionais fazem para melhorar o Desempenho Individual para que tenham um impacto positivo no Desempenho Organizacional (Hancott, 2005). De acordo com Howell e Avolio, citado por Hancott, (2005) esses líderes colocam muito valor e ênfase no desenvolvimento de uma visão e inspiram os funcionários a perseguirem essa visão, pois eles concentram os seus esforços no longo prazo, em relação a metas de curto prazo, alteram ou alinham os sistemas para aplicar a sua visão em vez de trabalharem dentro dos sistemas já existentes; e preparam-se para assumirem mais responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, assim como através do desenvolvimento dos outros.

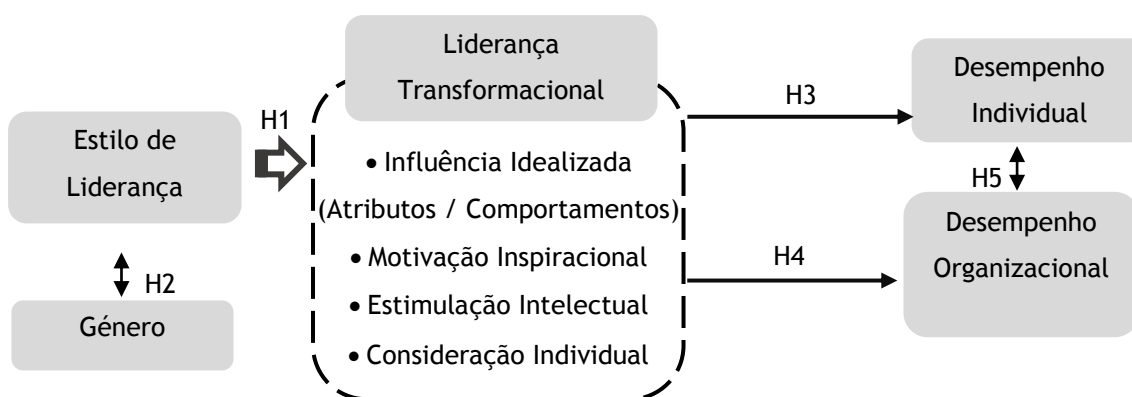
Segundo Mills e Smith (2010), o seu estudo não fornece uma visão aprofundada sobre as capacidades individuais dos trabalhadores nas empresas. Tais percepções permitiriam a que ocorra uma melhor compreensão das capacidades individuais dos funcionários que compõem a capacidade de conhecimento de uma empresa, porque pode ocorrer diferenças em que, nalgumas circunstâncias, tenham um impacto no Desempenho Organizacional e outros não. Pesquisas futuras são, portanto, necessárias para examinar em pormenor as ligações entre as capacidades individuais dos trabalhadores que compõem os recursos do conhecimento de uma empresa e o Desempenho Organizacional.

Também Hancott (2005) realizou estudos sobre a relação dos temas em análise. A partir do anexo 5 pode-se verificar, segundo o autor, a influência da LT no Desempenho Individual e Organizacional.

Então elabora-se a **quinta hipótese**: O desempenho Individual percebido assume uma influência positiva no Desempenho Organizacional percebido.

De forma a integrarem-se as hipóteses de investigação levantadas (H1, H2, H3, H4 e H5) desenvolveu-se o seguinte modelo, que procura descrever as variáveis em estudo.

Figura 4 - Modelo de Análise



Fonte: Elaboração própria

Capítulo 4- Metodologia

De acordo com Pardal e Correia (1995), a metodologia é o corpo orientador da pesquisa, que obedecendo a um conjunto de normas, torna possível a seleção e a articulação de técnicas, no intuito de se poder desenvolver o processo de verificação empírica. Ou seja, “É a espinha dorsal sobre a qual virão a enxertar-se os resultados da investigação” (Fortin 2009).

Concluída a revisão bibliográfica e o levantamento das hipóteses, a presente seção tem agora por intuito descrever pormenorizadamente a investigação realizada através de processos e técnicas das quais o investigador se vale para intervir na realidade.

4.1. Tipo de Estudo

Considerando as questões e os objetivos de investigação, este estudo é de natureza descritiva, uma vez que, como refere Barros e Lehfeld (1986) a pesquisa descritiva é aquela em que o investigador observa, regista, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos. Procura

descobrir a frequência com que um fenómeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações, e conexão com outros fenómenos.

Neste estudo o tipo de abordagem de metodologia usada é a investigação quantitativa. Segundo Mays (2007) uma abordagem quantitativa permite que ocorra uma investigação objetiva das semelhanças e diferenças das percepções existentes e uma análise estatística dos dados numéricos. Este modelo também se caracteriza por ser indutivo, visto que, são desenvolvidos conceitos em que se chega à compreensão dos fenómenos a partir de padrões provenientes da recolha de dados (Carmo e Ferreira, 1998).

4.2. Seleção dos Casos

Segundo Antony e Bhattacharyya (2010), na maioria dos países em todo o mundo, as pequenas e médias empresas (PME's) contribuem significativamente para a economia, através dos seus produtos e serviços. Assim, para uma melhor compreensão dos conceitos, referidos anteriormente, é relevante optar, como unidade de análise, por uma PME e também por uma grande empresa, pois ambos os tipos de organizações têm um impacto muito significativo no desenvolvimento do nosso país, e simultaneamente, funcionam como duas entidades que podem ser úteis para se compararem realidades completamente distintas (de uma pequena/média e de uma grande empresa).

Após uma análise da atividade sectorial do país, constatou-se que o sector secundário, que inclui a indústria, tem evoluído muito desde a década de 40. Ao analisar-se o sector industrial em Portugal, a ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal) refere que o sector têxtil representa cerca 8% da Produção da Indústria Transformadora¹, portanto este sector tem uma grande importância no nosso país. Este foi um dos critérios que levou à inclusão de uma empresa deste sector. A seleção da outra organização recaiu sobre uma empresa de fabrico de produtos metálicos que trabalha com grandes nomes do mundo empresarial, tais como: Hérmes, Louis Vuitton, Chanel entre outras.

Entre outras justificações que pudessem ser apresentadas, a facilidade de deslocação e a disponibilidade demonstrada para participarem no estudo foram elementos com elevada relevância, isto porque não existe o acesso direto às empresas, a bases de dados das empresas. Ou seja, trata-se de uma amostra de conveniência, entre outras razões pela necessidade de contenção de custos de investigação.

Relativamente à designação das empresas, a primeira será denominada por empresa A (TWINTEX-sector têxtil) e a segunda por empresa B (J3LP-fabrico de produtos metálicos).

¹ Dados consultados em <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=18>

4.3. Instrumentos de Recolha de Dados

Segundo Fortin (2009), o processo de recolha de dados consiste em recolher de forma sistemática a informação desejada junto dos participantes, com a ajuda dos instrumentos de medida recolhidos para este fim.

Respeitando os objetivos delineados para o estudo, optou-se pela aplicação de questionários visto que, possibilitam ao investigador abranger um maior número de pessoas e de informações, num espaço de tempo mais curto do que outras técnicas de pesquisa. Para além desse fator, facilita o tratamento de dados obtidos (Barros e Lehfeld, 1986). Esta ferramenta é direcionada para os funcionários das empresas a estudar, de modo a mensurarem-se as variáveis em estudo.

Os questionários de cada variável foram reunidos num instrumento único, com uma página de apresentação na qual se apresentaram os objetivos dos questionários, se solicitou a melhor colaboração do respondente e se referiram as indicações fundamentais para o seu preenchimento. Cada respondente gastou em média entre 5 / 10 minutos a responder a cada questionário.

De modo a garantir-se um nível de confiabilidade elevado, foram utilizadas somente escalas já validadas na literatura. Assim sendo, o questionário, culminou numa compilação e adaptação de escalas de tipo *likert* de acordo com cada variável estudada, que a seguir se descrevem.

4.3.1. Liderança Transformacional

Relativamente ao estudo da LT, foi aplicado o Multifactor Leadership Questionnaire - Questionário Multifatorial de Liderança (© Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio), utilizado sob licença, tradução e adaptação de Júlia Oliveira no âmbito da Dissertação de Mestrado, defendida na UCP - Porto, em Julho de 2007. Este é um instrumento que se destina a identificar e aferir tipos de liderança e comportamentos de eficácia que estão fortemente ligados com o sucesso individual e organizacional (Alves, 2009).

O MLQ 5X *short* é um instrumento *standard*, amplamente traduzido e utilizado, composto por 45 itens, organizados numa escala de *likert* com cinco pontos: 0 = Discordo Totalmente; 1 = Concordo Raramente; 2 = Concordo Algumas Vezes; 3 = Concordo Muitas Vezes e 4 = Concordo Totalmente; medindo um vasto leque de estilos de liderança. As dimensões incluem: LT, liderança transacional; *laissez-Faire* e resultados de liderança.

Neste estudo será dada maior importância à LT visto que é a variável da liderança em estudo. No entanto optou-se por aplicar todo o questionário, exceto os itens correspondentes aos resultados de liderança, de modo a identificar com maior clareza qual o estilo de liderança relevante em cada empresa. Assim o MQL é constituído por 45 itens (reduzido para 36 itens) que estão divididos em nove escalas e distribuídos em três grupos, como podemos ver no quadro seguinte.

No quadro a seguir consta o resumo do funcionamento do MQL.

Tabela 4 - MQL - Questionário Multifactorial de Liderança

	Grupos	Escalas	Questões
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Atributos)	10 - 18 - 21 - 25
		Influência Idealizada (Comportamentos)	6 - 14 - 23 - 34
		Motivação Inspiracional	9 - 13 - 26 - 36
		Estimulação Intelectual	2 - 8 - 30 - 32
		Consideração Individual	15 - 19 - 29 - 31
	Liderança Transaccional	Recompensa pelos objetivos atingidos	1 - 11 - 16 - 35
		Gestão por exceção (ativa)	4 - 22 - 24 - 27
	Liderança Laissez-Faire	Gestão por exceção (passiva)	3 - 12 - 17 - 20
		Laissez - Faire	5 - 7 - 28 - 33

Fonte: Matos, P. (2012).

4.3.2. Desempenho Individual Percecionado

Para medir o Desempenho Individual percecionado foi utilizado um questionário desenvolvido por Mott (1972) e adaptado por Orfão (2010) que visa estudar a eficácia organizacional através da produtividade, adaptabilidade e flexibilidade. Na primeira parte, o questionário pretende avaliar a qualidade e quantidade do trabalho desenvolvido pelo empregado, na segunda parte, visa analisar a capacidade de antecipação de problemas, na terceira e última parte verifica-se o desenvolvimento satisfatório e a aceitação da mudança (Orfão,2010), conforme a tabela 5 que se apresenta a seguir.

Tabela 5 - Variáveis do Questionário Desempenho Individual

Itens	Dimensões / Conceito	Questões
Produtividade	Qualidade e Quantidade do trabalho	1 a 3
Adaptabilidade	Adaptação simbólica- antecipação de problemas e o desenvolvimento satisfatório	4 a 7
	Adaptação comportamental- aceitação de soluções e é medida pela rapidez com que as mudanças são aceites e implementadas	
Flexibilidade	Entendida como a capacidade do trabalhador ajustar-se rapidamente a variações na quantidade de trabalho, bem como a resposta a situações de crise	8 a 10

Fonte: Adaptado de Orfão (2010)

A escala utilizada pretende que o inquirido se compare com os colegas de trabalho de acordo com 5 pontos: 1. Abaixo da Média; 2. Na Média; 3. Acima da Média; 4. Muito Bom e 5. Excelente. As questões do questionário podem ser consultadas no anexo 6.

4.3.3. Desempenho Organizacional Percebido

Para avaliar o Desempenho Organizacional será usado um instrumento que foi desenvolvido por Delaney e Huselid em 1996 e adaptado por Felício (2007). Este instrumento avalia um total de 12 elementos relacionados com o Desempenho Organizacional através de uma escala de Likert de cinco pontos (1 - muito baixo; 2 - baixo; 3 - nem baixo nem alto; 4 - alto; 5 - muito alto.), distribuídos por quatro dimensões distintas (Económica - relativa ao desempenho financeiro; Comercial/Negócio - relativa ao negócio da empresa; Relacional - relativa à satisfação e relações interpessoais e Geral - relativa à produtividade e desempenho da empresa.). Solicita-se ao inquirido que posicione a sua resposta relativamente ao desempenho da empresa, nos últimos dois anos, comparativamente a outras empresas do mesmo sector e com semelhante desenvolvimento. As questões de cada dimensão podem ser consultadas na tabela 6 que se apresenta a seguir.

Tabela 6 - Variáveis do Questionário Desempenho Organizacional Percebido

Dimensão	Questão
Económica	1. O lucro (rendibilidade) da sua empresa.
	2. A liquidez da sua empresa.
	3. O crescimento das vendas da sua empresa.
Comercial / Negócio	4. O desenvolvimento de novos produtos e/ ou serviços
	5. A quota de mercado que a sua empresa tem.
	6. A qualidade dos produtos e ou serviços.

	7. A satisfação geral dos clientes.
Relacional	8. A satisfação geral dos empregados.
	9. As relações entre os empregados em geral.
	10. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados.
Geral	11. A produtividade da força de trabalho da empresa.
	12. O desempenho global da empresa.

Fonte: Baseado em Felício (2007).

4.4. Amostra Final Obtida

A recolha de dados aconteceu durante o período de Fevereiro de 2014 a Abril de 2014.

A entrega dos questionários foi feita presencialmente aos colaboradores da organização, obtendo-se assim 92 questionários corretamente preenchidos na empresa A e 115 na empresa B, num total de 207 respondentes. A taxa de resposta aos questionários pode ser considerada razoável, embora as respostas na empresa A não tenham sido tão significativas como na empresa B, visto que nesta última empresa só foi permitida a aplicação dos questionários durante a hora de almoço dos trabalhadores, resultando que muitos almoçavam fora das instalações da organização.

Tabela 7 - Amostra e caracterização sociodemográfica dos colaboradores

	Empresa A		Empresa B	
	N	%	N	%
Nº de trabalhadores	315		180	
Respondentes	92		115	
% Resposta	29,2%		64%	
Género				
Feminino	84	91,3%	68	59,1%
Masculino	4	8,7%	47	40,9%
Idade				
< a 25	7	7,6%	11	9,6%
25 > 35	21	22,8%	40	34,8%

36 > 45	38	41,3%	41	35,7%
46 > 55	24	26,1%	20	17,4%
56 > 65	2	2,2%	3	2,6%
Escolaridade				
Ensino Básico	36	39,1%	27	23,5%
Ensino Secundário	45	48,9%	72	62,6%
Ensino Superior	7	7,6%	14	12,2%
Pós-Graduação /Mestrado	4	4,3%	2	1,7%

Fonte: Elaboração própria

Ambas as empresas apresentam um maior número de funcionários do sexo feminino, predominando o nível etário entre 36 e 45 anos e como nível de formação dominante o ensino secundário.

Apesar das duas empresas se destacarem de forma semelhante em relação ao género, idade e escolaridade, os resultados obtidos nas várias hipóteses que forem estudadas podem ser diferente, visto que as empresas não apresentam o mesmo sector. Além deste fator a percentagem de respostas das amostras diferencia-se bastante, o que pode afetar os resultados esperados.

4.5. Organização, Análise e Interpretação dos Dados

A permissão para a realização do presente estudo, foi solicitado diretamente ao responsável pelos recursos humanos na empresa A e ao gerente no caso da empresa B e formalizado por informação interna. Foi negociado entre a direção e o investigador o procedimento a adotar na recolha de dados, visando a otimização dos recursos e a redução máxima do tempo despendido pelos participantes.

Para estudar as propriedades psicométricas das escalas, foram analisadas medidas de fidelidade e validade. Assim para analisar a fidelidade deste questionário adotou-se o método da consistência interna através da determinação do coeficiente mais utilizado, o *alpha de Cronbach* que, segundo Nunnally (1978), proporciona uma boa estimativa de fidelidade. No que diz respeito à validade, o método utilizado foi a análise fatorial. Segundo muitos autores, este método tem relevado maior sucesso e reconhecimento.

No contexto desta investigação, devido ao facto de os questionários utilizados terem sido amplamente testados em investigações anteriores foram seleccionadas técnicas de estatística descritiva, através de medidas de tendência central: média, frequências absolutas e relativas; e de dispersão: desvio padrão, permitindo uma boa visualização e compreensão das amostras. A análise descritiva também foi usada de modo a identificar com maior facilidade qual o estilo de liderança adotado pelas empresas e quais os fatores mais incidentes no Desempenho Individual e Organizacional.

Para o estudo de correlações, nas situações onde existem dados que o permitam, foi utilizado o método de regressão linear, que mede a intensidade da relação entre duas variáveis. Também foi usado o teste paramétrico T para duas amostras na análise de uma das hipóteses.

O tratamento estatístico de dados foi efetuado através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.

Capítulo 5- Apresentação e Análise de Resultados

Após a revisão da literatura, definição das hipóteses e da identificação dos instrumentos a utilizar no tratamento dos dados, executou-se a análise dos dados recolhidos. Este capítulo encontra-se dividido em três partes, as quais consistem no estudo das propriedades psicométricas das escalas, na análise descritiva e no teste das hipóteses estatísticas levantadas.

5.1. Propriedades Psicométricas das Escalas

Segundo Ketele e Roegiers (1999), a validação da recolha de informações é o processo pelo qual o investigador ou o avaliador se assegura que aquilo que quer recolher como informações, as que recolhe realmente e o modo como as recolhe servem adequadamente os objetivos da investigação.

Para avaliar as qualidades psicométricas de qualquer instrumento de medida, como já foi referido anteriormente, é necessário efetuar estudos de fidelidade e validade, que nos indicam o grau de generalização que os dados poderão alcançar.

5.1.1.Fidelidade

Os estudos de fidelidade fornecem indicações sobre o grau de confiança ou exatidão que podemos ter na informação obtida, ou seja a sua consistência (Bryman e Cramer, 1993). Para analisar a fidelidade deste questionário optou-se por determinar o coeficiente *Alpha de Cronbach* que, segundo Pestana e Gageiro (2008), é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo. De modo a facilitar a interpretação, apresenta-se no anexo 7, a relação entre o Alpha de Cronbach e a qualidade da fidelidade da escala.

Com base nos dados obtidos, pode-se considerar que os resultados são bons em relação aos itens de Liderança, visto que se encontram entre 0,8 e 0,9, excelente em relação ao Desempenho Individual porque é superior a 0,9; e em relação ao Desempenho Organizacional, é excelente na empresa A e bom na empresa B.

Todas as dimensões estudadas não apresentam valores inferiores a 0,6 (inaceitável) logo não é necessário excluir nenhuma das variáveis para se obterem melhores resultados. Sendo assim a base de dados obtida é bastante segura para analisarem os temas em estudo nesta dissertação. Na tabela 8 podem-se consultar todos os valores mencionados e no anexo 8 pode ser consultado o Alfa de Cronback referente a todos os itens.

Tabela 8 - Média do Alpha Cronback das dimensões principais

Dimensão	Empresa A	Empresa B
Liderança	0,870	0,889
Desempenho Individual	0,929	0,935
Desempenho Organizacional	0,939	0,806

Fonte: Elaboração Própria

5.1.2.Validade

A validade refere-se á avaliação do grau que uma determinada medida mede, ou seja, o que se pretende mensurar (Bryman e Cramer, 1993).

A análise fatorial é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores que de alguma forma controlam variáveis originais (Maroco, 2007).

O KMO e o Teste da Esfericidade de Bartlett são dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial. Como o teste da esfericidade é muito influenciado pelo tamanho da amostra, é preferível dar maior importância ao KMO (Pestana e Gageiro, 2008). No anexo 7 apresenta-se a relação entre o KMO e a análise fatorial, de forma a facilitar-se a análise dos resultados.

O Teste da Esfericidade é usado para testar a hipótese de que as variáveis não estão correlacionadas. Em relação ao KMO é um índice usado para examinar o nível de adequação da análise fatorial.

Segundo os resultados obtidos, em ambas as empresas e nas três dimensões o nível de significância é igual a 0,000. Como este é menor que (0,05), as variáveis estão correlacionadas. No que diz respeito ao KMO, é adequado usar a análise fatorial porque os valores obtidos encontram-se entre 0,8 e 0,9, com a exceção da liderança da empresa A, que como se obteve um valor entre 0,7 e 0,8 se encontra na média.

A partir da tabela 9 podem-se consultar os resultados referente ao KMO e no anexo 9 caso se pretendam analisar com maior profundidade.

Tabela 9 - Média KMO das dimensões principais

Dimensões	Empresa A		Empresa B	
	T. Esfericidade	KMO	T. Esfericidade	KMO
Liderança	Sig. 0,000	0,727	Sig. 0,000	0,822
Desempenho Individual	Sig. 0,000	0,885	Sig. 0,000	0,896
Desempenho Organizacional	Sig. 0,000	0,892	Sig. 0,000	0,806

Fonte: Elaboração Própria

Da análise realizada às escalas estudadas, não se verificou a necessidade de se proceder à alteração de nenhuma delas visto que os resultados obtidos foram bastante favoráveis. Assim, pode-se concluir que não é necessário fazer qualquer alteração em relação aos fatores a que se encontram agrupados os itens nas várias dimensões, nem eliminar nenhum dos itens do questionário.

Após a análise das características psicométricas das escalas, seguir-se-á a análise descritiva e o teste das hipóteses anteriormente formuladas.

5.2. Análise Descritiva

Para melhor se perceberem as dimensões das variáveis em estudo e a distribuição dos respondentes pelos vários itens, assim como pelas duas empresas em análise inicia-se a apresentação de resultados com os dados descritivos considerados mais relevantes. A análise executada teve por base o que se apresenta no anexo 10.

5.2.1. Empresa A

Os resultados obtidos na Empresa A, no que se refere aos estilos de liderança, indicam que a LT foi o que obteve maior pontuação (2,6658), ou seja, os liderados identificam entre algumas vezes e muitas vezes comportamentos de LT no seu líder (estes dados podem ser consultados na tabela 26).

Dentro deste grupo, os liderados identificam ainda como dimensões mais frequentes a influência idealizada (atributos) - o líder consegue exercer um grande poder e influência sobre os liderados, de tal forma que estes acabam por desenvolver sentimentos sobre este, depositando plena confiança nele e manifestando vontade de se identificarem com ele e com a sua missão; e a motivação espiritual - permite ao líder agir como uma fonte de inspiração, aumentando a autoeficácia dos seguidores, das suas crenças e da sua motivação.

Em relação ao Desempenho, na empresa A ambos os tipos de desempenho apresentam resultados bastante altos. No que diz respeito ao Desempenho Individual (3,2761) todas as variáveis se encontram entre acima da média e muito bom, no entanto, a que apresenta maior destaque é a produtividade (3,3949), logo a qualidade e a quantidade de trabalho apresentam resultados bastante favoráveis nesta empresa. O Desempenho Organizacional (3,9855) apresenta valores entre alto e muito alto, mas aquele que mais se evidencia é a variável economia (4,1486) e a que menos se evidencia é a variável relacional (3,6993). Ou seja, existe a percepção de um lucro e crescimento bastante acentuado, no entanto, apesar de haver um bom relacionamento entre os funcionários, esta variável é a que apresenta menores valores médios neste tipo de desempenho.

5.2.2. Empresa B

Em relação à empresa B, os tipos de liderança que se evidenciam são o transacional e o transformacional, isto é, os colaboradores acham que o seu líder tem as capacidades mínimas para ser identificado com estes estilos de liderança. No que diz respeito à LT, as dimensões que mais pontuam são as mesmas que na empresa A, influência idealizada (atributos) e a motivação espiritual. Na liderança transacional dá-se maior importância à gestão por exceção

passiva (o líder intervém quando acha necessário e sempre que os erros verificados são significativos). Apesar de a diferença ser pouco significativa, o estilo que mais se destacou foi o transformacional visto que apresenta um valor de 2,8141.

Na dimensão do desempenho, o tipo de desempenho percebido que apresenta resultados muito altos é o Desempenho Organizacional (4,1367). Neste caso a variável com maior impacto é a comercial (4,2507), ou seja, os funcionários preocupam-se mais em desenvolver novos produtos/serviços, da qualidade dos mesmos e com a satisfação dos clientes. No que diz respeito ao Desempenho Individual (3,1052) os valores encontram-se entre acima da média e muito bom, em que a dimensão que mais se evidencia é a adaptabilidade (3,1312). Nesta dimensão os funcionários preocupam-se em antecipar os problemas, e aceitam com facilidade as mudanças ocorrendo assim melhores soluções para os desafios.

Tabela 10 - Resumo da análise descritiva das dimensões

Variáveis	Empresa A		Empresa B	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
L. Transformacional	2,6658	0,61425	2,8141	0,60686
L. Transacional	2,2663	0,76859	2,7312	0,73385
Laissez - Faire	1,6467	0,73160	1,5935	0,81597
Desempenho Individual	3,2761	0,82322	3,1052	0,79581
Desempenho Organizacional	3,9855	0,69190	4,1367	0,40534

Fonte: elaboração própria

5.3. Análise e Discussão das Hipóteses

Tal como foi referido anteriormente, pretende-se com o presente trabalho estudar cinco hipóteses, tendo sido utilizado para o efeito a análise descritiva, o teste T para amostras independentes e a técnica da regressão linear.

O objetivo deste capítulo é analisar as relações entre as três variáveis, LT, Desempenho Individual e Desempenho Organizacional. Além da caracterização e análise deste triângulo relacional, procurou-se estudar a importância assumida pelo género na LT.

Em relação ao teste paramétrico T para duas amostras independentes, aplica-se quando se tem uma variável quantitativa (dependente) e se pretende comparar a sua média em dois grupos populacionais independentes definidos por uma variável qualitativa (independente) (Laureano,2011). Este método será aplicado apenas na hipótese 2.

A análise da correlação é o método estatístico mais utilizado para medir o grau de associação entre variáveis e para retirar conclusões sobre a orientação tendencial da relação entre fenómenos (Curto e Pinto, 2010). A qualidade do modelo é avaliada segundo diferentes indicadores, tais como: coeficiente de Correlação (R) e coeficiente de Determinação (R^2). Segundo Maroco (2007), o primeiro é a estatística que permite avaliar a magnitude e a direção da associação ou correlação existente entre duas variáveis, mas não permite efetuar qualquer tipo de assunção e funcionalidade entre elas. O segundo coeficiente indica a percentagem da variação total de y que é explicada pela relação linear entre Y e X (Curto e Pinto, 2010).

A dimensão da amostra é outro componente que influencia a escolha da estatística a usar. Segundo Pestana e Gageiro (2005) a dimensão mínima de uma amostra quando se pretende calcular o coeficiente de *Person* deve ser 30 ($\alpha < 0,05$) caso contrário usa-se o coeficiente de correlação ordinal *Spearman*. No caso da amostra deste estudo, para ambas as empresas, será usado o coeficiente de *Person* que será consultado a partir da tabela “resumo do modelo” no anexo 13.

5.3.1. Pressupostos

5.3.1.1. Teste T - amostras independentes

Segundo Pestana e Gageiro (2008), o pressuposto que se deve verificar no teste T (amostras independentes) é a normalidade das amostras. Este pressuposto optou-se por ser analisado pela correlação. Se a amostra for superior a 30 é feita a avaliação pelo *Kolmogorov-Smirnov* ($p = 0.05$), caso seja inferior será pelo *Shapiro-Wilk* ($p = 0.10$).

Ao analisar o teste de normalidade das variáveis (pode ser consultado no anexo 11), pode-se verificar que o nível de significância obtido foi superior ao estipulado, com exceção da empresa B, na liderança transacional do género feminino. Assim no primeiro caso o pressuposto é aceite e no segundo caso o pressuposto não é aceite visto que é inferior a 0,05. No entanto existe outra forma de verificar se é possível usar este método através do Teorema do Limite Central que menciona que quando as amostras são superiores a 30 pode-se considerar o pressuposto verificado, como é o caso. Assim, conclui-se que este método pode ser usado na hipótese 2.

5.3.1.2. Regressão Linear

Para verificar se o método da regressão pode ser aplicado é necessário testar os pressupostos deste modelo. Segundo Laureano (2011) os pressupostos que se devem verificar são: os erros são variáveis aleatórias de médias zero; o teste da ausência de Multicolinearidade, o teste da Homocedasticidade da variância dos erros; o teste da Normalidade dos resíduos e as variáveis aleatórias são independentes.

A partir do anexo 12 pode-se confirmar que é possível a aplicação do método da regressão em todas as hipóteses em estudo, tanto na empresa A como na empresa B.

No que diz respeito aos erros estes são variáveis aleatórias de média zero (consulta tabela estatística de resíduos) e as variáveis são independentes. Em relação ao teste da ausência de Multicolinearidade (consulta na tabela dos coeficientes), o nível de significância em todas as hipóteses é inferior a 0,05, com exceção da hipótese 5 e 6 que será justificada mais a frente. Assim podemos concluir que na sua maioria existe correlação linear, logo ausência de Multicolinearidade entre as variáveis. Também o pressuposto do teste da Normalidade é aceite porque os gráficos demonstram que as suas distribuições são idênticas e portanto ambas normais, os seus pontos sobrepõem-se na diagonal do gráfico, além desse fator como a amostra é grande existe uma distribuição normal. Por último, no teste da Homocedasticidade como os resíduos não se encontram dispersos uns dos outros, pode-se assumir que o pressuposto é aceite. Os resultados destes dois últimos testes podem ser consultados nas tabelas 30,33 e 36, de acordo com a hipótese 3,4 e 5 respetivamente.

Assim pode-se concluir que como todos os pressupostos são aceites é possível usar a regressão linear para testar as hipóteses deste estudo.

5.3.2. Hipótese 1

Para avaliar e discutir a hipótese 1 recorreu-se à análise descritiva, que já foi abordada anteriormente.

Através do estudo de uma grande empresa (empresa A) e outra pequena média empresa (empresa B) verificou-se que o estilo de liderança predominante é a LT. No entanto na empresa B também houve grande influência por parte da liderança transacional.

De acordo com estes resultados e pelo impacto deste estudo ser realizado em duas grandes empresas, os dados obtidos vão de acordo ao que se têm referido na revisão da literatura.

5.3.3.Hipótese 2

Tal como se pode averiguar na tabela seguinte e no anexo 13 para o estilo de LT e transaccional obteve-se um nível de significância superior a 0,05, pelo que podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas a partir das duas amostras, de género diferente, são homogêneas em ambos os casos. Ou seja a hipótese 2 é rejeitada visto que neste estudo verificou-se que os géneros dos funcionários não têm preferências distintas no estilo de liderança adotado na empresa.

Tabela 11 -Estatísticas de grupo¹

	Teste Levene		T	p-value	Género	N	Média
Empresa A							
Liderança	F	Sig.	-2,965	0,004	Feminino	84	2,609
Transformacional	1,520	0,221			Masculino	8	3,256
Liderança	F	Sig.	-0,597	0,552	Feminino	84	2,252
Transaccional	0,004	0,948			Masculino	8	2,422
Empresa B							
Liderança	F	Sig.	0,268	0,789	Feminino	68	2,827
Transformacional	0,002	0,965			Masculino	47	2,796
Liderança	F	Sig.	-0,421	0,674	Feminino	68	2,707
Transaccional	0,071	0,790			Masculino	47	2,766

1)Valores de Variâncias iguais assumidas

Fonte: Elaboração própria

Embora os resultados não tenham sido significativos nesta perspetiva, na realidade a amostra feminina na empresa A é muito superior do que a masculina, a qual evidencia com média mais elevada a LT. No entanto para a análise ser mais clara, deveria ser executada numa amostra mais homogênea como é o caso da empresa B, onde foi evidenciado que as mulheres têm uma média mais alta na LT que os homens, assim como uma diferença visível entre a LT e a liderança transaccional.

5.3.4. Hipótese 3

Para testar esta hipótese foi efetuada a análise da correlação linear, através do coeficiente de correlação de Pearson, entre a variável LT percebida pelos colaboradores e o Desempenho Individual.

Em relação ao coeficiente de correlação (R) obteve-se 0,433 na empresa A e 0,202 na empresa B, os quais são valores significativamente baixos.

Através da análise da Tabela 39 (anexo 13) verifica-se que existe correlação entre estas variáveis, obtendo-se uma significância 0,000 na empresa A e 0,030 na empresa B (inferior a 0,05), desta forma aceita-se a hipótese formulada verificando-se que a mesma é válida.

5.3.5. Hipótese 4

As variáveis que influenciam a Hipótese 4 são a LT (variável independente) e o Desempenho Organizacional (variável dependente), entre as quais existe correlação, apresentando um nível de significância inferior a 0,05.

O coeficiente de correlação (R) obtido nas empresas A e B é de 0,280 e 0,382 respetivamente. Através da tabela da Anova (tabela 41, anexo 13) verificou-se a regressão das variáveis. Como na empresa A o nível de significância é de 0,007 e na B de 0,000, ou seja inferior a 0,05, podemos concluir que se aceita a hipótese 4.

5.3.6. Hipótese 5

Na hipótese 5 como foi mencionado anteriormente o pressuposto da ausência de Multiculturalidade não foi aceite na empresa B. No entanto como na empresa A todos os pressupostos foram totalmente aceites optou-se por testar na mesma a hipótese.

A partir da tabela 43 (anexo 13), verificou-se que o coeficiente de correlação (R) e de determinação (R^2) obtido foi de 0,306.

No que diz respeito à correlação e regressão das variáveis, a hipótese 5 é aceite na empresa A e rejeitada na empresa B, visto que na primeira obteve um nível de significância de 0,003 ($<0,05$) e na segunda obteve 0,722 ($>0,05$) (tabela 44, anexo 13).

Assim pode-se concluir que a hipótese apenas é válida para a empresa A o que já era esperado devido aos resultados dos pressupostos.

Tabela 12 - Resumo do Resultado das hipóteses

Hipóteses	Validação das hipóteses
H1 - A Liderança Transformacional como estilo de liderança que procura colocar as organizações nos mais elevados patamares de resposta à mudança é o estilo de liderança prevalecente nas empresas estudadas.	Aceite
H2 - Os homens e as mulheres preferem estilos diferentes de liderança.	Não aceite
H3 - A Liderança Transformacional assume uma importância positiva no Desempenho Individual percebido pelos trabalhadores.	Aceite
H4 - A Liderança Transformacional assume uma importância positiva no Desempenho Individual.	Aceite
H5 - O Desempenho Individual percebido assume uma influência positiva no Desempenho Organizacional percebido.	Aceite na empresa A. Não aceite na empresa B.

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 6- Discussão de Resultados

Neste capítulo analisam-se e discutem-se os resultados tendo subjacente a componente teórica e os objetivos que se propuseram como base de partida para este estudo.

Os resultados obtidos, em ambas as organizações, sugerem claramente que a LT é um estilo de liderança dominante e provavelmente será o mais praticado nas empresas atuais que perseguem o sucesso, tal como acontece com as empresas analisadas durante este estudo. Assim, como já foi referido anteriormente, de facto a LT é o estilo de liderança mais completo e mais recente. Também pode ser o mais promissor para utilização prática nas empresas, devido ao fato de conter elementos de todos os restantes estilos de liderança e ainda acrescentar novas componentes (Bass, citado por Tebeian,2012).

Segundo Kelloway e Barling (2000), os comportamentos de LT usados na organização, elevam o nível de desempenho em todos os níveis. Este fator comprovou-se porque as empresas ao adotarem o estilo de LT, apresentaram bons níveis de desempenho percebido pelos funcionários, conforme se verificou através das hipóteses testadas.

O género é visto na literatura como influenciador do estilo de liderança seguido. A literatura evidência que as mulheres entendem a liderança por um ângulo mais transformacional enquanto os homens preferem modelos de natureza mais transformacional (Greenhalgh e Maxwell, 2006). Estas ligações não se verificaram nas empresas estudadas, mas

principalmente na empresa A, o motivo de prevalecer o estilo de LT poderá entender-se pelo facto da maioria dos seus funcionários serem mulheres. Perante os resultados apenas podemos salientar que a média aritmética é uma medida que facilmente, em função da dimensão da amostra, é influenciável, aspeto que poderá, de alguma maneira explicar a tamanha proximidade dos resultados dos dois grupos na empresa A. Em relação à empresa B a hipótese é totalmente rejeitada, e neste caso, como a amostra é mais ou menos uniforme podemos afirmar que o género não tem influência nos resultados, o que permite uma maior clarificação dos resultados.

Bass e Avolio, citados por Paarlberg e Lavigna, (2010) mencionam que os líderes transformacionais aumentam a capacidade dos funcionários pensarem por si mesmos, tomarem iniciativa e questionarem-se acerca de novas formas de pensar. Portanto também a LT tem sido associada positivamente com os comportamentos dos funcionários, incluindo tarefas de desempenho e várias medidas de comportamento de cidadania na organização (Podsakoff *et al.*, citado por Paarlberg e Lavigna, 2010). Pode-se reforçar que a investigação que tem sido feita ao longo do tempo é coerente com este estudo visto que, segundo o teste da hipótese 3, existe relação entre a LT e o Desempenho Individual.

Esta investigação vem também apoiar a ideia de que, segundo Yeh e Hong (2012), o estilo de liderança seguido pelo líder afetará não só os objetivos/compromissos organizacionais mas também o Desempenho Organizacional. Similarmente Vigoda-Gadot (2007), ao utilizar o *MLQ 5X short*, questionário que também foi usado neste estudo, encontrou uma alta correlação entre o estilo de LT e o nível de Desempenho Organizacional. De fato, no teste da hipótese 4, essa relação também foi verificada, pois a LT demonstrou ter um impacto positivo no Desempenho Organizacional.

Segundo Mills e Smith (2010) pesquisas futuras são necessárias para examinar em pormenor as ligações entre as capacidades individuais e o Desempenho Organizacional. De acordo com o estudo realizado pode-se concluir que existe ligação entre os dois tipos de desempenho visto que tal foi claramente verificado na empresa A. Uma razão possível para o mesmo não ter acontecido na empresa B pode ser devido ao estilo de LT não se ter destacado totalmente. O sector de atividade em que se situa a empresa também pode ter sido uma barreira nos resultados alcançados pois apresenta características particulares.

Nos últimos vinte anos, as pesquisas sobre LT tem estado sob pressão para provar como o estilo de LT contribui para o Desempenho Individual e Organizacional (Camps e Rodriguez,2010). A análise feita nesta investigação veio reforçar esta ideia, mas não muito claramente, contudo estão apenas em análise duas empresas e o género dominante é o feminino devendo por isso olhar-se para os resultados com redobradas cautelas. Estes resultados podem ter sido obtidos devido ao tipo de empresa em análise e por a amostra ser maioritariamente composta pelo género feminino.

Capítulo 7- Considerações Finais

7.1. Conclusões

Esta investigação teve como objetivo o estudo de temáticas extremamente relevantes para as organizações: a LT, o Desempenho Individual e o Desempenho Organizacional. Tanto quanto é do nosso conhecimento não existem estudos que integrem o estudo dos estilos de liderança (e especificamente a LT) conjuntamente com as perceções do Desempenho Individual e Organizacional nas empresas portuguesas.

Do ponto de vista do estilo de LT muitos autores afirmam ser um estilo de liderança diferente dos outros tipos de liderança, porque se estende além dos traços, comportamentos e características situacionais. Assim cada vez mais as empresas procuram desenvolver uma LT que permita a melhoria contínua a todos os níveis e dimensões, o mesmo acontecendo nas empresas estudadas que revelam como estilo de liderança dominante o transformacional.

A atual conjuntura do nosso país prejudica a forma como as pessoas encaram o dia-a-dia, o que pode influenciar o seu desempenho no local de trabalho. Logo, se a empresa aplicar o estilo de Liderança mais suscetível de atingir os objetivos da empresa, certamente os resultados serão alcançados de forma mais eficaz e eficiente.

Ao contrário do que se poderia esperar, não existem diferenças significativas nos estilos de liderança identificados como preferidos para o género masculino e para o género feminino. No entanto o facto de os resultados não irem de encontro ao que tem sido referido até á data, pela literatura dominante, não quer dizer que estejam errados, apenas remetem para que esta abordagem seja mais aprofundada em outros contextos. Certamente que se esta questão for analisada num universo mais homogéneo e mais vasto, com distribuições mais equilibradas entre os géneros os resultados alcançados permitiriam retirar conclusões mais fiáveis e mais generalizáveis à realidade no seu todo.

Em relação à influência da LT no Desempenho Individual e Organizacional, de facto existe uma relação positiva entre as variáveis o que nos permite concluir que a opção por este tipo de liderança pode representar uma mais-valia para as organizações: pois é suscetível de melhorar os dois tipos de desempenho.

Todas as empresas procuram a excelência, no entanto não existe uma fórmula para as empresas obterem bons resultados, se houvesse todas elas conheceriam facilmente o sucesso! Existe sim a necessidade de se procurar a melhor estratégia para que todos os agentes

organizacionais consigam alcançar o melhor desempenho aos níveis: individual e organizacional. É nesta perspectiva que é realmente importante definir qual o estilo de liderança a seguir em qualquer organização: devendo ser preferencialmente a LT.

As dimensões da LT que demonstram valores mais elevados, segundo os respondentes de ambas as empresas, como já referido na análise dos resultados, é a influência idealizada (atributos) e a motivação espiritual, o que permite concluir que existe um grande esforço/motivação e maior autoconfiança ao nível do Desempenho Individual, o que por sua vez permite uma maior produtividade a nível organizacional.

Quanto à influência do Desempenho Individual percebido no Desempenho Organizacional percebido, os resultados são diferentes nas duas empresas.

Os líderes transformacionais optam por determinados meios de forma a melhorar o Desempenho Individual para que tenha um impacto positivo no Desempenho Organizacional. Numa primeira análise, o facto de a empresa B também ter evidenciado a liderança transaccional, pensou-se não ter muito impacto para os resultados devido a ser um estilo de liderança que está presente na LT. No entanto, esta pode ter sido a causa por terem ocorrido divergências entre as empresas, no que respeita à relação entre os dois tipos de desempenho. Assim, torna-se necessário que a empresa aplique o estilo de LT para que os seus funcionários consigam alcançar um melhor desempenho a nível individual, de modo a progredirem no trabalho em equipa e na melhoria do desempenho organizacional percebido.

Apesar de ambas as organizações apresentarem um bom desempenho quer individual, quer organizacional, outra possibilidade para ter ocorrido esta divergência entre as empresas pode dever-se a individualmente uma ou mais dimensões dos dois tipos de desempenho não se terem relacionado, ou por existir dimensões ou mesmo itens com resultados mais baixos que tenham causado este impacto na empresa B. Logo a influência do Desempenho Individual no Desempenho Organizacional pode só ser conseguida quando alcançável o máximo de todos os fatores intervenientes.

Perante o que foi referido pode-se afirmar que, de forma geral, os objetivos formulados foram atingidos. Em síntese: o estilo de liderança prevalecente nas organizações estudadas é a LT; o género dos funcionários não assume relevância na escolha do estilo de liderança adotado pelas organizações; A LT tem um impacto positivo tanto no Desempenho Individual como no Desempenho Organizacional; O Desempenho Individual percebido pode contribuir para a melhoria do Desempenho Organizacional.

7.2. Limitações e Linhas Futuras de Investigação

Todo o processo de pesquisa deve ser visto à luz de uma série de limitações visto que existe sempre uma forma diferente, da que foi usada, para atingir outros e porventura melhores resultados em relação aos que foram alcançados.

Uma primeira limitação à generalização dos resultados a outras realidades e contextos foi o facto de só terem participado no estudo duas empresas, caracterizando essas mesmas empresas e podendo somente fornecer indicadores quanto a outras situadas na mesma região e nos mesmos setores de atividade.

Para além do tamanho da amostra, a caracterização da mesma quanto ao género, idade e escolaridade também pode ter influenciado os resultados devido ao facto de apresentarem características pouco homogéneas que permitissem a generalização dos resultados para a maioria dos funcionários de outras empresas.

Também no processo de recolha dos dados surgiram algumas dificuldades, nomeadamente no acesso a todos os funcionários das empresas que não foi, em muitos dos casos, facilitado ou mesmo possível, e quando o foi, não houve, em várias situações, disponibilidade ou mesmo sensibilidade para colaborar no estudo. Esta limitação teve maior impacto na empresa A porque como é uma empresa que funciona por turnos e só houve autorização para abordar os funcionários nas suas horas de almoço, no refeitório, não nos permitiu obter a amostra desejada. Esta situação remete para um longo caminho, que há ainda a percorrer, no sentido de sensibilizar os responsáveis máximos das organizações para este tipo de abordagens. Existe uma dificuldade clara em motivar as organizações a participar em trabalhos de cariz académico.

Em parte, as limitações do estudo remetem para futuras linhas de investigação, que podem levar a que se suplantem as dificuldades encontradas. Serão necessárias outras investigações, porventura de caráter qualitativo, que se debrucem sobre os líderes e os estilos de liderança por eles adotados, bem como, nos resultados organizacionais objetivamente identificáveis através de indicadores financeiros e económicos.

Seria de igual modo interessante desenvolver, nas mesmas organizações, um estudo similar, mas somente com a perspectiva dos líderes, que permitisse comparar os resultados de ambas as investigações e verificar se existem diferenças significativas ao nível das conclusões alcançadas. Assim, poder-se-ia até desenvolver uma investigação qualitativa junto de uma amostra alargada de líderes no sentido de identificar quais os estilos de liderança mais adotado nas organizações.

O estudo pode ainda ser alargado no que respeita à análise individual das dimensões de cada tema estudado, na tentativa de perceber se existe influência entre elas. Por exemplo, ao verificar que existe relação entre uma dimensão da LT com uma dimensão do Desempenho Individual ou Organizacional, as empresas de uma melhor forma conseguiriam atingir mais rapidamente fatores que estejam menos positivos por parte do desempenho.

Finalmente outra linha de investigação que poderia ser seguida era a análise do efeito do Desempenho Individual e do Desempenho Organizacional no estilo de LT, ou seja, identificar até que ponto as percepções de elevado desempenho podem sustentar no tempo a adoção do estilo de LT nas organizações.

Em síntese: tal como em muitos outros trabalhos de investigação, procurou-se responder a um conjunto de questões, certamente levantou-se um outro conjunto de interrogações, que esperemos outros investigadores julguem, de alguma forma úteis, para o desbravar do caminho do conhecimento acerca da realidade das empresas portuguesas nas vertentes comportamentais da Gestão de Recursos Humanos.

Bibliografia

Alsughayir, A. (2014). "Human Resource Strategies as a Mediator between Leadership and Organizational Performance"; *International Business Research*; 7(3); 91-100

Antony, J. P., e Bhattacharyya, S. (2010). "Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs - part 1: A conceptual framework"; *Measuring Business Excellence*; 14(2); 3-11

Armandi, B., Oppedisano, J., e Sherman, H. (2003). "Leadership theory and practice: A "case" in point"; *Management Decision*;41(10); 1076-1088

Armstrong, Michael (2005). "Como ser Ainda Melhor Gestor"; Biblioteca Exame; Edimprensa - Editora,Lda; Paço de Arcos

Bain, V. (2001). "Individual performance isn't a solo activity"; *The Journal for Quality and Participation*; 24(3); 32-34

Barros, A. e Lehfeld, S.N. (1986). "Fundamentos de Metodologia, uma guia para a iniciação científica"; Mc Graw-Hill; São Paulo

- Bass, B. M. (1985). "Leadership and performance beyond expectations"; New York; Free Press
- Bellou, V. (2011). "Do women followers prefer a different leadership style than men?"; *The International Journal of Human Resource Management*; 22(13); 2818
- Bennett, B. (2004). "Leadership Development, Development and Learning in Organizations". *Journal of Management e Organization*, 18(5), 4-6
- Bentes, A. V ; Carneiro, J.; Ferreira, J. e Kimura, H. (2012) "Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP"; *Journal of Business Research*; 65(12)
- Bergamini, W. C. (1976). "Avaliação de Desempenho Humano na Empresa"; São Paulo; Atlas
- Boselie, P., Dietz G. e Boon E C. (2005), "Commonalities And Contradictions In HRM And Performance Research"; *Human Resource Management Journal*; 15(3); 67-94
- Bryman, A. e Cramer. D. (1993). "Análise de dados em ciências sociais - introdução às técnicas utilizando o SPSS"; 2ª Edição; Celta Editora
- Camara, B. P., Guerra, B. P. e Rodrigues, V. J. (2007). "Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial" ; Editora Dom Quixote; Lisboa
- Camps, J., e Rodríguez, H. (2010). "Transformational leadership, learning, and employability"; *Personnel Review*; 40(4); 423-442
- Cardon, M. e Stevens, C. (2004). "Managing human resources in small organizations: What do we know?"; *Human Resource Management Review*; 295-323
- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). "Metodologia da investigação: Guia para a Auto Aprendizagem"; Lisboa: Universidade Aberta
- Chiavenato, Idalberto (1985). "Recursos Humanos", Ed Compacta, Editora Atlas, São Paulo
- Chiavenato, Idalberto (2008). "Gestão de Pessoas"; 3ª Edição; Editora Campus; Rio de Janeiro
- Cruz, M., Nunes A. e Pinheiro P. (2010). "Teoria Contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC)"; Universidade da Beira Interior; Departamento de Gestão e Economia (DGE)
- Cunha, M. e Rego, A.; (2005). "Liderar"; (1ª edição); Publicações Dom Quixote; Lisboa
- Cunha, P. M.; Cabral-Cardoso, C. ; Cunha C. R. e Rego A. (2007). "Manual de Comportamento Organizacional e Gestão; Lisboa: Editora RH; 6ª Edição

Curto, D. J. e Pinto, C. C. J. (2010). “ Estatística para Economia e Gestão-Instrumentos de Apoio à Tomada de Decisão”; Editora Edições Silabo; 2ª Edição

Duluc, A. (2000). “Liderança e Confiança”; Gráfica Manuel Barbosa e Filhos; Lisboa Editora

Duncan, W. (2006). “Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership/Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure/Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical Foundations, and the Future”. *Academy of Management Review*, 31(4)

Firmino, B. M. (2009). “Gestão das Organizações, Conceito e Tendências Atuais ”; Escolar Editora; 3ªEdição;Lisboa

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta - Sociedade Portuguesa de material didático, Lda.

Franco, M. e Almeida, J. (2011). “Organisational learning and leadership styles in healthcare organizations: An exploratory case study”; *Leadership and Organization Development Journal*; 32(8); 782-806

Gavrea, C., Ilies, L., e Stegorean, R. (2011). “Determinants of Organizational Performance: the case of Romania”; *Management and Marketing*; 6(2); 285-300

Greenhalgh, A. e Maxwell, C. (2006). “Gandhi, Mandela, Madre Teresa, uma Árvore, um travesseiro - imagens de liderança dos líderes do futuro”; Wharton University of Pennsylvania

Hancott, D. E. (2005). “The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in canada”; (Order No. 3159704, Capella University) ;ProQuest Dissertations and Theses; 167-167

Hays, R. (2012). “Leadership”; *The Clinical Teacher*; 9(5), 345-347

Helland, M. R. e Winston, B. E. (2005). “Towards a deeper understanding of hope and leadership”; *Journal of Leadership and Organizational Studies*; 12(2);42-54

Ismael, Y. A., Yusof, N., e Nikbin, D. (2010). “A review paper on organizational culture and organizational performance”;*International Journal of Business and Social Science*; 1(3)

Jesuíno, J. (2005): “Processos de liderança”; Livros Horizonte, Lda.; 4ª Edição; Lisboa

Jogulu, U. D. (2010). “Culturally-linked leadership styles”; *Leadership and Organization Development Journal*; 31(8); 705-719

Kazan, H., e Gumus, S. (2013). "Measurement of employees performance: A state bank application" ; International Review of Management and Business Research; 2(2); 429-441

Ketele, J. e Roegiers, X. (1998). "Metodologia da Recolha de Dados- Fundamentos dos Métodos de Observações , de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de documentos"; Lisboa: Instituto Piaget

Kirkpatrick, S. A., e Locke, E. A. (1991). "Leadership: Do traits matter?"; The Executive, 5(2), 48

Knippenberg D. V, Knippenberg B.V, Cremer D., Hogg A. M. (2004). "Leadership, self, and identity: A review and research agenda"; The Leadership Quarterly;15(6); 825-856

Konorti, E. (2008) "The 3D Transformational Leadership Model"; The Journal of American Academy of Business; 14(1); 10-20

Kotter, J. P. (1990). A Force For Change - How Leadership Differs From Management, The Free Press.

Kotter, J. P. (2001). "What Leaders Really Do"; Harvard Business Review"; 79(11); 85-96

Kouzes, J. (2005). "Leadership Development is Character Development". *Leadership Excellence*, 22(2), 6-7

Laureano R. (2011). "Testes de Hipóteses com o SPSS- o meu manual de consulta rápida" ; Editora Edições Silabo; 1ª Edição

Lobos, A. J. (1978). "Administração de Recursos Humanos"; São Paulo: Atlas

Lucena, D. S. M. (1977). "Avaliação do Desempenho"; Editora McGraw-Hill do Brasil; São Paulo

Maroco, J. (2007). "Análise Estatística com utilização do SPSS"; 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo

Marques, I. A. ; Rosa, J. M.; Soares, P.; Santos, R.; Mota, J. e Carvalho, J. (2011). "Evaluation of physical activity programmes for lderly people - a descriptive stdyusing the EFQM criteria" ; BMC public health ; 11; 23

Marras, P. Jean (2000). "Administração de Recursos Humanos- Do operacional ao estratégico"; 3ª Edição ampliada; Editora Futura; São Paulo

Matos, P. (2012). "Estilos de Liderança nas PME e sua Influência no Desempenho: Estudos de Caso Exploratórios"; Covilhã, Universidade da Beira Interior (Dissertação de Mestrado)

- Mays, S. D. (2007). "Anchoring careers through leadership and motivation: Exploring factors that improve employee satisfaction and retention"; University of Phoenix ; *ProQuest Dissertations and Theses*; 143
- McMann, P. e Nanni, J. A. (1994). "Is your company really measuring performance?"; *Management Accounting*; 76(5); 55
- McNamara, C. (1997). "Organizational Excellence". *Business and Economic Review*, 43(4), 19
- Mills, A. M., e Smith, T. A. (2011). "Knowledge management and organizational performance: A decomposed view"; *Journal of Knowledge Management*; 15(1); 156-171
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., e Schmit, M. J. (1997). "A theory of individual differences in task and contextual performance"; *Human performance*; 10(2); 71-83
- Newstrom, W. J. (2008). "Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho"; McGraw-Hill; São Paulo
- Nichols, T. W., e Erakovich, R. (2013). "Authentic leadership and implicit theory: A normative form of leadership?"; *Leadership and Organization Development Journal*; 34(2); 182-195
- Nunnally, J. C. (1978). "*Psychometric theory*"; 2ª ed.; McGraw-Hill; New York
- Paarlberg, L. E., e Lavigna, B. (2010). "Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance"; *Public Administration Review*, 70(5); 710-718
- Paauwe, J. E P. e Boselie (2005); "HRM And Performance: What Next?"; *Human Resource Management Journal*; 15(4); 68-83
- Palaiologos, A., Papazekos, P., e Panayotopoulou, L. (2011). "Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal"; *Journal of European Industrial Training*; 35(8); 826-840
- Pardal, L. e Correia, E. (1995). "Métodos e técnicas de investigação social - formação contínua"; Porto: Areal Editores
- Pesic, M. A., e Dahlgard, J. J. (2013). "Using the balanced scorecard and the european foundation for quality management excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence" ; *Total Quality Management e Business Excellence*; 24(5-6); 652
- Pestana H. M. e Gageiro N. J. (2008). "Análise de Dados para Ciências Sociais- A Complementaridade do Spss"; Editora Edições Silabo; 2ª Edição

Purvanova, R., Bono, E. e Dzieweczynski, J (2006). “Transformational leadership, Job Characteristics, and organizational citizenship Performance” ; *Human Performance* ; 19(1);1-22

Robbins, S.P. (2002). “Comportamento Organizacional” ; Prentice Hall; São Paulo

Rompho, N. (2011). “Why the balanced scorecard fails in SMEs: A case study” ; *Internacional Journal of Business and Management*; 6(11); 39-46

Rouco, J. e Sarmiento, M. (2013) “Liderança Carismática: Um Fator Estratégico Para o Sucesso Organizacional”; *Proelium - Revista da Academia Militar*; Serie III; 4, 81-111

Schaffer, B. (2008). “Leadership and motivation”; *SuperVision*; 69(2); 6-9

Scott, P. G. e Pandey, S. K. (2005). “Red Tape and Public Service Motivation” ; *Review of Public Personnel Administration*; 25(2), 155-179

Seixo, M José (2004). “Gestão do Desempenho” ; Editora Lidel-Edições Técnicas, Lda ; Lisboa

Selvarajan, T. T. e Cloninger, A. P. (2011). “Can Performance appraisals motivate to improve performance? -Mexican Study” ; *The International Journal of Human Resource Management* ; Vol.23(15) ;3063-3084

Shah, A., e Dubey, S. (2013).” Market Orientation And Organizational Performance Of Financial Institutions In United Arab Emirates”; *Journal Of Management And Public Policy*; 4(2); 17-27

Sousa, S. e Aspinwall, E. (2010). “Development of a performance measurement framework for SMEs” ; *Total Quality Management and Business Excellence*; 21(5);475-501

Tebeian, A. E. (2012). “The impact of motivation through leadership on group performance”; *Revista De Management Comparat International*; 13(2); 313-324

Tipu, S.; Ryan, J. e Fantasy, K. (2012). “Transformational Leadership in Pakistan: An Examination of the Relationship of Transformational Leadership to Organizational Culture and Innovation Propensity”; *Journal of Management and Organization*; 18(4); 461-480

Venkatraman, N. e Ramanujam V. (1986). “Measurement Of Business Performance In Strategy Research: A Comparison Of Approaches”; *Academy Of Management Review*; 1(4);801-814

Vigoda-Gadot, E. (2007). “Leadership style, organizational politics, and employees performance” ;*Personnel Review*; 36(5); 661

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., e Zhu, W. (2008). “How Transformational Leadership Weaves Its Influence On Individual Job Performance: The Role Of Identification And Efficacy Beliefs”; *Personnel Psychology*; 61(4); 793-825

Warrick, D. D. (2011). “The urgent need for skilled transformational leaders: Integrating transformational leadership and organization development”; *Journal of Leadership; Accountability and Ethics*; 8(5); 11-26

Werther, B. W. (1983). “Administração de pessoal e recursos humanos” ; McGraw-Hill ; São Paulo

Wilsey, M. D. (1995). “Leadership and human motivation in the workplace, Quality Progress”; 28(11); 85-85

Wu, F (2009): “The relationship between leadership styles and foreign english teachers Job satisfaction in adult english cram schools: evidences in Taiwan”; *The Journal of American Academy of Business*; Vol. 14 (2); 75-82

Yeh, H., e Hong, D. (2012). “The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance”; *The Journal of Human Resource and Adult Learning*; 8(2); 50-59

Yukl, G. (2006). “Leadership in Organizations”; 6.th ed. New Jersey: Prentice-Hall

ANEXOS

ANEXO 1 - A Diferença entre gestão e liderança

Tabela 13 - A Diferença entre gestão e liderança

Fase	Liderança	Gestão
Criar uma agenda	Estabelecer a direção. Desenvolver uma visão do futuro, frequentemente do futuro distante, e estratégias para produzir as mudanças necessárias para atingir essa visão.	Planeamento e orçamentação. Estabelecer passos detalhados e respetivos prazos para atingir os resultados necessários, e realocar os recursos necessários para o possibilitar.
Desenvolver uma rede de relações humanas para alcançar a agenda	Alinhar as pessoas. Comunicar a direção verbalmente e através de atos a todos aqueles cuja cooperação possa ser necessária, para influenciar a criação de equipas e coligações que compreendam a visão e estratégias que aceitem a sua validade.	Organizar e atribuir pessoal. Estabelecer a estrutura para alcançar os requisitos, atribuir pessoas a essa estrutura, delegar responsabilidades e autoridade para cumprir o planeado, providenciar políticas e procedimentos para ajudar a guiar as pessoas e criar métodos ou sistemas para monitorizar a implementação.
Execução	Motivar e inspirar. Dar energia às pessoas para vencerem as enormes barreiras políticas, burocráticas e de recursos que se opõem à mudança, satisfazendo diversas necessidades humanas muito básicas que muitas vezes se encontram por cumprir.	Controlo e resolução de problemas. Monitorizar os resultados em relação ao planeado, identificar desvios, e replanear para resolver estes problemas.
Resultados	Produz mudança, frequentemente dramática, e tem o potencial de produzir mudança extremamente útil.	Produz um grau de previsibilidade e ordem, tendo o potencial para produzir consistentemente resultados chave, de acordo com o esperado por vários <i>stakeholders</i> .

Fonte: Adaptado de Kotter (1990)

ANEXO 2 - Líderes Pseudo / Autenticamente Transformacionais

Tabela 14 - Líderes Pseudo-Transformacionais / Autenticamente Transformacionais

Categorias	Pseudo-Transformacional	Autenticamente Transformacional
Influência Idealizada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procura poder e posição mesmo a expensas dos seguidores. Promove a obediência cega. ▪ Argumenta que prossegue o bem da organização, mas almeja o seu auto engrandecimento. ▪ Exorta as pessoas a confiarem nele, mas a verdade é que não se pode depositar essa confiança. ▪ Sente que tem as respostas honestas e corretas para os problemas. Mas a verdade é que chega a mentir a si próprio acerca das competências. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apela à fraternidade. ▪ Orienta a sua necessidade de poder para benefício da organização e dos seus seguidores. ▪ Esta disposta a fazer autossacrifícios ▪ O seu objetivo não é ser idolatrado- mas obter a adesão dos seguidores a ideias. ▪ Regra geral, é honesto, autêntico, confiável. ▪ Promove políticas, procedimentos, processos e cultura éticos.
Motivação Inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focaliza-se nas conspirações, conluios, perigos, inexistentes, situações perigosas, inventa obstáculos fictícios inimigos imaginários, visões quiméricas. ▪ Fala do <i>empowerment</i> das pessoas, mas procura erigir e manter controlos sobre elas, tratando-as como crianças. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomenta os valores da lealdade, justiça, honestidade, direitos humanos, verdade, fraqueza, harmonia, trabalho sério. ▪ Focaliza-se no desenvolvimento dos colaboradores. ▪ Está interior e exteriormente preocupado com o bem do grupo, da organização ou da sociedade como um todo.
Estimulação Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sobrepesa a autoridade e subpondera a razão. ▪ Apropria-se das boas ideias dos outros. ▪ É ambicioso e astuto, comportando-se como gigante perante pessoas de menor intelecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuda os seguidores a questionarem as assunções e a gerar soluções mais criativas. ▪ Tolerância e fomenta a expressão de pontos de vista diferentes dos seus próprios.
Consideração individualizada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomenta o favoritismo. ▪ Promove a competição entre os seguidores sob a capa de pretender ajudá-los. ▪ Projeta uma imagem de salvador, mas é realmente impostor, egoísta, demagogo. Serve-se das pessoas para alcançar fins pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trata cada seguidor como indivíduo. ▪ Proporciona apoio e oportunidades de crescimento aos colaboradores. ▪ Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores. Ajuda-os a serem mais competentes e bem-sucedidos. ▪ Para ele, as pessoas são um fim em si mesmo.

Fonte: Cunha *et al.* (2007)

ANEXO 3 - Métodos de avaliação de desempenho Tradicionais e Modernos

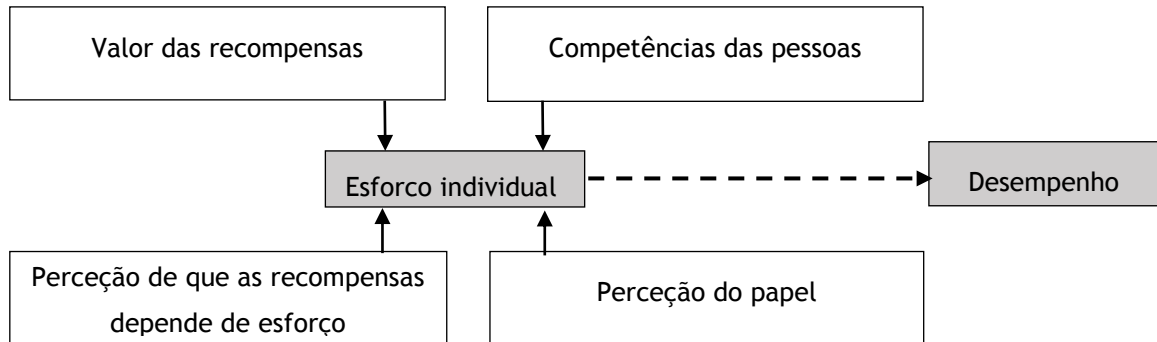
Tabela 15 - Métodos de avaliação de desempenho Tradicionais e Modernos

<u>Método</u>	<u>Autores</u>	<u>Definição</u>
MÉTODOS TRADICIONAIS		
Escalas gráficas - Werther (1983)		
O formulário de avaliação de desempenho mais antigo e vastamente usado é a escala gráfica, a qual solicita que o classificador proporcione uma avaliação subjetiva do desempenho de um indivíduo, ao longo de uma escala que vai do nível mais baixo para o mais alto.		
Escolha esforçada - Lucena (1977)		
Consiste em avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe foram pedidas.		
Pesquisa de Campo - Lucena (1977), Chiavenato (1985)		
Visa avaliar o desempenho dos empregados, através de entrevistas com o chefe. É o método mais dinâmica e complexo.		
Incidente Crítico - Marras (2000)		
O avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade.		
Listas de Verificação - Werther (1983), Chiavenato (2008)		
Exige que o classificador selecione declarações ou palavras que descrevam o desempenho e as características do empregado. Funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário.		
Método Comparativo - Werther (1983)		
Utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele atua, em que diversas técnicas podem ser utilizadas.		
MÉTODOS MODERNOS		
Avaliação 360° - Marras (2000)		
O avaliado é focado por partitamente todos os elementos que tenham contacto com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc.		
Avaliação de Participações por Objetivos (APPO) - Werther (1983); Chiavenato (2008)		
Verifica-se quando algumas organizações adotam um sistema de administração no qual participam ativamente o colaborador e o seu gerente. Segue seis etapas sendo elas: formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos		

objetivos, desempenho, constante monitorização dos resultados, comparação com os objetivos formulados e retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.
Questionário de Avaliação de Desempenho (PMQ) - McMann e Nanni (1994)
É um instrumento que procura avaliar o ajuste entre os métodos de desempenho de uma organização e a percepção dos fatores que são críticos para o sucesso dos trabalhadores da empresa. Também permite auxiliar na revelando das diferenças entre o que está acontecendo e o que deve acontecer numa organização. Segundo o mesmo autor, refere que as três seções são: Informações do perfil geral do entrevistado, estudo de áreas para o Desempenho Organizacional, e estudo de medidas de Desempenho Organizacional.
Balanced Scorecard - Parker, citado por <i>Luu et al.</i> , (2008); Rompho (2011)
O Balanced Scorecard desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas hoje. O quadro BSC permite que a maioria das organizações olhe para o seu desempenho a partir de quatro perspetivas: (1) financeiro: "Como é que vamos olhar para nossos acionistas?", (2) os clientes: "Como é que os nossos clientes nos veem", (3) a inovação e aprendizagem: "Como podemos continuar a melhorar os nossos processos?", e (4) processos internos: "Em que é que devemos superar as expetativas? Estas quatro perspetivas estão ligadas à estratégia da organização e criam um modelo holístico que permite verificar como todos os funcionários podem contribuir para o sucesso da organização.
Modelo de Excelência da EFQM -Marques <i>et al.</i> (2011); Pesic e Dahgaard (2013),
O Modelo de Excelência da EFQM é usado principalmente para a avaliação do sucesso de uma organização na realização dos seus objetivos ou para verificar se a organização está no caminho certo para alcançar a excelência. É uma estrutura não prescritiva baseada em nove critérios, divididos em trinta e dois subcritérios. Destes nove critérios, cinco são "Facilitadores" - que uma organização faz para alcançar a excelência - e quatro são "Resultados" - o que uma organização alcança, ou seja, os resultados alcançados no caminho para a excelência. A figura seguinte demonstra os nove critério mencionados.

ANEXO 4 - Fatores do Desempenho Individual

Figura 5 - Principais fatores que afetam o desempenho no cargo



Fonte: Chiavenato (2008)

ANEXO 5 - A Influência da Liderança Transformacional no Desempenho Individual e Organizacional

Tabela 16 - A Influência da Liderança Transformacional no Desempenho

Líder Transformacional	Efeitos Individuais	Efeitos Organizacionais
Influência Idealizada (Atributos e Comportamentos)	Maior esforço / motivação	Aumenta a produtividade
Motivação Inspiracional	Maior Autoconfiança (Bass, 1990; Yukl, 1994)	Aumenta a produtividade
Estimulação Intelectual	Aumentar a capacidade de concluir as tarefas	Custos mais baixos

Fonte : Hancott, D. E. (2005).

ANEXO 6 - Questionário

Questionário

O presente questionário integra-se numa dissertação de mestrado em Gestão, na Universidade da Beira Interior. Tem como objetivo único a recolha de informações que se destinam a ser usadas para fins de investigação, de modo a identificar as relações entre a LT, o Desempenho Individual e o Desempenho Organizacional.

Solicito a sua colaboração no preenchimento do questionário que demora, no máximo, 10 minutos, tendo em consideração seguinte:

- 1- O questionário é inteiramente anónimo e confidencial, por isso, não o assine. As suas respostas são importantes para nos permitirem fazer o tratamento estatístico de todas as questões.
- 2- Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é a sua opinião. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto dessa escala, desde que o considere o mais adequado. Procure responder sem se deter demasiado tempo em cada questão.
- 3- As perguntas do questionário estão feitas de modo a que você apenas tenha de fazer uma cruz ou inscrever um número na resposta que lhe parecer mais adequada.
- 4- Não deixe de responder, por favor, a nenhuma questão.
5. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

A sua colaboração é preciosa.

Muito obrigado!

PARTE 1 - Identificação (coloque um X na opção certa)

Género:

Feminino				Masculino	
----------	--	--	--	-----------	--

Idade:

Inferior a 25		Entre 25 e 35		Entre 36 e 45		Entre 46 e 55		Superior a 56	
---------------	--	---------------	--	---------------	--	---------------	--	---------------	--

Nível de Escolaridade:

Básico		Secundário		Superior		Pós Graduado / Mestrado	
--------	--	------------	--	----------	--	-------------------------	--

PARTE 2 - Liderança Transformacional

Indique qual das afirmações melhor se adequa ao seu líder marcando com um X.

Escala:

0	1	2	3	4
Discordo totalmente	Concordo raramente	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo totalmente

		0	1	2	3	4
1	Presta ajuda aos outros em troca dos seus esforços					
2	Examina situações críticas questionando se são adequadas					
3	Não interfere nos problemas até ao momento em que eles se tornem sérios					
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos pedrões esperados					
5	Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes					
6	Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes					
7	Esta ausente quando necessitam dele					
8	Procura alternativas diferentes para solucionar problemas					

9	Fala de forma otimista sobre o futuro						
10	É um orgulho estar ao lado dele						
11	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho						
12	Espera que as coisas corram mal para começar a agir						
13	Fala com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado						
14	Mostra importância de se ter um forte senso de obrigação						
15	Investe o seu tempo a ensinar e treinar						
16	Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas						
17	Demonstra acreditar “não se mexe no que está certo”						
18	Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo						
19	Trata os outros como pessoas ao invés de trata-los apenas como um membro do grupo						
20	Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de ele agir						
21	Atua de tal forma que consegue o respeito dos outros						
22	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas						
23	Considera as consequências éticas e morais das suas decisões						
24	Mantem-se a par de todos os erros						
25	Demonstra um sentido de poder e confiança						
26	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro						
27	Dirige a sua atenção às falhas e modo a atingir os padrões esperados						
28	Evita tomar decisões						
29	Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros						
30	Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos						
31	Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes						
32	Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e complementar as atividades						
33	Demora a responder às questões urgentes						
34	Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão						
35	Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas						
36	Expressa confiança no alcance das metas						

PARTE 3 - Desempenho Individual

Como colaborador e tendo presente a sua experiência, queira indicar de que modo classifica o seu desempenho na empresa, colocando um X na opção que considera mais acertada.

Escala:

1	2	3	4	5
Abaixo da Média	Na média	Acima da Média	Muito Bom	Excelente

		1	2	3	4	5
1	Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como o seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?					
2	Como é que o seu nível de produção, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas?					
3	Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus colegas?					
4	Qual é nível de eficiência do seu trabalho em comparação com seus colegas? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?					
5	Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?					
6	Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?					
7	Qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho, comparando com os seus colegas?					
8	Como se classifica, em comparação com seus colegas, a ajustar-se a mudanças no modo de trabalho?					
9	Como reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas?					
10	Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas?					

PARTE 4 - Percepção do Desempenho Organizacional

Comparando o desempenho da sua empresa nos últimos dois anos, com empresas do mesmo setor de atividade e numa fase de desenvolvimento semelhante, *como descreveria* (coloque um X na opção que considera mais acertada):

1	2	3	4	5
Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto

		1	2	3	4	5
1	O lucro (rendibilidade) da sua empresa					
2	A liquidez da sua empresa.					
3	O crescimento das vendas da sua empresa.					
4	O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços					
5	A quota de mercado que a sua empresa tem.					
6	A qualidade dos produtos e ou serviços.					
7	A satisfação geral dos clientes.					
8	A satisfação geral dos empregados					
9	As relações entre os empregados em geral.					
10	As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados.					
11	A produtividade da força de trabalho da empresa					
12	O desempenho global da empresa.					

ANEXO 7 - Escalas para a Fidelidade e Validade

Tabela 17 -Relação entre Apha de Croback e Fidelidade

Alpha de Cronbach	Fidelidade
>0,9	Muito Boa
Entre 0,8 e 0,9	Boa
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraca
<0,6	Inadmissível

Fonte: Pestana e Gageiro (2008)

Tabela 18 - Relação de KMO e Análise Fatorial

KMO	Análise Fatorial
>0,9	Muito Boa
Entre 0,8 e 0,9	Boa
Entre 0,7 e 0,8	Média
Entre 0,6 e 0,7	Razoável
Entre 0,5 e 0,6	Fraca
<0,5	Inadmissível

Fonte: Pestana e Gageiro (2008).

ANEXO 8 - Resultados obtidos na medida de Fidelidade

Tabela 19 - Resultados obtidos na medida de Fidelidade

Dimensão	Item	Empresa A			Empresa B			
		Alpha C.	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado	Alpha C.	Correlação Item-Total	Alpha-item for eliminado	
L. Transformacional	Influência Idealizada (Atributos)	10	0,828	0,429	0,866	0,800	0,571	0,883
		18		0,458	0,865		0,516	0,884
		21		0,559	0,863		0,539	0,884
		25		0,348	0,867		0,534	0,884
	Influência Idealizada (Comportamentos)	6	0,825	0,331	0,868	0,807	0,414	0,886
		14		0,576	0,862		0,525	0,884
		23		0,265	0,869		0,519	0,884
		34		0,246	0,870		0,312	0,888
	Motivação Inspiracional	9	0,822	0,285	0,868	0,799	0,514	0,884
		13		0,589	0,862		0,571	0,884
		26		0,513	0,864		0,490	0,884
		36		0,502	0,864		0,573	0,884
	Estimulação Intelectual	2	0,823	0,326	0,868	0,800	0,505	0,884
		8		0,380	0,867		0,482	0,885
		30		0,594	0,862		0,521	0,884
		32		0,646	0,862		0,673	0,882
	Consideração Individual	15	0,824	0,538	0,863	0,808	0,480	0,885
		19		0,539	0,863		0,237	0,889
		29		0,432	0,866		0,348	0,887
		31		0,486	0,864		0,585	0,883
L. Transaccional	Recompensa pelos objetivos atingidos	1	0,829	0,288	0,869	0,800	0,514	0,884
		11		0,431	0,865		0,379	0,886
		16		0,415	0,866		0,612	0,882
		35		0,485	0,864		0,509	0,884
	Gestão por exceção (ativa)	4	0,832	0,468	0,864	0,812	0,380	0,886
		22		0,545	0,863		0,463	0,885
		24		0,307	0,868		0,368	0,887
		27		0,430	0,865		0,534	0,884
Laissez - Faire	Gestão por exceção (passiva)	3	0,849	0,197	0,870	0,855	0,233	0,890
		12		0,086	0,874		0,135	0,890
		17		0,287	0,869		0,496	0,884
		20		0,157	0,871		0,315	0,888
	Laissez - Faire	5	0,860	0,151	0,872	0,855	0,232	0,890
		7		0,061	0,873		0,034	0,895

		28		0,122	0,873		0,069	0,893
		33		0,129	0,873		0,000	0,893
D. Individual	Produtividade	1	0,823	0,509	0,932	0,833	0,591	0,935
		2		0,671	0,924		0,742	0,928
		3		0,749	0,920		0,743	0,928
	Adaptabilidade	4	0,824	0,665	0,925	0,828	0,658	0,932
		5		0,809	0,917		0,716	0,929
		6		0,747	0,920		0,799	0,925
		7		0,799	0,918		0,801	0,925
	Flexibilidade	8	0,823	0,796	0,918	0,802	0,822	0,924
		9		0,766	0,919		0,747	0,928
		10		0,757	0,920		0,792	0,926
D. Organizacional	Economia	1	0,835	0,696	0,935	0,823	0,500	0,788
		2		0,687	0,936		0,554	0,784
		3		0,614	0,938		0,482	0,790
	Comercial	4	0,828	0,754	0,933	0,824	0,458	0,791
		5		0,705	0,935		0,462	0,791
		6		0,723	0,934		0,460	0,792
		7		0,744	0,934		0,386	0,797
	Relacional	8	0,828	0,685	0,936	0,828	0,466	0,792
		9		0,716	0,935		0,316	0,811
		10		0,765	0,933		0,437	0,797
	Geral	11	0,835	0,808	0,932	0,816	0,630	0,775
		12		0,825	0,931		0,462	0,792

Fonte: Elaboração própria SPSS

ANEXO 9 - Resultados obtidos na medida de Validade

EMPRESA A - TWINTEX

Tabela 20 - Teste de KMO e Bartlett (Liderança) - empresa A

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,727
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1656,171
	df	630
	Sig.	,000

Tabela 21 - Teste de KMO e Bartlett (D. Individual) - empresa A

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,885
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	709,785
	df	45
	Sig.	,000

Tabela 22 - Teste de KMO e Bartlett (D. Organizacional) - empresa A

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,892
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	884,382
	df	66
	Sig.	,000

EMPRESA B - J3LP

Tabela 23 - Teste de KMO e Bartlett (Liderança) - empresa B

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,822
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2116,564
	df	630
	Sig.	,000

Tabela 24 - Teste de KMO e Bartlett (D. Individual) - empresa B

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,896
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	920,269
	df	45
	Sig.	,000

Tabela 25 - Teste de KMO e Bartlett (D. Organizacional) - empresa B

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,806
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	607,729
	df	66
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria SPSS

ANEXO 10 - Análise Descritiva

Tabela 26 - Análise descritiva de todas as variáveis

Variáveis		Empresa A			Empresa B		
		N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Liderança							
L. Transformacional	Influência Idealizada (Atributos)	92	2,8152	0,72236	115	2,9457	,74838
	Influência Idealizada (Comportamentos)	92	2,5163	0,67409	115	2,5558	,69815
	Motivação Inspiracional	92	2,7609	0,71475	115	3,0283	,75202
	Estimulação Intelectual	92	2,6332	0,75178	115	2,8341	,67299
	Consideração Individual	92	2,6033	0,80106	115	2,7065	,72794
L. Transacional	Recompensa pelos objetivos atingidos	92	2,2609	0,81866	115	2,6645	,81772
	Gestão por exceção ativa	92	2,2717	0,89154	115	2,7978	,83041
Laissez-Faire	Gestão por exceção passiva	92	1,7065	0,76551	115	1,7804	,86295
	Laissez-Faire	92	1,5870	0,89138	115	1,4065	1,01872
Desempenho Individual							
Produtividade		92	3,3949	,89896	115	3,1014	,88100
Adaptabilidade		92	3,2636	,87421	115	3,1312	,85513
Flexibilidade		92	3,1721	,96819	115	3,0275	,79806
Desempenho Organizacional							
Economia		92	4,1486	,78658	115	4,2507	,52444
Comercial		92	4,0462	,76669	115	4,3609	,46263
Relacional		92	3,6993	,77674	115	3,6754	,82653
Geral		92	4,0489	,85182	115	4,2000	,52898

Fonte: elaboração própria

ANEXO 11 - Pressuposto Teste T (amostras independentes)

Hipótese 2

Tabela 27- Testes de Normalidade

Dimensão	Gênero	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Empresa A							
Liderança Transformacional	Feminino	0,060	84	0,200*	0,989	84	0,673
	Masculino	0,284	8	0,057	0,858	8	0,115
Liderança Transacional	Feminino	0,075	84	0,200*	0,975	84	0,104
	Masculino	0,277	8	0,072	0,843	8	0,100
Empresa B							
Liderança Transformacional	Feminino	0,069	68	0,200*	,985	68	,601
	Masculino	0,081	47	0,200*	,981	47	,626
Liderança Transacional	Feminino	0,132	68	0,005	0,967	68	,065
	Masculino	0,105	47	0,200*	0,934	47	,011

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria SPS

ANEXO 12 - Pressupostos da Regressão Linear

Hipótese 3

Tabela 28 - Estatísticas de resíduos^a H3

	Empresa A					Empresa B				
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	2,309	3,992	3,276	0,357	92	2,744	3,4192	3,105	0,161	115
Resíduo	-1,354	1,794	0,000	0,742	92	-1,393	1,844	0,000	0,780	115
Valor Previsto Padrão	-2,712	2,009	0,000	1,000	92	-2,248	1,954	0,000	1,000	115
Resíduo Padronizado	-1,815	2,405	0,000	0,994	92	-1,779	2,356	0,000	0,996	115

a. Variável Dependente: Desempenho Individual

Fonte: Elaboração própria SPSS

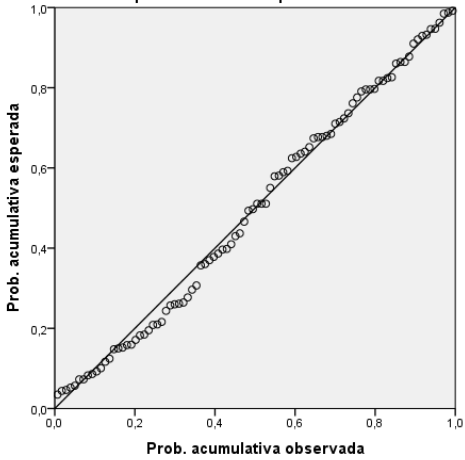
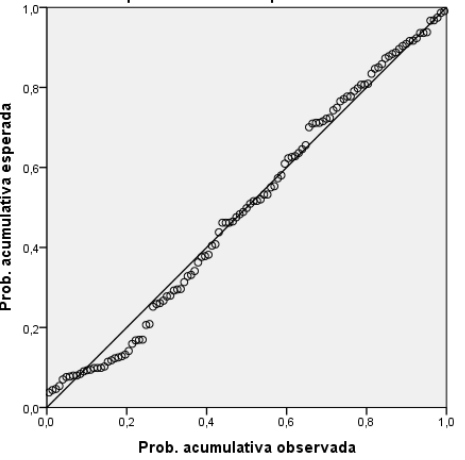
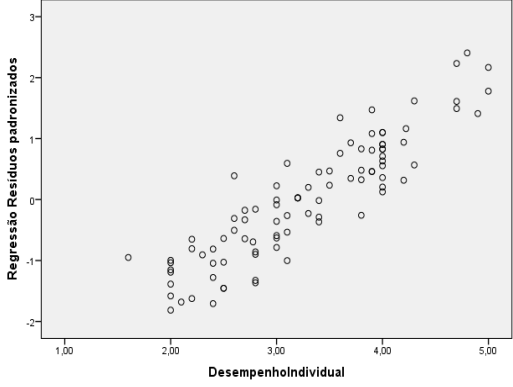
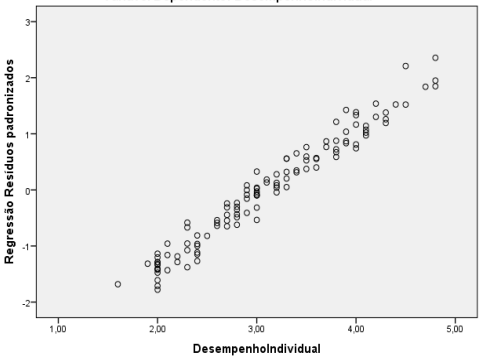
Tabela 29 - Coeficientes^a H3

Modelo	Empresa A					Empresa B				
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig
	B	Erro Padrão	Beta			B	Erro Padrão	Beta		
C	1,728	0,348		4,963	0,000	2,360	0,348		6,787	0,000
LT	,581	0,127	0,433	4,561	0,000	0,265	0,121	0,202	2,192	0,030

Variável Dependente: Desempenho Individual

Fonte: Elaboração própria SPSS

Tabela 30 - Teste da Normalidade e Homocedasticidade - H3

Empresa A	Empresa B
Normalidade	
<p style="text-align: center;">Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados Variável Dependente: DesempenhoIndividual</p> 	<p style="text-align: center;">Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados Variável Dependente: DesempenhoIndividual</p> 
Homocedasticidade	
<p style="text-align: center;">Gráfico de dispersão Variável Dependente: DesempenhoIndividual</p> 	<p style="text-align: center;">Gráfico de dispersão Variável Dependente: DesempenhoIndividual</p> 

Fonte: Elaboração própria SPSS

Hipótese 4

Tabela 31 - Coeficientes^a H4

Modelo	Empresa A					Empresa B				
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig
	B	Erro Padrão	Beta			B	Erro Padrão			
C	3,146	0,312		10,091	0,000	3,418	0,167		20,454	0,000
LT	0,315	0,114	0,280	2,762	0,007	0,255	0,058	0,382	4,399	0,000

a. Variável Dependente: Desempenho Organizacional

Fonte: Elaboração própria SPSS

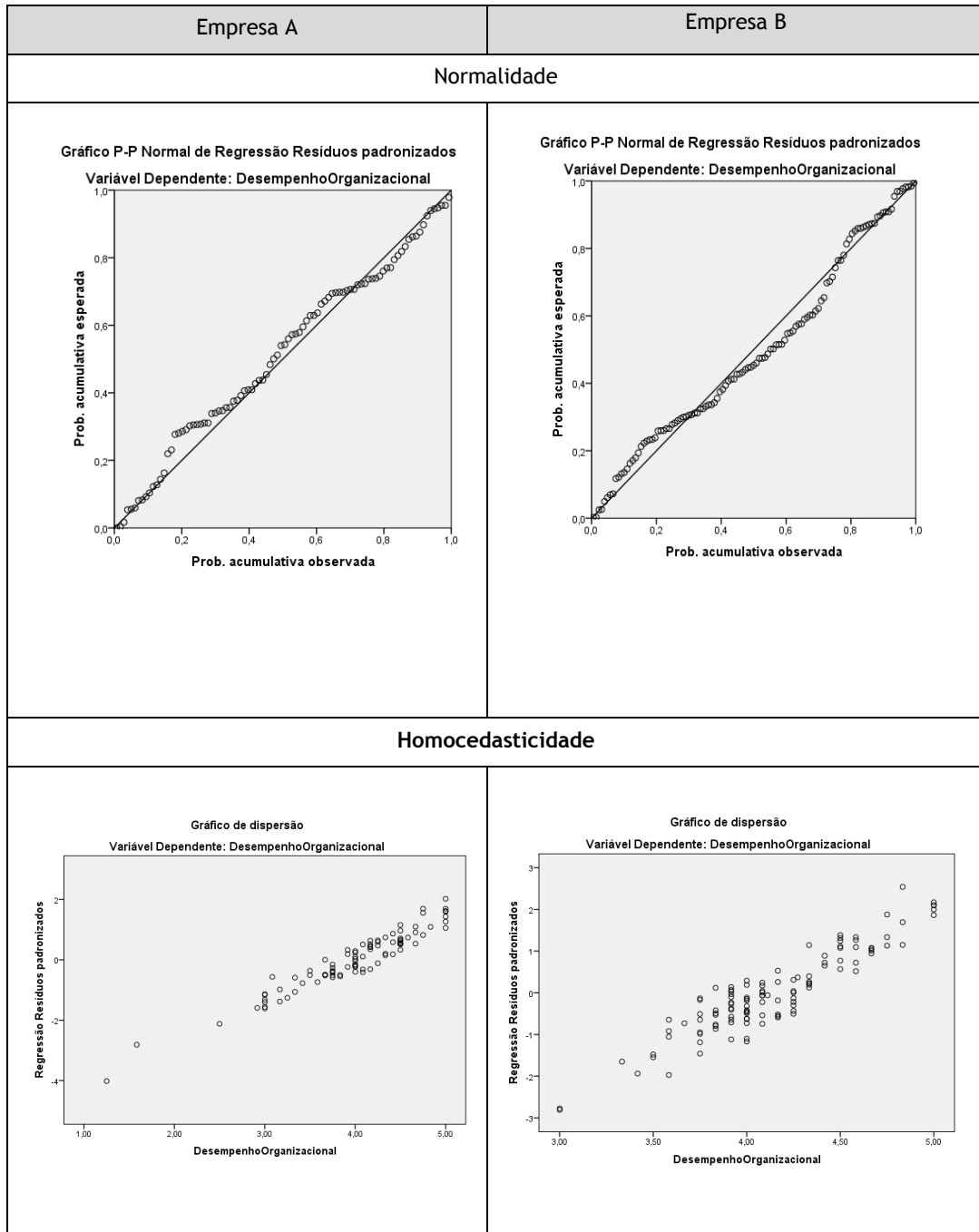
Tabela 32 - Estatísticas de resíduos^a H4

	Empresa A					Empresa B				
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	3,461	4,374	3,986	0,193	92	3,7883	4,4396	4,137	0,155	115
Resíduo	-2,683	1,350	0,000	0,664	92	-1,056	,95567	0,000	0,375	115
Valor Previsto Padrão	-2,712	2,009	0,000	1,000	92	-2,248	1,954	0,000	1,000	115
Resíduo Padronizado	-4,017	2,021	0,000	0,994	92	-2,808	2,540	0,000	0,996	115

a. Variável Dependente: Liderança Transformacional

Fonte: Elaboração própria SPSS

Tabela 33 - Teste da Normalidade e Homocedasticidade H4



Fonte: Elaboração própria SPSS

Hipótese 5

Tabela 34 - Estatísticas de resíduos^a H5

	Empresa A					Empresa B				
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	3,5545	4,429	3,986	0,227	92	4,111	4,166	4,137	0,014	115
Resíduo	-2,716	1,093	0,000	0,659	92	-1,135	0,8754	0,000	4,405	115
Valor Previsto Padrão	-2,036	2,094	0,000	1,000	92	-1,891	2,130	0,000	1,000	115
Resíduo Padronizado	-4,100	1,650	0,000	0,994	92	-2,789	2,151	0,000	0,996	115

a. Variável Dependente: Desempenho Individual

Fonte: Elaboração própria SPSS

Tabela 35 - Coeficientes^a H5

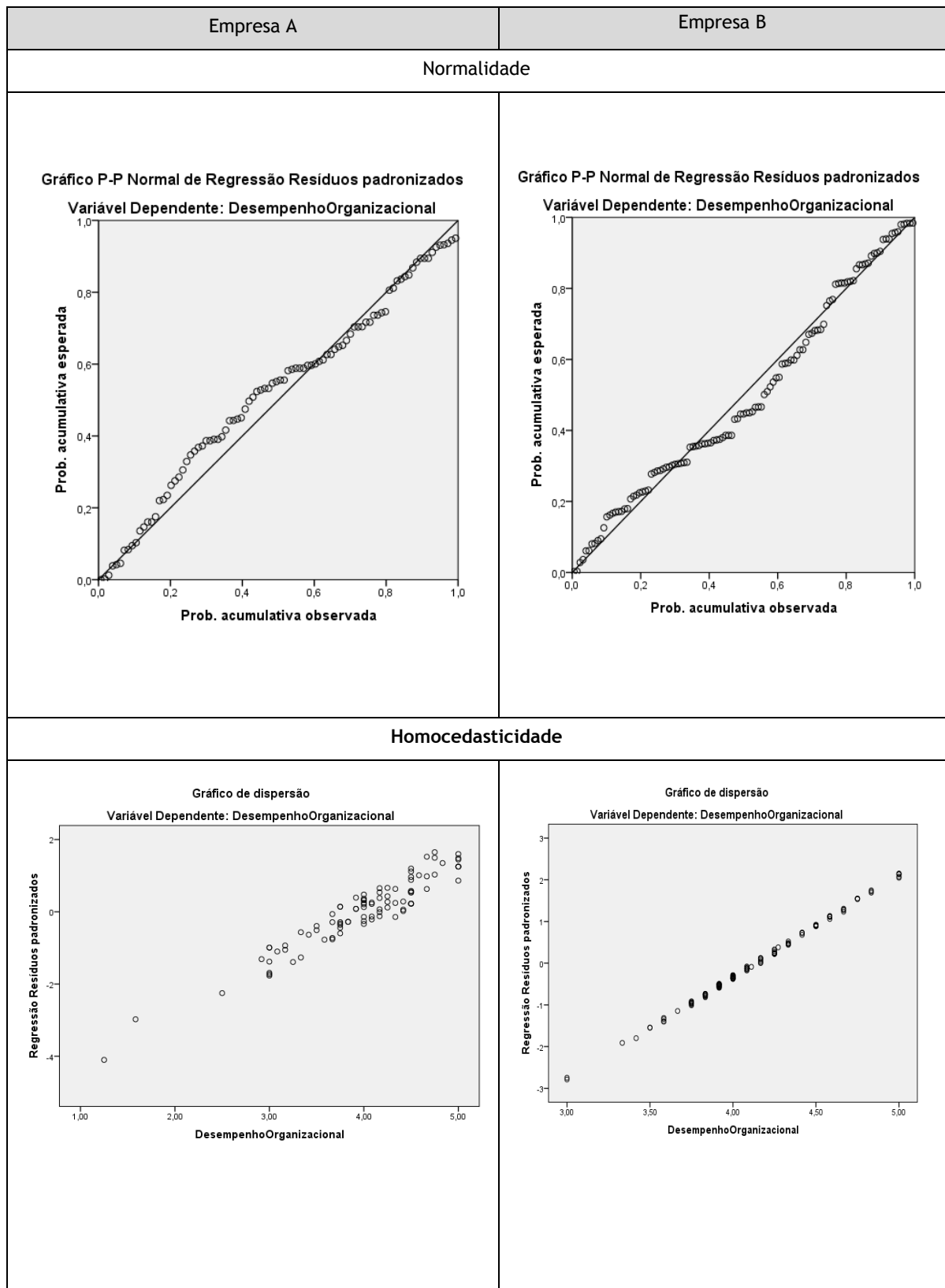
Modelo	Empresa A					Empresa B				
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig
	B	Erro Padrão	Beta			B	Erro Padrão			
C	3,143	0,285		11,035	0,000	4,084	0,153		26,609	0,000
DI	,257	0,084	0,306	3,049	0,003	0,017	0,048	0,034	0,357	0,722

a. Variável Dependente: Desempenho Organizacional

DI - Desempenho Individual

Fonte: Elaboração própria SPSS

Tabela 36 - Teste da Normalidade e Homocedasticidade H5



ANEXO 13 - Análise das Hipóteses

Hipótese 2

Tabela 37 - Estatísticas de grupo H2

	G	Empresa A				Empresa B			
		N	Média	Desvio Padrão	Média do erro padrão	N	Média	Desvio Padrão	Média do erro padrão
Liderança Transformacional	F	84	2,609	0,603	0,066	68	2,827	0,607	0,0736
	M	8	3,256	0,381	0,135	47	2,796	0,613	0,089
Liderança Transacional	F	84	2,252	0,765	0,083	68	2,707	0,739	0,090
	M	8	2,422	0,842	0,298	47	2,766	0,733	0,107

Fonte: Elaboração própria SPSS

Tabela 38 - Teste de amostras independentes H2

		Teste de Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inf.	Sup.
Empresa A										
L. Transformacional	Variâncias iguais assumidas	1,520	0,221	-2,965	90	0,004	-0,647	0,218	-1,080	-0,213
	Variâncias iguais não assumidas			-4,311	10,694	0,001	-0,647	0,150	-0,978	-0,315
L. Transacional	Variâncias iguais assumidas	0,004	0,948	-0,597	90	0,552	-0,170	0,285	-0,737	0,397
	Variâncias iguais não assumidas			-0,551	8,139	0,596	-0,170	0,309	-0,881	0,541

Empresa B										
L. Transformacional	Variâncias iguais assumidas	0,002	0,965	0,268	113	0,789	0,031	0,11559	-0,19803	0,260
	Variâncias iguais não assumidas			0,267	98,421	0,790	0,031	0,11580	-0,19882	0,261
L. Transacional	Variâncias iguais assumidas	0,071	0,790	-0,421	113	0,674	-0,059	0,13971	-0,33564	0,218
	Variâncias iguais não assumidas			-0,422	99,601	0,674	-0,059	0,13950	-0,33562	0,218

Fonte: Elaboração própria SPSS

Hipótese 3

Tabela 39 - Resumo do modelo H3^b

H3	Empresa A				Empresa B			
	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão estimado	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão estimado
1	0,433 ^a	0,188	0,179	0,746	0,202 ^a	0,041	0,032	0,783

a. Preditores: (Constante), Liderança Transformacional

b. Variável Dependente: Desempenho Individual

Fonte: Elaboração própria SPSS

Tabela 40 - ANOVA H3^a

H3	Empresa A					Empresa B					
	Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig
1	Regressão	11,577	1	11,577	20,799	0,000 ^b	2,943	1	2,943	4,803	0,030 ^b
	Resíduo	50,094	90	0,557			69,253	113	0,613		
	Total	61,671	91				72,197	114			

a. Variável Dependente: Desempenho Individual

b. Preditores: (Constante), Liderança Transformacional

Fonte: Elaboração própria SPSS

Hipótese 4

Tabela 41 - Resumo do modelo H4^b

H4	Empresa A				Empresa B			
	Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão estimado	R	R quadrado	R quadrado ajustado
1	0,280 ^a	0,078	0,068	0,668	0,382 ^a	0,146	0,139	0,376

a. Preditores: (Constante), Liderança Transformacional

b. Variável Dependente: Desempenho Organizacional

Fonte: Elaboração própria SPSS

Tabela 42 - ANOVA H4 ^a

H4	Empresa A					Empresa B				
	Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F
1 Regressão	3,405	1	3,405	7,631	0,007 ^b	2,739	1	2,739	19,355	0,000 ^b
Resíduo	40,159	90	0,446			15,991	113	0,142		
Total	43,564	91				18,730	114			

a. Variável Dependente: Desempenho Organizacional

b. Preditores: (Constante), Liderança Transformacional

Fonte: Elaboração própria SPSS

Hipótese 5

Tabela 43 - Resumo do modelo H5^b

H5	Empresa A				Empresa B			
	Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão estimado	R	R quadrado	R quadrado ajustado
1	0,306 ^a	0,094	0,084	0,662	,034 ^a	0,001	-0,008	0,407

a. Preditores: (Constante), Desempenho Individual

b. Variável Dependente: Desempenho Organizacional

Tabela 44 - ANOVA H5 ^a

H5	Empresa A					Empresa B				
	Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F
1 Regressão	4,079	1	4,079	9,297	0,003 ^b	0,021	1	0,021	0,128	0,722 ^b
Resíduo	39,485	90	0,439			18,709	113	0,166		
Total	43,564	91				18,730	114			

a. Variável Dependente: Desempenho Individual

b. Preditores: (Constante), Desempenho Organizacional

