



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# Estilos de Liderança nas PME e sua Influência no Desempenho

Estudos de Caso Exploratórios

**Pedro Gonçalo Matos**

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

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

**Covilhã, Junho de 2012**

# Agradecimentos

Este trabalho representa mais uma fase da minha vida, e foi com muito esforço, dedicação, perseverança e persistência que atingi a sua conclusão.

No entanto, a sua realização só foi possível graças a uma serie de esforços que se uniram, e em conjunto me apoiaram desde o início.

Neste sentido, agradeço ao Professor Doutor Mário Franco todo o empenho, dedicação e disponibilidade demonstrada ao longo das várias fases do trabalho, bem como todos os conselhos e indicações preciosas, que sempre me facultou e que sem as quais não teria decerto alcançado o resultado desejado, que contribui para o meu desenvolvimento pessoal e académico.

Não posso também deixar de prestar os meus agradecimentos aos responsáveis das empresas que foram objecto de estudo, pela sua abertura e disponibilidade em me facultar todos os dados e informações solicitadas, dentro dos timings solicitados, e que só desta forma foi possível cumprir os prazos estabelecidos, nomeadamente ao Sr. José Anjo e à D. Ilda Anjo da empresa Superseia, e ao Engº António da Sipolux. Uma palavra de agradecimento também a todos os colaboradores que tiveram a gentileza de aceder ao preenchimento dos questionários, uma das ferramentas base para a obtenção da conclusão final.

Quero ainda e como não poderia deixar de ser, dizer o meu muito obrigado à minha família, que tudo fez para me apoiar e ajudar a vencer mais este desafio a que me propus.

De fato na vida, nada se conquista sozinho, é sempre necessário alguém que nos apoie, ajude, acompanhe ou mesmo nos dê um “empurrão” na altura certa, e por vezes basta essa pequena atitude ou gesto para que a nossa vida mude e tome o rumo que sempre ambicionamos, mas decididamente tal não seria possível sem a intervenção de outros.

## Resumo

Em virtude da grande maioria do tecido empresarial Europeu e Nacional ser constituído por pequenas e médias empresas (PME), e face ao actual contexto de crescente globalização da economia ser caracterizado por constantes mutações económicas, políticas, tecnológicas e sociais, é de todo o interesse perceber quem são os líderes que se encontram ao leme dessas mesmas PME e compreender como as suas acções e comportamentos, enquanto Líderes, contribuem para o desempenho empresarial.

Esta investigação teve como objetivo final perceber quais os estilos de liderança mais frequentes nas PME, e qual a sua influência no desempenho. Para a concretização deste objetivo foi adotado um método de investigação misto, e foram seleccionadas para o estudo três PME (casos), de sectores de atividade diferentes, onde se procurou identificar o estilo de liderança predominante na perspectiva dos seus colaboradores, e quais os resultados obtidos com essa mesma liderança. Neste sentido e como fontes de recolha de dados adotou-se a triangulação de dados entre entrevistas aos líderes e questionários aos seus colaboradores. Para o tratamento dos dados, adotou-se a análise de conteúdo nas entrevistas e análise estatística para os questionários

Com base nas evidências empíricas obtidas, concluiu-se que não existe um estilo de liderança puro que seja seguido de forma fiel pelos líderes das PME. Identificou-se ainda que estilos de liderança diferentes influenciam de forma distinta o desempenho empresarial. Contudo, dos três casos/PME estudadas, foi a PME que segue um estilo de Liderança Transaccional aquela que apresenta um melhor desempenho. De fato, com este estilo de Liderança consegue-se não só um esforço extra por parte dos colaboradores, que se empenham nas suas tarefas e funções de forma mais “acérrima”, como também estes apresentam um grau de satisfação considerável em relação ao desempenho e liderança da empresa.

Contudo, apesar dos estilos de liderança serem geralmente vistos como tendo influência na gestão das PME, o seu impacto no desempenho deste tipo de empresas tem sido pouco explorado empiricamente. Este estudo foi uma primeira aproximação para verificar esta relação, pelo que os resultados obtidos apresentam também um contributo importante para a literatura sobre a ligação entre estas duas áreas: liderança e desempenho empresarial. Portanto, os resultados encontrados são uma contribuição empírica para o estudo da influência da liderança no impacto do desempenho, em particular, num contexto económico, cultural e geográfico específico: as PME.

## Palavras-chave

PME, Estilos de Liderança, Liderança, Líder, Desempenho, Estudos de caso.

## Abstract

By virtue of large majority of business, National and European be constituted by small and medium enterprises (SMEs), and given the current context of increasing globalization of the economy is characterized by rapidly changing economic, political, technological and social, is of any interest understand who are the leaders who are at the wheel of those SMEs and understand how their actions and behaviors as leaders, contribute to business performance.

This research aimed to end the understanding which is the leadership styles most common in SMEs, and their influence on performance. To achieve this goal we adopted a mixed research method, and were selected for the study three SMEs (cases) in different sectors of activity, where we tried to identify the dominant style of leadership from the perspective of its employees, and what results obtained with such leadership. In this sense and as sources of data collection we adopted the data triangulation between interviews to the leaders and questionnaires to their employees. For data processing, we adopted the content analysis for the interviews and statistical analysis for the questionnaires

Based on empirical evidence obtained, it was concluded that does not exist a leadership style that it is pure and faithfully followed by the leaders of SMEs. It was also found that different leadership styles differently influence business performance. However, from the three cases / SMEs we've studied, was the SME that follows a transactional leadership style the one that presents a better performance. In fact, with this style of leadership is achieved not only an extra effort by employees who engage in their tasks and functions in a more "fierce" way, but they also show a considerable degree of satisfaction regarding the performance and leadership of the company.

However, despite the leadership styles are generally seen as having influence on the management of SMEs, their impact on the performance of such companies has been little explored empirically. This study was a first approach to verify this relationship, so the results obtained are also an important contribution to the literature on the connection between these two areas: leadership and business performance. Therefore, the results are an empirical contribution to the study of the influence of leadership on performance impact, particularly in an specific economic, cultural and geographic context, the SMEs.

## Keywords

SME, Leadership Styles, Leadership, Leader, Performance, Case Studies

# Índice

<i>Agradecimentos</i>	II
<i>Resumo</i>	III
<i>Palavras - Chave</i>	III
<i>Abstract</i>	IV
<i>Keywords</i>	IV
<i>Lista de Quadros</i>	VI
<i>Lista de Tabelas</i>	VII
<i>Lista de Figuras</i>	VII
<i>Lista de Acrónimos</i>	VIII
1 Introdução	1
2 Revisão da Literatura	4
2.1 Liderança, Líder e sua Conceptualização	4
2.1.1 Definição de liderança e de líder	4
2.1.2 Características, responsabilidades e importância do líder	6
2.1.3 Diferença entre Liderança e Gestão	9
2.2 Tipologias de Liderança	10
2.3 Tipos de Liderança e Desempenho nas PME	15
3 Metodologia	19
3.1 Tipo de estudo	19
3.2 Seleção dos Casos	19
3.3 Instrumentos de Recolha de Dados	20
3.3.1 Entrevista	20
3.3.2 Questionário	21
3.4 Organização, Análise e Interpretação dos Dados	25
4. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	26
4.1 Caracterização das PME/Casos	26
4.2 Análise de Conteúdo - Entrevista aos Líderes	29
4.3 Análise Quantitativa - Questionário aos Colaboradores	34
4.4 Análise Comparativa e Discussão dos Resultados	38
5 Conclusão, Implicações e Limitações	41
6 Bibliografia	44
7 Anexos	50

# Lista de Quadros

Quadro 1	Lideranças Autoritária, Democrática e Liberal	11
Quadro 2	Síntese sobre os tipos de liderança	15
Quadro 3	Datas das entrevistas aos líderes	20
Quadro 4	Características sócio demográficas dos líderes entrevistados	21
Quadro 5	MQL - Questionário Multifactorial de Liderança	22
Quadro 6	Amostra e caracterização sóciodemográfica dos colaboradores	24
Quadro 7	Caracterização das PME alvo de estudo	29
Quadro 8	Tipos de liderança identificados e desempenho percebido	38

## Lista de Tabelas

Tabela 1	Resultados MQL Empresa A	34
Tabela 2	Resultados MQL Empresa B	36
Tabela 3	Resultados MQL Empresa C	37

## Lista de Figuras

Figura 1	Organigrama Empresa A	26
Figura 2	Organigrama Empresa B	27
Figura 3	Organigrama Empresa C	28

# Lista de Acrónimos

PME	Pequena e Média Empresa
INE	Instituto Nacional de Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
UE	União Europeia
MQL	Multifactor Questionnaire Leadership

# 1. Introdução

Atualmente e tendo em conta a informação veiculada na comunicação social, é natural que se perceçione que o tecido empresarial na União Europeia (UE) seja, na sua grande maioria, constituído por grandes empresas. Este facto deriva dos números que têm sido apresentados e que referem e se prendem com “milhões” de lucros ou prejuízos, bem como com crescimento ou insolvências de empresas.

Contudo, esta imagem que tem vindo a ser transmitida não corresponde de todo à realidade efetiva. De facto, 99% das empresas situadas na UE enquadram-se na categoria de pequenas e médias empresas (PME)<sup>1</sup> e estas empresas de menor dimensão providenciam dois terços do universo do emprego privado. Segundo o relatório anual da UE sobre as PME, existiam, em 2010, na União Europeia, 20,8 Milhões de PME, das quais uns significativos 19,2 Milhões eram micro empresas, ou seja, cerca de 92,1% da totalidade de empresas da UE. Em conjunto, estas empresas eram responsáveis por mais de dois terços da totalidade dos postos de trabalho do setor privado existentes na Europa dos 27, ou seja, mais de 87,5 Milhões.

Por outro lado, e segundo dados do INE referentes ao ano de 2008, existiam em Portugal 349 756 PME. Tendo em conta a “classificação europeia”, as PME representam 99,7% do tecido empresarial português, sendo responsáveis por 72,5% dos postos de trabalho e realizando 57,9% do volume de negócios nacional. Não obstante, destaca-se que destas PME, cerca de 97,8% são micro empresas, ou seja, empresas com menos de 10 trabalhadores.

Neste contexto, evidencia-se com clareza o peso das PME na economia Europeia e Portuguesa, não só pelo seu número e postos de trabalho que providenciam, mas também pelo volume de negócios realizado e o seu conseqüente contributo para o PIB.

As PME destacam-se ainda pelas suas particularidades e características específicas em termos de gestão. Por exemplo, a relação entre a empresa e o detentor do capital, na sua grande maioria, é a mesma pessoa: o empresário-fundador. Como refere Robbins (2002), a definição da cultura organizacional de uma empresa está determinantemente relacionada com os valores partilhados e pelos diversos elementos integrantes dessa mesma empresa. De facto, o principal responsável pela definição da cultura e valores de uma PME é o seu fundador, tendo por base a sua conceção pessoal do que a empresa pretende ser.

---

<sup>1</sup> A recomendação 2003/361/CE adotada pela Comissão Europeia, em Maio de 2003, define PME como aquelas empresas que possuem um número de efetivos situado entre 10 e 250, apresentam um Volume de Negócios compreendido ou entre os 2 e os 50 Milhões de euros e registam um balanço total entre os 2 e os 43 Milhões de Euros.

A gestão de topo de uma empresa tem um papel de extrema importância nas orientações estratégicas da empresa. As experiências, os valores e a personalidade dos gestores são características que influenciam a visão, a percepção seletiva e a interpretação da empresa. Também Barreto (2003) esclarece que o fundador de uma empresa é possuidor de um percurso de vida que se reflete nas diversas tarefas de gestão, e que o levam a dirigir-se num determinado sentido, embora sem que, muitas vezes, encontre explicação lógica ou até estratégica para o fazer.

Nestas circunstâncias, parece que o fundador-empresário numa PME é o detentor do capital e o principal gestor da empresa. Macedo (2001) evidencia aspetos bastante particulares na gestão de uma PME: (1) supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais; (2) valorização da antiguidade, considerada como uma característica que ultrapassa a exigência da eficácia e de competência; (3) supervalorização de emoções, aquando do processo de tomada de decisão; (4) manifestação de autoritarismo e atos de paternalismo nas relações com os subordinados; (5) processos de decisão centralizados em que o chefe possui sempre a última palavra e, muitas vezes, as decisões apresentam-se como espontâneas, improvisadas e por impulso; e (6) as promoções e prémios evidenciam geralmente critérios de antiguidade, confiança e lealdade, em substituição da produtividade e competência.

Face ao papel preponderante que as PME têm na economia portuguesa e às suas especificidades e particularidades, torna-se pertinente estudar o papel do líder deste tipo de empresas e o seu impacto no desempenho empresarial. Segundo Avolio (2001), as PME estão cada vez mais posicionadas e expostas ao mercado global e importa perceber, neste contexto, como se traduz o desempenho dos líderes e como estes enfrentam os desafios derivados dessa mesma globalidade.

Também o contexto atual marcado pela crise económica, pelo desemprego, pela crescente necessidade de competitividade e pela exclusão social, “obriga” a que as PME repensem as suas responsabilidades e o impacto do seu desempenho na sociedade. Assim, o papel da liderança assume um papel cada vez mais fundamental no desempenho das PME. De acordo com Hargreaves (2006), o líder deve assumir características de sustentabilidade, isto é, deve procurar um consenso entre os objectivos da empresa, dos seus colaboradores e do meio envolvente. Neste estudo, liderança é definida como um processo que “influencia os outros para compreenderem e concordarem sobre o que precisa ser feito e como pode ser feito de forma eficaz, é um processo para facilitar esforços individuais e coletivos e realizar um objetivo comum” (Yukl, 2002, p. 3).

Presentemente, a grande maioria das PME concentra-se mais em aspectos que contribuem para a sua sobrevivência, do que para o seu crescimento, ou mesmo na procura de uma vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, é importante conhecer quem são os seus líderes, como conduzem as suas empresas e que características evidenciam tendo em conta o desempenho alcançado.

A compreensão deste fenómeno é de importância vital não só para a própria empresa, mas também para o seu meio envolvente, dado que qualquer PME se insere num contexto social, económico e ambiental onde as suas ações vão ter um impacto. Esta ideia é, aliás, defendida por Porter (1991), quando este defende que a manutenção de um equilíbrio dinâmico entre a empresa e o seu meio envolvente depende de um fator-chave, o estilo de liderança adotado. Ainda para este investigador, é através deste fator liderança, que se verifica como é que a empresa se relaciona com o seu meio envolvente.

Face ao exposto, com este estudo pretende-se identificar os estilos de liderança evidenciados nas PME e a sua influência no desempenho empresarial. Mais concretamente, recorre-se a uma abordagem de natureza qualitativa para identificar, a partir de três PME (casos), qual o estilo de liderança associado ao seu fundador/empresário e qual a perceção que o líder tem no desempenho da sua empresa.

Neste sentido, dada a escassez de estudos, teóricos e empíricos, sobre esta temática que relaciona os estilos de liderança das PME com o seu desempenho empresarial (Short e Palmer, 2002), esta investigação pretende ser um contributo para colmatar esta lacuna dentro desta área do conhecimento.

O presente trabalho está estruturado em duas partes. Na primeira parte, é feito um *Enquadramento Teórico*, através de uma revisão bibliográfica, onde se pretende alcançar uma compreensão sobre os conceitos e o âmbito da Liderança e do Líder, apresentando ainda as características, responsabilidades e importância deste último no contexto empresarial. São também abordados os estilos de liderança existentes e mais comuns, e a forma como estes se manifestam no seio das PME e influenciam potencialmente o seu desempenho.

Na segunda parte, a parte *Empírica*, inicia-se com o ponto 3, onde é referida a metodologia de investigação, mais precisamente, onde se descreve o tipo de estudo e a forma como foi efectuado, os critérios de selecção dos casos e os instrumentos de recolha de dados e a sua análise.

No ponto 4 é feita uma caracterização individual das PME/casos seleccionados, bem como a caracterização da amostra (de colaboradores) em termos sociodemográficos, bem como a análise das entrevistas e questionários efectuados. Ainda neste ponto dos resultados efectua-se uma análise comparativa em conjunto seguida de uma discussão dos resultados.

Finalmente, no ponto 5, apresentam-se as principais conclusões, as recomendações e as limitações e sugestões para futuras investigações nesta área do conhecimento.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Liderança, Líder e sua Conceptualização

#### 2.1.1. Definição de liderança e de líder

Ao longo dos tempos o tema da liderança tem vindo ser amplamente abordado por diversos autores, tendo evoluído e surgido várias teorias, abordagens e estilos de liderança que explicam este fenómeno, no entanto, não existe ainda uma definição global e universalmente aceite. Conforme evidencia Burgoyne *et al.* (2004), após 50 anos de pesquisa, a conceção de liderança permanece ainda indefinida.

Ainda segundo Bowditch e Buono (2002), a liderança tem sido definida de várias formas ao longo do tempo. Assim, antes da Segunda Guerra Mundial, a liderança era definida tendo em conta as características da personalidade que diferenciavam os líderes daqueles que não o eram. Afirmava-se, nessa altura, que os líderes já nascem com capacidades de liderança e qualidades específicas. Está-se perante a *abordagem dos traços* que se desenvolveu a partir do início do século passado.

A ideia comum observada neste período em relação ao líder era, segundo Cunha *et al.* (2003, p. 277), a existência “dos grandes homens, com características inatas que os alcandoravam, naturalmente, a posições de liderança e lhe permitiam exercer eficazmente esse papel”.

De fato e para Bergamini (1994), existiam três grandes tipos de traços: (1) os fatores físicos como sejam a altura, peso, aparência, e idade; (2) as capacidades e características como sejam a inteligência, escolaridade, conhecimentos e fluência verbal; e (3) aspetos relacionados com personalidade como sejam a moderação, a introversão, a extroversão, a autoconfiança e o controlo emocional.

Mais tarde, reconheceu-se que tendo em conta apenas os traços não seria suficiente para encontrar uma definição precisa de liderança, dado que esta parecia ser influenciada por fatores externos e não diretamente controláveis pelos líderes nas situações concretas com que se deparavam. Deste modo, os investigadores direccionaram a sua pesquisa para os comportamentos em grupo, no sentido de encontrarem uma resposta para a verdadeira definição de liderança.

Neste sentido, na década de 1950, teve lugar a *abordagem comportamental*, através da qual a formação dos líderes se revelou numa atividade importante, pois através dela era possível modificar e adaptar os comportamentos. Esta abordagem enfatizava que a liderança podia ser aprendida através de técnicas de desenvolvimento pessoal, que conduzissem a comportamentos de liderança adequados tendo por base um melhor entendimento do comportamento dos subordinados.

Para melhor compreensão dos tipos de comportamento dos líderes e a eficácia da sua liderança, foram efetuadas diversas pesquisas, das quais foram identificados dois tipos distintos de comportamentos. Conforme Bergamini (1994, p.39) afirma, “(...) isso significa que parte das atividades do líder estão ligadas a coisas, enquanto que a outra parte envolve pessoas”.

Já na década de 1960 assistiu-se ainda ao aparecimento de uma outra variável na definição de liderança que tinha por base os fatores situação, contexto e meio envolvente. De fato, nesta altura começou a surgir a questão se as especificidades situacionais com que os líderes se deparavam poderiam atuar como fatores moderadores na relação entre a liderança e a eficácia do grupo. Foi apelidada de *abordagem situacional*. De acordo com Montana e Charnov (1998, p. 230), “um líder eficaz numa abordagem situacional, deve entender a dinâmica da situação e adaptar as suas habilidades a essa dinâmica”. Bowditch e Buono (2002, p.126) afirmam que “ (...) não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, ao invés disso, o estilo mais eficaz de liderança é situacional, ou seja, depende da situação”.

Esta ideia é também defendida por Azevedo (2002), ao enunciar que, além do estilo de liderança depender da situação em concreto, é também vital compreender o contexto que influencia o comportamento do líder, que pode conduzir a um desempenho mais ou menos eficaz.

Existem, no entanto, muitas outras definições de liderança, sendo umas mais facilmente perceptíveis e compreensíveis do que outras, no entanto, segundo Hunter (2004), a liderança é um processo em que um elemento, um Líder, tende a influenciar os seus subordinados, com vista ao alcance de um objetivo.

De acordo com Chiavenato (1999), a liderança é uma atitude predominantemente social que se verifica no seio de um grupo e que se traduz numa influência interpessoal efetuada perante uma determinada situação e transmitida com objetivos concretos. Este autor afirma que se pode definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são portanto quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Chiavenato (2005) refere também que nenhum elemento poderá ser um líder se não conseguir influenciar o comportamento das outras pessoas, para que estas se comportem como ele pretende, nem obterá sucesso se elas não encararem esses comportamentos como uma forma de alcançar os seus objetivos pessoais.

Bowditch (1999) defende que a liderança pode ser identificada como um processo de influência, usualmente de uma pessoa, através da qual um elemento ou um grupo são orientados no sentido dos objetivos estabelecidos por uma empresa.

Já Bennis e Nanus (1998) defendem que líderes são os que “ delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de actuar”.

Nesta linha de pensamento, surge-nos ainda Ramos (1989) que expõe o líder como um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais.

Neste contexto, o líder atua como um elemento motivador dos seus subordinados permitindo-lhe que estes encontrem as suas formas de atuar, embora que em consonância com os objetivos que lhes são propostos.

É ainda de referir que o líder, segundo Lacombe Heillbom (2003, p. 348), “é alguém que os outros consideram como o principal responsável pela realização dos objectivos do grupo”. De fato, o líder é alguém que sobressai no seio do grupo em consequência das suas capacidades.

De sublinhar a diferença entre liderança e líder. A liderança será a capacidade de envolver e influenciar pessoas, podendo esta ser nata ou desenvolvida, já o líder é aquele que está na “linha da frente”, e cujo papel é fundamental na gestão do Capital Humano. Por este motivo, existe uma expectativa muito grande no que concerne ao desempenho deste profissional. De acordo com Cusins (1994, p. 9), “[...] a gerência assume o papel de direccionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização”. O líder passa a maior parte do tempo a convencer as pessoas a seguirem as suas ideias.

### **2.1.2. Características, responsabilidades e importância do líder**

Existiram tempos em que se acreditou que uma pessoa nascia com as características, aptidões e valores de um líder, no entanto, na era da administração moderna acredita-se que essas características podem ser desenvolvidas, e que os comportamentos de um líder podem ser aprendidos.

No entanto, para Drucker (2000), a única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras e outras profetisas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes.

Líder é aquele que apresenta em todos os momentos e sentidos um comportamento que vá de encontro às expectativas dos seus liderados.

Segundo Lacombe (2003), uma das características comuns aos líderes é a autoconfiança. De fato, se os líderes não tiverem confiança em si mesmos, e tiverem dúvidas, os seus liderados terão mais e não o seguirão. Este autor defende ainda que os líderes devem ser capazes de: (a) ver com clareza os seus objectivos e esforçarem-se para alcançá-los; (b) tomar decisões com calma em “horas mais difíceis”; (c) verificar o cumprimento de orientações;

(d) colocar as pessoas certas nos cargos certos, e nos momentos certos; e (e) compreender que a diversidade de recursos humanos acrescenta valor à equipa de trabalho e visualizar a organização como um todo.

Segundo Robbins (2002), são também características de um bom líder: a integridade que leva a que as pessoas confiem no líder; o entusiasmo; a personalidade forte; a calma que é transmitida aos seus liderados; e a firmeza das suas decisões que devem no entanto ser também justas.

Não obstante, Drucker (2000, pp.117-227) enuncia sete princípios que visam orientar o líder para o futuro: (1) os líderes não esperam, devem ser pró-ativos; (2) o carácter é importante. As características mais reconhecidas pelos seguidores nos líderes são a honestidade, a visão de futuro, a competência e a capacidade de incentivo; (3) os líderes são empreendedores, possuem visão futurista, mas realistas, conhecem as limitações; (4) os líderes devem defender os valores representativos da maioria da vontade coletiva; (5) os líderes não fazem tudo sozinhos; (6) o legado do Líder prende-se com a sua história de vida, isto é, a maneira como age determina se as pessoas o vão seguir ou não; e (7) liderança não é um lugar, mas sim um processo que envolve a junção de capacidades e talentos.

Existem ainda outras características de líder. OS líderes são indivíduos que evidenciem comportamento de inovação, influência e inspiração (Spreitzer *et al.*, 1999); indivíduos que mostrem uma orientação para o relacionamento e a mudança (Yukl, 1999); indivíduos visionários e focados para o desempenho (Brodbeck *et al.*, 2000); e indivíduos que proporcionam aos outros uma visão clara dos objetivos da organização com vista ao seu futuro sucesso (Emilliani, 2003).

No entanto, nos dias que correm, não é suficiente que o líder seja eficiente, ele também tem de ser eficaz. Esta eficácia pode ser observada na sua capacidade de escolha de elementos adequados para a sua equipa de trabalho, treinando-as, formando-as, desenvolvendo as suas capacidades e explorando as suas competências.

O líder deve definir e avaliar frequentemente os objetivos, motivar os subordinados individualmente e em grupo, e procurar um compromisso dos seus subordinados para com os objetivos definidos, através da sua realização e bem-estar (Chiavenato, 2005)

O líder deve também estar atento ao desempenho dos seus subordinados, com a finalidade de estar a avaliar o seu progresso mantendo os níveis de produtividade e desempenho necessários e ainda atribuir recompensas aos esforços da equipa e dos subordinados (Chiavenato, 2005).

É ainda responsabilidade do líder a gestão de conflitos no contexto organizacional, bem como entender quais as causas e consequências dos mesmos. “O conflito existe quando duas ou mais respostas ou cursos de ação divergentes para um único evento são considerados” (Pickering, 2002, p. 2).

Por último, e abordando a questão da importância do Líder, hoje em dia podem-se constatar muitas mudanças com potencial impacto no meio empresarial onde cada vez mais os líderes se deparam com oportunidades e desafios, e são as suas decisões e forma de agir que vão definir o caminho que a empresa irá seguir.

Ao ambiente organizacional está inerente a relação entre pessoas, a criação de grupos de trabalho e a junção de esforços coletivos em busca do sucesso. Neste ambiente, é importante que os líderes das organizações compreendam que o seu sucesso é fundamental para a sociedade (Chiavenato, 2004).

De facto, os desafios que se colocam aos empresários é cada vez maior, as relações com clientes, fornecedores, colaboradores, a crescente inovação tecnológica, a necessidade de redução de custos e de definição de planos estratégicos mais elaborados, e a redução de hierarquias tornam-se fatores chave no sucesso organizacional. Mas para que estas mudanças tenham lugar, é necessário que os gestores ajam como líderes e adotem um modelo de gestão baseado na liderança deixando a gestão tradicional.

Um bom exemplo desta necessidade é, segundo Dinis (2006, p.1), um exército, enquanto organização, em tempo de paz funciona muito bem apenas com “gestores”, no entanto, quando chega o momento de agir, em tempo de guerra, a existência de líderes torna-se fundamental. São esses líderes que farão com que os soldados ultrapassem os limites que até então julgavam ser intransponíveis.

Refletindo sobre esta temática e transpondo este ideal para o contexto empresarial, facilmente se verifica que nos tempos conturbados que atravessamos, mais do que bons gestores, as empresas necessitam de líderes no seu comando, pois serão esses líderes que conseguiram dar uma rumo aos destinos das empresas fazendo com que os resultados que parecem difíceis de alcançar se revelem uma realidade.

O que se constata na grande maioria dos casos, e segundo Bergamini (2002), é que gestores são aqueles que imprimem os seus esforços na manutenção da identidade das empresas, no funcionamento do sistema instituído, conduzindo a que atividades decorram dentro dos prazos estabelecidos.

Já os líderes serão capazes de contagiar os subordinados com a sua criatividade e conduzindo as empresas às mudanças necessárias de readaptação às novas realidades, reduzindo ao máximo os impactos dessas mudanças.

Segundo Aguiar (2006), uma gestão tradicional caracteriza-se por uma estrutura pesada e lenta, Burocratizada, Autocrática e Competitiva de forma individualista (Foco no poder pessoal), já a Gestão Moderna é leve e ágil, desburocratizada, participativa, solidária e cooperativa (centrada nos objetivos coletivos).

De acordo com Ziemmer (2006), não existe espaço no mercado para a organização de gestão tradicional. Este autor afirma que segundo estudos e pesquisas efetuados, entre eles um estudo da *Harvard Business School* que analisou entre nove a dez empresas, de cada um dos vinte sectores da economia americana, descobriu-se que as organizações com uma cultura forte e flexível, baseada em valores compartilhados conseguiram em onze anos alcançar quatro vezes mais resultados, criaram onze vezes mais empregos, e viram aumentar doze vezes mais o valor das suas ações, do que aquelas com um modelo de gestão rígido e autoritário.

Reforçando este diagnóstico, Slater (1999, p.14) afirma que a antiga organização está estruturada em volta do controlo, no entanto, no contexto dinâmico em que vivem hoje as empresas esse controlo pode tornar-se numa limitação, pois retira agilidade e flexibilidade às empresas. É cada vez mais necessária a procura de um equilíbrio entre o controlo e a liberdade. Neste sentido, Bergamini (2002) sublinha que a liderança é sem dúvida um dos fatores principais a ter em conta quando se analisa o comportamento das pessoas no seio das organizações.

### **2.1.3. Diferença entre liderança e gestão**

A liderança e a Gestão são termos que muitas vezes são identificados como sinónimos, no entanto, evidenciam diferenças consideráveis entre ambos, além disso, um bom líder poderá não ser um bom gestor e vice-versa.

Segundo Rost e Smith (1992), “a liderança é uma influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade. A liderança é levada a cabo com líderes e seguidores, enquanto a gestão é executada com gestores e colaboradores”.

De fato e segundo Bennis e Nanus (1995), gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar. Diferentemente liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar. Os Gestores são pessoas que sabem o que devem fazer. Os líderes são as que sabem o que é necessário fazer.

Também Kotter (1997) defende a existência de diferenças entre liderança e gestão, quando afirma que num ambiente estático, os protagonistas são os gestores, já num ambiente em mudança, o mais importante é a liderança. Este autor enuncia que a gestão se traduz num conjunto de processos que garantem o funcionamento da empresa, ao passo que a liderança é quem cria processos, ou os adapta para que possa posicionar-se de forma competitiva e usufruir de novas oportunidades.

Este autor preconiza ainda que a liderança adota a mudança como forma de liderar, defendendo uma visão com o objetivo de liderar os seus colaboradores rumo a essa mesma visão. Por outro lado, a gestão prende-se com o planeamento, orçamentação, organização e resolução de problemas.

Zaleznik (1977) colocou a questão: “Líderes e Gestores: Serão Diferentes?”. Num artigo escrito para a *Harvard Business Review* este autor identifica diferenças entre gestores e líderes ao nível da motivação, das suas histórias pessoais e quanto à forma de pensar e de agir. De fato, os gestores afirmam-se como sendo mais conservadores e analíticos, ao passo que os líderes são mais criativos, mais imprevisíveis, e mais intuitivos do que racionais. Ao invés de se adaptarem, tentam modificar o estado das situações.

Já Kets de Vries (1997) refere que os líderes são aqueles que se interessam pelo futuro, pensam no longo prazo, são cativados por uma visão, interessam-se pelos “porquês”, confiam na intuição, sabem simplificar e possuem uma perspetiva social alargada, ao invés dos gestores que se interessam mais pelo presente, preferem a estabilidade, agem com vista ao curto prazo, interessam-se mais do “como”, apreciam a complexidade, valorizam a lógica e preocupam-se com a organização.

## 2.2. Tipologias de Liderança

Segundo O’Regan *et al.* (2005), não existe ainda uma concordância entre os vários autores no que concerne aos estilos de liderança existentes. No entanto, entre os diferentes autores que abordaram os tipos de liderança, pode-se referir a tipologia de White e Lippit (1939). Estes autores identificam três tipos de liderança: A liderança autoritária, a liderança liberal e a liderança democrática.

Na *Liderança Autoritária*, é o líder que fixa as diretrizes de forma individual sem a participação do grupo, e determina a forma como devem ser executadas as tarefas. É também ele que determina qual a tarefa que caberá a cada elemento do grupo. Trata-se de uma forma de liderar que dirige de forma bastante concreta e que deixa pouco espaço para a criatividade, que individualiza todas as situações que emergem, e que apenas olha aos resultados e ao lucro.

Já na *Liderança Liberal* ou “*Laissez-Faire*” não se impõe regras aos elementos do grupo, o que têm como consequência imediata o desrespeito por parte do grupo, que usufrui de liberdade considerável para agir quase sem recorrer à opinião do líder.

Este tipo de liderança é pouco eficaz na medida em que deixa que a desorganização e o desrespeito proliferem e se evidencie a ausência de uma figura que solucione problemas e atribua funções.

No que concerne à *Liderança Democrática*, esta caracteriza-se pelo envolvimento de todos os elementos do grupo na definição de estratégias que visem o alcance dos objetivos pretendidos. O rumo definido parte de sugestões do líder, as quais são decididas pelo grupo.

O líder procura que os membros do grupo o vejam como um seu igual. Trata-se de uma liderança objetiva baseada em fatos, que fomenta o bom relacionamento entre o grupo que, desta forma, alcança bons resultados.

No quadro 1 faz-se uma breve síntese destes três tipos de liderança.

Quadro 1 - Lideranças Autoritária, Democrática e Liberal

<i>Liderança Autoritária</i>	- A ênfase é centrada no Líder. - O líder fixa as directrizes sem qualquer participação do grupo e determina as técnicas para a execução de tarefas.
<i>Liderança Democrática</i>	- A ênfase é centrada no Líder e nos Subordinados. - As directrizes são debatidas e decididas pelo Grupo, estimulado e assistido pelo Líder. - O próprio grupo esboça as técnicas para atingir os objectivos
<i>Liderança Liberal</i>	- A ênfase é centrada nos subordinados. - Existe liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com a mínima participação do líder.

Fonte: Chiavenato (1992, p. 12)

Existem, no entanto, outras tipologias de liderança como sejam: (1) liderança transformacional, (2) liderança transaccional, (3) liderança carismática, (4) liderança servidora e (4) liderança orientada para os recursos humanos.

A *Liderança Transformacional* foi abordada por vários autores (Bass, 1985; House 1977; Bass e Avolio, 1993) e tornou-se um conceito bastante popular nos últimos anos. A influência exercida por este tipo de líderes prende-se com a mudança da forma como os subordinados se percebem, evidenciando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca (Bass e Avolio, 2004).

Yukl (2002) e Bass (1985) definem a liderança transformacional tendo como princípio base o efeito do líder sobre os seguidores, e do comportamento evidenciado por estes para alcançar esse efeito. Este tipo de liderança apresenta um compromisso e identificação elevados para com os objetivos do líder e da organização por parte dos subordinados (Bass e Avolio, 2000).

A liderança transformacional verifica-se quando, tanto líderes como seguidores manifestam interesse por objetivos que os levam a níveis superiores de motivação.

Os líderes transformacionais são encarados como indivíduos pró-ativos que imprimem o seu empenho em alcançar o desenvolvimento não só da organização, mas como do grupo e dos indivíduos, atingindo não só altos níveis de desempenho, como também morais e éticos.

De acordo com Bass (1985), os líderes transformacionais evidenciam e aperfeiçoam cinco importantes características intrinsecamente ligadas que são: a influência idealizada, o carisma, a capacidade de motivar, a capacidade de estimular intelectualmente os seus subordinados e a preocupação para com as necessidades individuais dos seus subordinados.

Observando cada uma destas características, pode dizer-se que na influência idealizada o líder demonstra convicção, promove confiança e expõe-se a temas e decisões difíceis; o carisma prende-se com a capacidade do líder em conquistar a confiança, orgulho e respeito dos subordinados, através da comunicação vincada do espírito de missão; a capacidade de motivar traduz-se na construção e na comunicação dos valores e dos objetivos da organização e da importância destes para os subordinados; a estimulação intelectual é a característica que permite despertar nos subordinados ideias e pensamentos, bem como consciência dos problemas e a forma como estes podem ser solucionados; por último, a preocupação com as necessidades individuais revela-se na atenção personalizada que o líder presta a cada um dos subordinados, elevando o bom relacionamento entre ambos (Bass, 1985).

A *Liderança Transaccional* é sustentada no processo de reconhecimento associado, face aos resultados alcançados pelos subordinados. “A liderança transaccional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (Bass, 1999, p. 10). Bass (1985) afirma também que, neste tipo de liderança, se recompensam os subordinados que revelam um bom desempenho, e penaliza aqueles que não o têm.

Este tipo de liderança ocorre quando uma pessoa entra em contacto com outra com o objectivo de troca. “Autoriza” a concessão de recompensas aos subordinados em troca do cumprimento das suas tarefas e da sua submissão. O líder desenvolve o seu trabalho com os subordinados através de entendimentos para a realização das tarefas por mútuo acordo, e clarificando quais as recompensas contempladas se os resultados previstos forem atingidos (Bass e Avolio, 1997).

Em suma e segundo a perspectiva de Bass (1997), os líderes transaccionais evidenciam três características base: (i) recompensa contingente, que enaltece a importância da recompensa para o cumprimento dos objectivos por parte dos seguidores; (ii) gestão ativa por exceção - os seguidores são conduzidos a seguirem regras de conformidade, evitando erros, sendo estes rectificadas sempre que se verificarem; e (iii) gestão passiva por exceção - os líderes transaccionais apenas intervêm quando acham necessário e sempre que os erros verificados são significativos.

De facto, existem vários estilos de liderança, mas a dicotomia entre liderança transformacional e transaccional, tem merecido mais atenção. A primeira é baseada em quatro aspetos que estão relacionados e são: a capacidade de fornecer orgulho, visão e valor aos funcionários; a inspiração para a realização de expectativas elevadas; a estimulação intelectual. O líder transformacional estimula os funcionários a pensar de forma criativa e considerações individualizadas e atendimento personalizado. Por outro lado a liderança transaccional, baseia-se no esclarecimento de expectativas, adotar recompensas e punições de acordo com o desempenho do funcionário.

Desta forma a liderança transacional esforça-se por alcançar a coordenação das ações dos subordinados por motivação extrínseca.

Já na *Liderança Carismática*, é o Líder que tem a capacidade de influenciar os seus subordinados sem que se encontre objetivamente um motivo para tal. Este género de líder não possui à partida traços ou características específicas que permita identificá-los como líderes carismáticos.

Existe, no entanto, uma série de fatores pessoais, e ambientais que podem conduzir a que este tipo de liderança se manifeste. Abordando o campo pessoal identifica-se que um líder carismático é alguém que possui sempre um sonho, que se efetiva na sua razão de existir e pelo qual está disposto a tudo para que se concretize.

Outra característica que se pode identificar num líder carismático é, segundo House (1977), a sua vincada capacidade de comunicação, sobretudo no aspeto emocional. Esta característica permite que o grupo liderado se identifique e partilhe do sonho do líder e o vivencie tão ou mais sentidamente do que o próprio líder.

A empatia é também uma característica comum observável neste tipo de líderes, nomeadamente, a empatia no que concerne a grandes grupos, que o leva a transmitir a esses mesmos grupos o que estes necessitam de ouvir e acreditar para que se envolvam e façam seus os objetivos e sonhos do líder.

Já relativamente ao campo ambiental, os fatores que proporcionam o surgimento de líderes carismáticos então comumente ligados a situações de instabilidade, incerteza e perigos.

Ainda segundo House (1977), o conceito de liderança carismática é usado quando se pretende definir um líder que consiga um impacto carismático e relevante perante um grupo, de forma excecionalmente elevada. Este autor afirma também que a liderança carismática se prende muito mais com o campo emocional do que com o racional.

Para House (1977), o líder carismático possui três características base, que são a sua elevada autoconfiança, o seu poder de domínio, e a sua convicção de integridade moral das suas crenças. Este tipo de liderança providencia e garante um subordinado com um comportamento alegre, motivado e devoto ao seu líder.

A *Liderança Servidora* é, para Hunter (2004), o tipo de liderança que assume uma maior notoriedade nos estilos de liderança observados nas próximas décadas nas empresas. Apesar de ser um modelo recente e que emergiu há apenas alguns anos, está cada vez mais a tornar-se evidente no dia-a-dia de executivos de topo das empresas.

A liderança servidora consiste na capacidade do líder não se focar apenas nos negócios e em fatores económicos, mas ter em consideração o capital humano, as pessoas.

Este talvez seja um dos maiores desafios dos líderes atuais, e uma das mudanças mais prementes que deverão ocorrer no seio das organizações de forma a torná-las competitivas no mercado.

No contexto deste tipo de liderança, o papel do líder servidor, segundo Lacerda (2005), prende-se com a preocupação em ajudar ao desenvolvimento da sua equipa, ou seja, o líder deverá atribuir mais enfoque em “servir” os seus liderados do que propriamente em dar ordens. Este líder deverá tomar consciência de que o seu sucesso está directamente dependente dos seus subordinados, a sua equipa. Este autor defende que o líder que pense e aja desta forma, obterá um retorno e resultados maiores da sua equipa quando comparados com os resultados de outros tipos de liderança.

Em suma o líder servidor é um líder espiritualizado, que ajuda em vez de ser servido, e é acima de tudo ético. Neste sentido, este líder tem como objectivo o alcance do bem-estar pessoal e profissional de cada membro da sua equipa, tornando-se ele próprio também um membro da equipa deixando para trás o conceito de que o líder está no topo e apenas observa os seus subordinados a trabalhar e a executar as suas ordens e orientações.

De fato e quando se procura “ajudar” as pessoas, elas por retribuição tornam-se parceiros, e é esta a grande diferença deste líder que faz com que todos os membros da sua equipa percebam que ambas as partes, líder e liderados, são peças fundamentais no sucesso comum da organização, que apenas consegue ser alcançado com a junção plena destes dois papéis.

O líder servidor aplica, segundo Robbins (2005), métodos de desenvolvimento organizacional (DO). Para este autor, as técnicas de DO, seguidas pelos líderes servidores, envolvem valores, *feedbacks* e treinos.

Apesar da mudança de comportamento e atitudes dentro de uma organização não ser tarefa fácil, para o líder servidor esta situação acaba por ser uma consequência natural do seu estilo de liderança e forma de agir para com as pessoas. De fato, com a adoção deste tipo de liderança, o líder recebe o feedback dos seus liderados reformula os métodos e processos tendo em conta as reais necessidades dos membros da sua equipa, pois está consciente que estes em virtude de estarem mais próximos da realidade, e inseridos nos referidos métodos e processos, são quem melhor compreende as dificuldades. Através da reformulação dos métodos e processos consegue-se obter um melhor desempenho e performance profissionais da sua equipa, tanto a nível profissional como pessoal.

Assim evidenciando este empenho em suprimir as dificuldades do grupo, o líder servidor consegue de forma subtil implementar a mudança no seio da sua organização, fato que não é tão facilmente alcançado por outros tipos de liderança.

Por último, na *Liderança Orientada para os Recursos Humanos*, os líderes centram-se preferencialmente nos seus subordinados para atingir os seus objetivos principais.

Este tipo de liderança está normalmente ligado a fatores como a inovação, a quota de mercado, e o desempenho a longo prazo (O'Regan *et al.*, 2005).

No quadro 2 faz-se uma breve síntese destes cinco tipos de liderança.

Quadro 2 - Síntese sobre os tipos de Liderança

<i>Liderança Transacional</i>	O Líder adota um comportamento de atribuição de recompensas em troca da obediência dos seus seguidores.
<i>Liderança Transformacional</i>	O Líder adota comportamentos que ativam emoções nos seguidores, suscitam a sua confiança, e a identificação destes com o líder, os seus objetivos e os da organização.
<i>Liderança Carismática</i>	O Líder influencia os seus seguidores sem que se encontre um motivo concreto para tal.
<i>Liderança Servidora</i>	O Líder começa a evidenciar uma preocupação com os Recursos Humanos como fator a considerar a par com económicos e outros para que se atingam os objetivos da organização.
<i>Liderança Orientada para os RH</i>	O líder foca-se sobretudo nos Recursos Humanos para que se atingam os resultados propostos.

Contudo e apesar de todos os tipos de liderança atrás expostos, Bass (1985) afirma que os estilos de liderança mais comumente aceites são os estilos transformacional e o transacional. Aliás, Langowitz (2010), num estudo relativo à importância dos fundadores das PME, concluiu que o líder é o seu fundador e defende que, grande parte dos líderes de PME apresenta um comportamento pró-ativo, proporcionando, desta forma, fundamento à evidência do estilo de liderança transformacional, como sendo o estilo de liderança mais observável nestas empresas de menor dimensão.

### 2.3. Tipos de Liderança e Desempenho nas PME

O termo liderança pretende alcançar solução e entendimento na forma de organizar o esforço coletivo com vista à eficácia, isto é, em termos empresariais. Usufruindo de uma liderança eficiente e eficaz, as empresas tendem a prosperar e a alcançar o sucesso, não só organizacionalmente, mas também individualmente os seus colaboradores alcançam o bem-estar psicológico e financeiro.

Já verificando-se uma liderança pouco eficiente e eficaz, os resultados alcançados serão exatamente os opostos. Em termos morais, os resultados serão “devastadores” para aqueles que foram objeto do domínio da liderança (Hogan e Kaiser, 2005).

Segundo O'Regan *et al.* (2005), a liderança de uma empresa deve estar alinhada com as metas, objetivos e estratégia da mesma e, neste caso, atuar como elemento facilitador do alcance dessas metas e objetivos.

Caso contrário, o estilo de liderança pode representar um obstáculo significativo na persecução dos resultados propostos. Por outro lado, na actual envolvente empresarial, além de fatores como o financiamento, a estratégia e a inovação, torna-se importante conhecer os “condutores” das PME, isto porque é cada vez maior a necessidade de compreender o caminho a percorrer rumo ao sucesso e o processo de criação de vantagens competitivas sustentáveis.

A realidade demonstra que as PME gozam de oportunidades “limitadas” para marcarem uma posição no mercado. Para alcançarem essa mesma posição, as PME necessitam de ser criativas e apresentarem novos conceitos de negócio que sejam inovadores e que acrescentem algo mais à oferta que existe já no mercado.

Contudo, para que se adote este comportamento existem, por vezes, vários obstáculos que mesmo antes do mercado, se podem revelar, tais como os recursos humanos, a cultura organizacional e a visão do negócio.

Neste contexto, a liderança afirma-se então cada vez mais importante na vida das empresas, uma vez que o mundo necessita de líderes que sejam capazes de direccionar as organizações rumo ao sucesso. Neste sentido, será responsabilidade da liderança a capacidade de revitalizar, readaptar e impulsionar organizações de forma bem sucedida.

Segundo Short *et al.* (2002), até há data, os investigadores não chegaram a um consenso sobre os fatores que podem influenciar o desempenho empresarial. Neste sentido, quanto melhor se conseguir compreender a influência que a liderança tem nas PME, melhor se pode ajudar no processo de crescimento das mesmas.

Entre outros, a liderança é um dos aspetos que cada vez mais assume um papel de importância primordial face à concorrência global e grau de exigência observado nos clientes. Segundo Porter (1996), os líderes eficazes devem ser capazes de proporcionar à empresa a disciplina necessária para que se possa decidir o que tem de ser feito e responder às mudanças da indústria e do cliente, evitando a dispersão dos objetivos organizacionais e mantendo a identidade da empresa.

Não obstante, e tendo em consideração os tipos de liderança já abordados, afirma-se também que não existem estilos de liderança puros, isto é, nenhum líder “usa” apenas um tipo de liderança. O que se verifica na prática é que os líderes evidenciam mais ou menos características de um ou outro tipo de liderança. Verifica-se também que mediante situações concretas, os líderes adotam o estilo que mais se adapta à realidade em concreto com que se deparam. Bergamini (1994) afirma que um líder utiliza três processos de liderança mediante a situação, as tarefas e as pessoas que a devem executar. Segundo este autor, o líder tanto manda executar tarefas, como aborda os seus subordinados antes da tomada de decisão, como sugere ainda a algum dos elementos da sua equipa a realização de determinada tarefa.

Neste sentido, para Anderson e Teel (2009), podem-se ainda classificar em três categorias os fatores que podem influenciar o trabalho do líder, enquanto elemento potenciador do crescimento e desempenho das PME: (1) características e traços do líder; (2) aspirações, motivações e intenções do líder; e (3) comportamento ou papel do líder.

O primeiro aspeto relaciona-se em como a experiência e educação (Richbell *et al.*, 2006; Gray e Mabey, 2005), a motivação para a realização, a propensão ao risco, a atitude perante a inovação (Stewart *et al.*, 1999) e os valores pessoais podem influenciar ou potenciar o papel do líder.

O segundo prende-se em verificar em como as aspirações e intenções do líder se manifestam e refletem nas suas ações e atitudes (Ajzen, 1998, 1991). Já no que concerne ao terceiro aspeto este baseia-se no comportamento do líder no que diz respeito à sua capacidade de planeamento administrativo da empresa (Slevin and Covin, 1990).

De fato, e para Daft (2002), as pressões para que as organizações se reajustem muito provavelmente irão continuar a aumentar nas décadas vindouras e os líderes deverão desenvolver as qualidades pessoais, as habilidades e os métodos necessários para ajudar as suas empresas a permanecerem competitivas. Este autor afirma ainda que os líderes devem converter as suas organizações em agentes de mudança, utilizando o presente como alavanca de criação do futuro.

Cada vez mais o estilo de liderança adotado (Avolio e Baixo 1990; Bycio *et al.*, 1995) possui um impacto considerável no desempenho das organizações. De fato, no clima dinâmico de mercado em que actualmente as PME se inserem os líderes devem ser capazes de lidar com a volatilidade e competitividade decorrentes da globalização dos mercados (Fiedler, 1996; Hennessey Jr., 1998).

Também Pfeffer e Sutton (2000), nos seus estudos, realçam a importância fundamental do espírito crítico dos líderes, em tornarem os conhecimentos e informações em acções.

Neste sentido, o estilo de liderança assume-se de forma crescente como um fator a ser considerado como fundamental para manter e melhorar o desempenho competitivo das PME. Esta ideia é defendida por Ireland e Hitt (1999) ao afirmarem que a formulação e desenvolvimento de determinados comportamentos por parte dos líderes, resulta num desempenho competitivo e na obtenção de resultados acima da média.

Também Schwenk e Shrader (1993) afirmam que o crescimento e o desempenho das empresas estão relacionados com os comportamentos e os rumos que estas tomam, e neste aspeto o líder e o estilo de liderança praticado desempenham e assumem um papel significativo.

No entanto e em virtude de todas as PME estarem cada vez mais expostas a um ambiente competitivo, dinâmico, repleto de mudanças e dificuldades, também a forma como se encaram os recursos humanos mudou. Até há algum tempo as pessoas no seio de uma organização eram apenas encaradas como recursos de produção, como máquinas e não como seres que pensam e só produzem.

Hoje em dia as pessoas são encaradas como capital humano, como parte integrante do sucesso da organização, e que pode agregar mais ou menos valor à organização. Mas para que isto aconteça, esta tem de as valorizar, e motiva-las para que demonstrem as suas capacidades e que se perceba como podem contribuir para o bom desempenho da empresa. Tem de existir uma reciprocidade de comportamentos, que caberá ao líder fomentar e cujo sucesso dependerá do seu estilo de liderança.

Finalmente, tendo em conta o que foi abordado e exposto, torna-se premente a análise da realidade concreta do meio envolvente empresarial onde nos inserimos para que possamos perceber, na prática, como se comportam os líderes, que tipos de liderança evidenciam, como e para onde conduzem as suas organizações, que visão possuem do mercado, e que visões possuem os seus colaboradores sobre a sua forma de liderar.

## **3. Metodologia**

### **3.1. Tipo de Estudo**

Na metodologia deste estudo foi adoptado o método misto (quantitativo e qualitativo). Não obstante, deu-se mais enfoque à metodologia de investigação qualitativa por se entender ser a mais apropriada quando se pretende investigar fenómenos de natureza organizacional, conforme defendem os autores Eisenhardt (1989), Yin (2005) e Patton (1990). Neste tipo de abordagem, “os investigadores interessam-se mais pelo processo de investigação do que unicamente pelos resultados ou produtos que dela decorrem” (Yin, 2005), pelo que se poderá então concluir que o mais importante é a compreensão do fenómeno em estudo.

Neste sentido e como forma particular deste tipo de investigação, foi escolhido o método de estudo de caso. Triviños (1995) defende mesmo que “entre os tipos de investigação qualitativa, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes”. Patton (1990) defende também que os estudos de caso visam a análise dos resultados provenientes de casos individuais, os quais permitem obter informação mais rica, detalhada e útil para o fenómeno em estudo. No que diz respeito à concepção do presente trabalho, foram realizados três estudos de caso de forma a poder retirar conclusões acerca de cada um deles, bem como no final comparar os resultados obtidos.

### **3.2. Seleção dos Casos**

As três empresas seleccionadas no presente trabalho foram a SuperSeia, a Sipolux, e uma terceira empresa na área da confecção, mas que por solicitação expressa de anonimato por parte do seu proprietário/fundador iremos designar de Empresa C. Neste sentido, designaremos também e por uma questão de coerência, Empresa A a Superseia, e Empresa B a Sipolux.

Um dos critérios de selecção assentou no fato das empresas serem classificadas como PME, de acordo com a recomendação adoptada pela UE. A disponibilidade demonstrada pelos seus líderes em colaborar de forma ativa e empenhada com o presente estudo e a possibilidade de obtenção de dados fidedignos e de forma célere, foram outros critérios considerados. Por último, pretendiam-se estudar empresas que atuassem em setores de actividade diferentes, o que mediante a expectativa dos resultados finais obtidos, possam ser diferentes, podendo assim possibilitar uma comparação entre os mesmos. Uma breve caracterização destas três PME será efectuada no sub-ponto 4.1.

### 3.3. Instrumentos de Recolha de Dados

Segundo Fortin (1999), o processo de recolha de dados consiste em obter de forma sistemática a informação pretendida junto dos participantes, através dos instrumentos escolhidos para esse fim. Tendo em consideração o objetivo do presente estudo, optou-se pela realização de entrevistas aos Líderes, e pela aplicação de um questionário aos respectivos subordinados, como instrumentos de recolha de informação. Esta escolha vai de encontro ao defendido por Yin (2005) quando este refere que a adoção de mais do que uma fonte de recolha de dados é importante, pois conduz ao aumento da validade e confiabilidade no que concerne ao estudo do caso em concreto.

#### 3.3.1. Entrevista

As entrevistas são, segundo Yin (2005), uma fonte essencial de obtenção de evidências nos estudos de caso, e que se respondidas por pessoas bem informadas, podem contribuir para interpretações importantes em relação a um assunto em concreto. A vantagem das entrevistas, e segundo Carmo e Ferreira (1998), prendem-se com o fato da flexibilidade da sua duração, da possibilidade de adaptação ao entrevistado e ainda com o fato de permitirem usufruir dum carácter de profundidade na medida em que permitem observar o entrevistado, e poder além de recolher informações, interpretar os seus comportamentos. Neste sentido, a entrevista efectuada aos líderes (Anexo III) foi orientada no sentido de, além de permitir recolher informações sobre o líder, a empresa e o seu desempenho, permitir também identificar qual o estilo de liderança praticado pelo líder.

O guião das entrevistas foi ainda previamente submetido a um pré-teste de forma a validar o vocabulário utilizado nas questões, e assegurar que o mesmo seria interpretado da forma pretendida com vista a recolher e analisar a informação pretendida.

Uma síntese sobre as três entrevistas realizadas pode ser visualizada no Quadro 3, bem como as características sociodemográficas dos entrevistados/líderes (Quadro 4).

Quadro 3 - Datas das Entrevistas aos Líderes

Casos	Data da Entrevista	Duração média
Empresa A	22-04-2012	30 Minutos
Empresa B	24-04-2012	30 Minutos
Empresa C	16-04-2012	30 Minutos

Quadro 4 - Características sociodemográficas dos líderes/entrevistados

	Líder Empresa A	Líder Empresa B	Líder Empresa C
<b>Género</b>	Masculino	Masculino	Masculino
<b>Idade</b>	Entre 46 e 55	Entre 36 e 45	Entre 46 e 55
<b>Estado Civil</b>	Casado	Casado	Casado
<b>Formação</b>	Ensino Básico	Bacharlato Eng <sup>a</sup> . Mecânica	Curso Técnico Electromecânica
<b>Cargo</b>	Proprietário / Fundador	Gerente / Supervisor	Proprietário / Fundador

### 3.3.2. Questionário

A utilização de um questionário, como método de recolha de dados, deve-se a este ser um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo em dados mensuráveis, permitindo a recolha de informação de forma rigorosa e fidedigna (Fortin, 1999). Neste sentido e no âmbito dos resultados pretendidos foram aplicados a todos os subordinados das três PME seleccionadas uma versão do Questionário Multifactorial de Liderança (*Multifactorial Leadership Questionnaire - MLQ*) (Anexo II) desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio e utilizado sob licença, tradução e adaptação de Júlia Oliveira no âmbito da Dissertação de Mestrado defendida na UCP - Porto, em Julho de 2007.

O MQL foi desenvolvido por estes autores com o objetivo de avaliar os estilos de liderança transformacional, transaccional e “laissez-faire”. Foi escolhido este método de estudo, pois e tal como refere Bass (1985), os estilos de liderança mais comumente observados nas PME são o transformacional e o transaccional, fato este também defendido por Langowitz (2010) conforme já exposto neste trabalho. Originalmente o MQL é constituído por 73 questões, no entanto, na presente investigação foi utilizada uma versão reduzida, e adaptada para português composta por 45 questões, que se encontram elaboradas para os liderados com o objetivo destes avaliarem o seu líder (ver anexo II).

As respostas ao referido questionário estão classificadas numa escala tipo “likert” com cinco pontos (0= Discordo Totalmente; 1= Concordo Raramente; 2= Concordo Algumas Vezes; 3= Concordo Muitas Vezes e 4= Concordo Totalmente).

Por sua vez, as 45 questões encontram-se divididas em nove escalas: 1) influência idealizada (atributos), 2) influência idealizada (comportamentos), 3) motivação inspiracional, 4) estimulação intelectual, 5) consideração individualizada, 6) recompensa contingencial, 7) gestão por exceção (ativo), 8) gestão por exceção (Passivo), e 9) “Laissez-faire”. Por sua vez estas escalas estão distribuídas por 3 grupos:

1. Liderança Transformacional: Inclui 5 Escalas, a influência idealizada (Atributos), a influência idealizada (Comportamento), a motivação Inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada;
2. Liderança Transacional: Inclui 2 Escalas, a recompensa contingencial e a gestão por exceção (ativo);
3. Liderança “Laissez-Faire”: Inclui 2 Escalas, a gestão por exceção (passivo) e o “Laissez-faire”.

Os resultados de cada um destes grupos são calculados através da média da média das escalas correspondentes a cada grupo. O resultado de cada escala traduz-se na média do valor das respostas às questões a que corresponde cada escala, dividindo-se depois esse valor pelo número de questões correspondentes. Quanto às questões, são somados os valores das respostas para cada uma delas, dividindo-se posteriormente esse valor pelo número total de respostas. Os valores mais altos em cada escala correspondem a comportamentos de maior frequência observados no líder e portanto à maior ou menor evidência da observação de determinado estilo de liderança. No quadro a seguir consta o resumo do funcionamento do MQL.

Quadro 5 - MQL - Questionário Multifactorial de Liderança

	Grupos	Escalas	Questões
<b>Tipos de Liderança</b>	<b>Liderança Transformacional</b>	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
	<b>Liderança Transacional</b>	Recompensa pelos objetivos atingidos	1 - 11 - 16 - 35
		Gestão por exceção (ativa)	4 - 22 - 24 - 27
	<b>Liderança Laissez-Faire</b>	Gestão por exceção (passiva)	3 - 12 - 17 - 20
		Laissez - Faire	5 - 7 - 28 - 33
<b>Resultados da Liderança</b>		Esforço Extra	39 - 42 - 44
		Eficácia	37 - 40 - 43 - 45
		Satisfação	38 - 41

Fonte: Adaptação própria, de © Bernard M. Bass e Bruce Avolio e extraído de Barreto (2009)

É ainda de todo o interesse efetuar uma breve descrição do significado de cada uma das escalas acima mencionadas. Em relação às escalas integrantes da Liderança transformacional verificam-se as seguintes: 1) Influência Idealizada (atributos) na qual os líderes possuidores destes atributos conseguem exercer um grande poder e influência sobre os liderados, de tal forma que estes acabam por desenvolver sentimentos sobre os líderes considerando-os pessoas únicas e exemplares, depositando plena confiança neles e manifestando vontade de se identificar com eles e a sua missão; 2) Influência Idealizada (comportamentos) na qual os líderes inspiram e imprimem dinâmica no seu grupo através da visão que acreditam poder ser alcançada pela organização.

Sublinha-se a importância da existência de um espírito coletivo e de missão com elevado sentido de oportunidade para a concretização dos objetivos;

3) Motivação Inspiracional onde os líderes em virtude dos seus comportamentos motivam o seu grupo, conduzindo a um espírito de equipa que integra os objetivos comuns e promovem expectativas positivas acerca do caminho necessário a ser seguido com vista aos resultados;

4) Estimulação Intelectual, através da qual os líderes incentivam os subordinados a serem inovadores e a procurarem novas formas para abordagem dos problemas, bem como a colocarem em dúvida as suas crenças e valores e também as do líder. Como consequência esta característica, o líder conduz a que no futuro e na sua ausência ou sem a sua intervenção direta, os subordinados desenvolvam a capacidade de resolver situações imprevistas;

5) Consideração Individual, característica observada no líder que permite que este trate cada subordinado de forma individual, através da compreensão e partilha das suas preocupações e necessidades. Além de reconhecer as capacidades dos seus subordinados e tentar satisfazer as suas necessidades, o líder ao evidenciar esta característica, pretende criar um ambiente propício para que cada subordinado se possa desenvolver e expressar, desenvolva as suas capacidades e se crie uma cultura organizacional facilitadora desse crescimento individual.

Já no que concerne às escalas integrantes da Liderança Transacional identificam-se a recompensa por objetivos e a Gestão por Exceção Ativa. A recompensa por objetivos tem por base o fato dos líderes definirem além dos objetivos organizacionais também o reconhecimento e recompensas associadas ao atingimento dos mesmos. Esta característica assenta no pressuposto que essa recompensa conduz a uma melhoria no desempenho quer em termos individuais, quer do grupo. A Gestão por exceção ativa prende-se com o fato dos líderes adotarem uma atitude “penalizadora” em relação aos subordinados que não cumpram os objetivos previamente estabelecidos. Esta característica invoca um controlo rigoroso, metódico e constante das falhas e desvios para que de forma imediata à sua ocorrência se possa exercer uma medida corretiva.

Em relação à Liderança “Laissez-faire” identificamos a Gestão por Exceção Passiva e o “Laissez-faire”. A gestão por Exceção Passiva ocorre quando os líderes apenas atuam quando os problemas se agravam. O “Laissez-faire” está associado à inexistência de comportamentos de liderança por parte do “líder”. Isto é, os líderes não se envolvem em assuntos importantes, normalmente encontram-se ausentes quando é necessário tomar decisões importantes e evitam mesmo tomar essas decisões.

Não obstante de permitir identificar o tipo de liderança evidenciada por um líder, o MQL permite ainda avaliar os resultados da liderança.

Neste sentido, fazem parte dos resultados da liderança as seguintes escalas: 1) Esforço Extra, que permite verificar a capacidade dos líderes conduzirem os seus subordinados a que estes façam mais do que o esperado; 2) Eficácia, onde se analisa como um líder consegue ser eficaz encarando os interesses individuais e do grupo como um todo e se possuem a capacidade de representar a equipa de forma eficaz perante níveis hierárquicos mais elevados; 3) Satisfação, onde se avalia a satisfação dos subordinados face à atuação do líder, face ao seu estilo de liderança, e indica se a forma de agir do líder conduz a um ambiente organizacional produtivo e percebido como adequado.

De referir, e tal como na entrevista aos líderes, o questionário foi submetido a um pré-teste de forma a validar o vocabulário utilizado nas questões, e assegurar que o mesmo seria interpretado da forma pretendida com vista a recolher e analisar a informação pretendida. Os resultados obtidos revelaram-se como sendo de fácil compreensão e interpretação. Todos os questionários foram deixados em cada empresa alvo de estudo, no dia da entrevista ao líder, sendo a sua recolha efectuada cerca de uma semana depois em cada caso. Para uma síntese do número de colaboradores que participaram no estudo e uma breve caracterização sociodemográfica dos mesmos, veja-se o Quadro 6.

Quadro 6 - Amostra e Caracterização sociodemográfica dos colaboradores

	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
Nº Total Colaboradores (Universo)	50		45		77	
Amostra Final	41		36		76	
% Resposta	82,0%		80,0%		98,7%	
	N	%	N	%	N	%
<b>Género</b>						
Masculino	11	26,8%	21	58,3%	5	6,5%
Feminino	30	73,2%	15	41,7%	71	93,4%
<b>Idade</b>						
< a 25	5	12,2%	2	5,6%	1	1,3%
25 > 35	23	56,1%	11	30,6%	11	14,5%
36 > 45	10	24,4%	16	44,4%	31	40,8%
46 > 55	2	4,9%	7	19,4%	26	34,2%
56 > 65	1	2,4%	0	0,0%	7	9,2%
<b>Estado Civil</b>						
Solteiro	28	68,3%	11	30,6%	5	6,6%
Casado	12	29,3%	17	47,2%	65	85,5%
Outro	1	2,4%	8	22,2%	0	-
<b>Escolaridade</b>						
Ens. Básico	12	29,3%	11	30,6%	46	60,5%
Ens. Secundário	27	65,9%	23	63,9%	29	38,2%
Ens. Superior	2	4,9%	2	5,6%	1	1,3%

### 3.4. Organização, Análise e Interpretação dos Dados

Após a selecção dos instrumentos de recolha, procedeu-se à sua organização e análise. Neste sentido seguiram-se os seguintes passos:

- i) Verificou-se a possibilidade de realização do estudo em termos de acessibilidade e enquadramento e, neste sentido, foram contactadas as empresas objecto de estudo onde lhes foi apresentado o objetivo do estudo, e o que era pretendido para o alcance de tal objetivo;
- ii) Realizaram-se as entrevistas, nas datas atrás mencionadas, e também conforme atrás sublinhado distribuíram-se os questionários nas mesmas datas;
- iii) À medida que se foram recolhendo os dados foi-se procedendo à sua análise. No caso das entrevistas recorreu-se à técnica da Análise de Conteúdo e, no caso dos questionários, foram inseridos os resultados em Excel, e procedeu-se à sua análise de acordo com o funcionamento e regras do mesmo, exposto no ponto anterior 3.3.2

Por fim, procedeu-se à interpretação dos dados, á análise de resultados e a uma comparação das evidências empíricas obtidas.

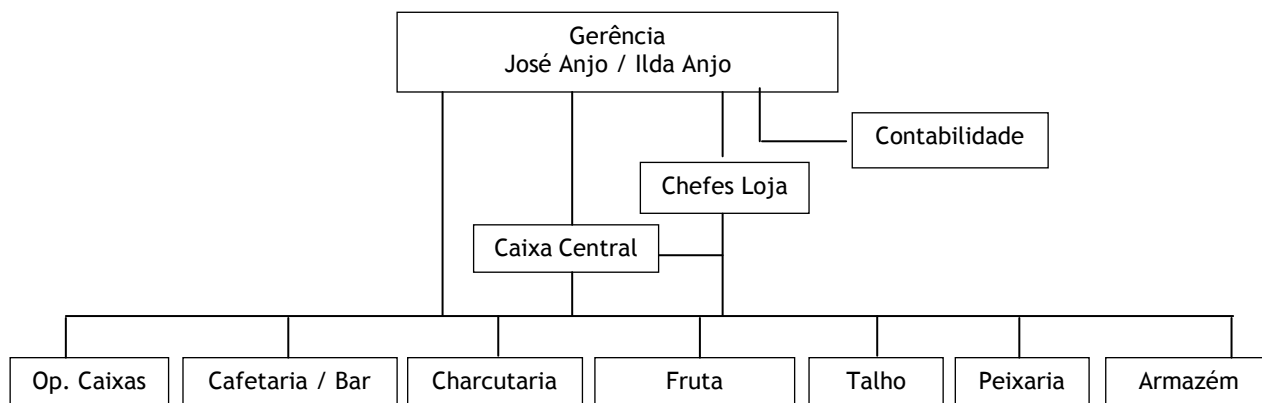
## 4. Apresentação, Análise e Discussão dos Casos

### 4.1. Caracterização das PME/Casos

#### Empresa A

A Empresa A localiza-se em Seia e é um parceiro franqueado do Grupo Mosqueteiros. Em termos jurídicos, trata-se de uma sociedade por quotas da qual fazem parte o Sr. José Anjo com 45% do capital, a sua esposa, a D. Ilda Anjo com outros 45%, e o próprio grupo Mosqueteiros com uma quota de 10%. Esta empresa deu início à sua atividade no ano de 1998, na sequência do regresso do Sr. José Anjo de África do Sul. Na altura pretendia criar um negócio, e através da resposta a um anúncio visualizado no *Jornal de Notícias*, que procurava parceiros neste sentido, teve início a concretização deste projeto por parte do Sr. José Anjo. O desempenho da empresa desde a sua criação tem sido positivo apresentando um crescimento sustentado até ao ano passado, ano em que o “negócio estagnou”. Atualmente, esta empresa tem ao seu serviço cerca de 50 colaboradores, e apresenta um volume de negócios anual na ordem dos 7,5 Milhões de euros, fatos que a enquadram como uma PME. Como estrutura organizacional, apresenta a seguinte:

Figura 1 - Organigrama da Empresa A



A missão desta PME é prestar um serviço ao público na área do sector alimentar e bens de consumo, marcando a sua diferenciação face aos seus concorrentes, pelo atendimento personalizado, preços competitivos e variedade de oferta.

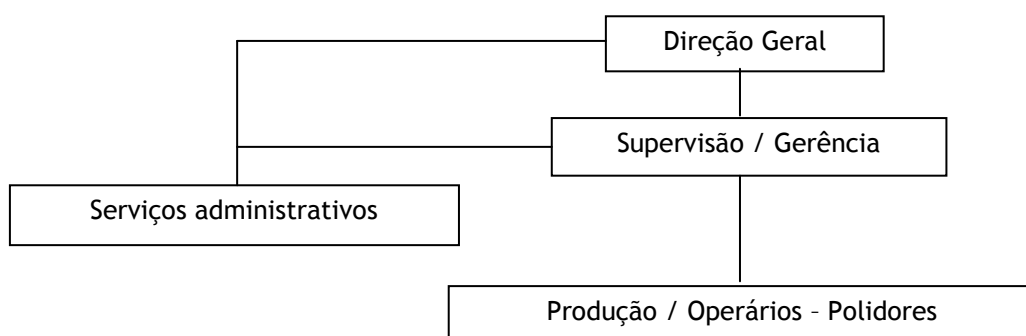
## Empresa B

A Empresa B está sediada no Parque Industrial do Fundão e que está fixada em Portugal há 6 anos. Inicialmente era uma empresa fornecedora da Silvant, empresa de origem Francesa e que atua na mesma área de negócio. Todavia, no ano passado foi adquirida por esta devido a motivos estratégicos e financeiros. Em termos jurídicos é uma sociedade por quotas constituída por dois sócios, o Sr. Rafael e o Sr. Nicolai. Na sua liderança encontra-se, atualmente e desde que a empresa passou a ser detida pela Silvant, o Eng<sup>o</sup> António que representa e conduz os destinos da empresa em representação dos seus sócios naturais e localizados em França. À data do seu início de atividade contava com 17 colaboradores, e atualmente conta com 45, sendo as perspetivas no curto prazo de aumentar o número de colaboradores em virtude do volume de trabalho ter vindo a crescer. Em termos de faturação, os seus valores situam-se entre os 800 e os 1,2 Milhões de euros anuais.

Até à data da sua aquisição, no ano passado foi uma PME que, conforme refere o Eng<sup>o</sup> António, “*se manteve no vermelho*”, isto é não conseguia crescer e atravessava algumas dificuldades. Após a nova liderança e gerência, a partir de Setembro/Outubro, a empresa começou a dar sinais evidentes de melhoria de desempenho e “*passou a estar no verde*”, crescendo em número de colaboradores, de volume de trabalho e faturação. Aliás, e nas palavras do Eng<sup>o</sup> António, “*tivemos mesmo de mudar as nossas instalações para a localização atual em virtude da necessidade de espaço, e criação de condições que permitissem um crescimento sustentado com a prestação de um trabalho e serviço competitivo e de qualidade*”.

A Empresa B dedica-se ao polimento de metais de latão, tendo como destino da sua produção o mercado externo e o cliente de produtos e acessórios de Luxo. Como valores preconiza que principalmente a empresa pretende valorizar o seu meio envolvente. Hierarquicamente está estruturada da seguinte forma:

Figura 2- Organigrama Empresa B



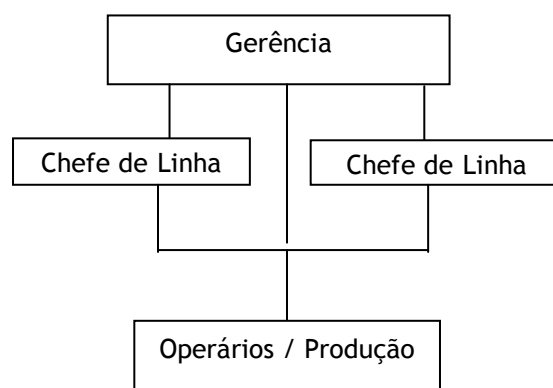
## Empresa C

A Empresa C é uma PME que atua no ramo da confecção e que está sediada no concelho da Covilhã. Em termos jurídicos trata-se de uma sociedade por quotas composta por dois sócios detentores de partes iguais no capital social. A Empresa C surge juridicamente no ano 2000, já que na realidade era uma empresa que existia e laborava antes desta data, embora com outra designação e contribuinte. Hoje, esta PME é conhecida por Empresa C. Devido à incompatibilidade entre os anteriores sócios, os atuais proprietários e fundadores decidiram ficar com a empresa que contava já com instalações, infraestruturas, equipamentos, e uma boa carteira de clientes. Atualmente, esta empresa conta com 77 colaboradores e atinge anualmente, em termos médios, um volume de negócios entre os 600 a 800 mil euros por ano, sendo portanto também uma PME segunda a classificação europeia.

A missão da Empresa C é proporcionar ao seu cliente um produto competitivo e de qualidade dentro da sua área de atuação. Está capacitada para o fabrico de calças, coletes e saias, tanto de homem como de senhora, e todo o seu produto destina-se a exportação para, entre outros, os mercados de Espanha e França. Desde a sua criação, e uma vez que não se trata de uma empresa que começou do “zero”, o seu desempenho tem sido bom, no entanto, nos últimos anos, com a globalização, e segundo o seu líder *“as coisas têm-se tornado mais difíceis em virtude da concorrência asiática e da sua competitividade em relação aos preços que se vêem obrigados a tentar acompanhar para manter os clientes e relações comerciais duradouras”*.

Hierarquicamente, a Empresa C está estruturada da seguinte forma:

Figura 3 - Organigrama Empresa C



A seguir no quadro 7 faz-se uma breve síntese da caracterização das três PME estudadas:

Quadro 7- Caracterização das PME alvo de estudo

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Nº colaboradores	50	45	77
Número de Sócios	2	2	2
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas
Sede	Seia - S. Romão	Fundão - Zona Industrial	Concelho da Covilhã
Sector Atividade	Grande Distribuição Alimentar	Polimento de Metais de Latão	Indústria de Confecções
Ano Início Atividade	1998	2006	2000
Volume de Negócios	7,5 Milhões de Euros	Entre 800 Mil Euros e 1,2 Milhões Euros	Entre 600 a 800 Mil Euros

## 4.2. Análise de Conteúdo - Entrevista aos Líderes

### Empresa A

Quando questionado acerca de como perceciona a sua relação com os seus colaboradores, o Sr. Anjo refere que é uma relação normal, e com alguma proximidade, pois entende que essa proximidade e respeito contribuem para que os seus colaboradores se esforcem e dêem um pouco mais do que lhes é pedido. O entrevistado refere que a sua *“liderança é baseada na comunicação bilateral entre os seus colaboradores e ele”*. Neste sentido, olha para os seus colaboradores como sendo leais, empenhados, eficientes e criativos, e está certo que estes apresentam confiança na sua liderança, através do seu desempenho diário.

Enquanto líder autocaracteriza-se como confiante, atento e motivador.

No que concerne aos objetivos da empresa, estes são do conhecimento de todos os seus colaboradores, e são definidos pela hierarquia de topo, tendo sempre no entanto em conta, as opiniões destes para que o seu alcance se efetive, embora os meios para tal sejam sempre definidos pelo líder. Por exemplo é frequente tomar conhecimento das principais dificuldades de cada um no seu posto de trabalho e tentar eliminar essas dificuldades, ou em caso de não ser possível, proceder à mudança de posto de trabalho do colaborador para que este se torne mais produtivo e também satisfeito. Nesta linha de pensamento, este líder considera que *“tanto os objetivos da empresa como a satisfação dos colaboradores são de importância fulcral e apenas fazem sentido se conjugados, pois a atribuição de maior importância a um deles impossibilitará o alcance do outro”*.

A Empresa A não tem definido nenhum método especial de motivação dos seus colaboradores. O Sr. Anjo refere que nos tempos atuais que se atravessam, a motivação deve surgir da existência de um posto de trabalho, e que todos os colaboradores o devem *“defender através do seu desempenho, pois se não o fizerem e não existirem clientes decerto que eles próprios se desmotivarão”*.

Não obstante e mediante o desempenho de cada um, no final do ano atribui uma compensação, embora e como refere *“não seja a todos os elementos”*. Está convicto da satisfação profissional dos seus colaboradores e afirma que defende que *“ cada um deve dar o melhor de si, pois esse empenho além de enriquecer a pessoa, proporciona-lhe ainda experiência e conhecimentos, que um dia podem ser fatores decisivos numa evolução profissional, seja dentro ou fora da organização.”*

Este empresário tem ainda por hábito estar sempre ao corrente de tudo o que se passa na empresa para que possa solucionar todos os eventuais problemas rapidamente e, usualmente, apoia os seus colaboradores quando estes não estão *“ao seu melhor nível”*. Apenas penaliza se as situações com que se depara forem reincidentes, sendo nestes casos a solução adotada o despedimento.

Perante a análise da entrevista ao Líder da Empresa A, pode-se concluir que este não evidencia um estilo de liderança puro, isto é, conforme exposto na revisão da literatura e defendido por Azevedo (2002), o estilo de liderança depende da situação e do contexto em concreto que o líder enfrenta.

Se, por um lado, o líder evidencia uma característica da liderança Autoritária ao definir os objetivos e os meios para os atingir, por outro lado, evidencia uma característica da liderança democrática pois afirma que para a definição desses objetivos tem em conta a opinião dos seus colaboradores.

Também quando afirma que *“tanto os objetivos da empresa como a satisfação dos colaboradores são de importância fulcral e apenas fazem sentido se conjugados em conjunto, pois a atribuição de maior importância a um deles impossibilitará o alcance do outro”*, demonstra uma característica da liderança transformacional, em que os líderes pretendem com o seu empenho alcançar o desenvolvimento não só da organização como também do grupo. Quando se menciona que é usual no final do ano atribuir uma compensação a alguns dos seus colaboradores demonstra uma liderança transacional.

Por ultimo, e quando este líder afirma que usualmente apoia os seus colaboradores quando estes não estão *“ao seu melhor nível”*, podemos considerar que se trata de uma característica da liderança servidora, que conforme exposto na revisão bibliográfica, enuncia que este tipo de liderança/líder se preocupa em ajudar as pessoas, os seus colaboradores, e que se o fizer eles irão retribuir.

## Empresa B

Quando questionado acerca da sua relação com os seus colaboradores, o Eng<sup>o</sup> António, Líder da empresa B refere que considera que mantém uma relação com estes e que a classifica como estando entre o “razoável” e o “bom”. Este entrevistado/líder afirma que *“existem momentos em que a relação é mais próxima, outros em que se torna mais distante, mas isto depende do dia-a-dia”*. Refere ainda que *“alguma distância q.b., é sempre necessária para que as pessoas não abusem”*.

Enquanto líder, o Eng<sup>o</sup>. António vê-se como confiante, motivador e atento, e considera os seus colaboradores leais, empenhados e criativos. Já quando questionado acerca de como estes o encaram enquanto líder afirmou *“sem dúvida exigente”*. Este empresário argumenta ainda que pensa *“que quem trabalha com pessoas exigentes consegue aprender e desenvolver mais as suas capacidades do que aqueles que lidam diretamente com pessoas/chefes menos exigentes”*. A estratégia da empresa é sempre definida pela empresa, estabelecendo esta objetivos anuais, semestrais, mensais e semanais. Tal como refere o entrevistado, *“semanalmente, é efetuada uma reunião onde se comunicam os objetivos da semana e aqui é tida em conta a opinião de alguns colaboradores”*. No entanto, quem define como estes objetivos vão ser atingidos é o Eng<sup>o</sup> António em conjunto com a Direção Geral.

Está convicto que todos os colaboradores se identificam com os objetivos da empresa, até mesmo porque como forma de motivação está definido um prémio de produção mensal para quem atingir os objetivos propostos. Na sua globalidade esta estratégia surte efeito, no entanto *“mesmo assim existem alguns colaboradores que apenas pensam em cumprir horário, e nem sempre estão dispostos a dar um pouco mais de si”*. Este líder afirma ainda que *“além deste mecanismo considero a psicologia muito importante para a motivação da minha equipa, e a criação de um bom ambiente de trabalho”*. Aliás, este informante diz que é frequente, senão mesmo diário dizer *“que uma das principais condições para integrar a equipa da Empresa B, é chegar todas as manhãs á empresa com um sorriso no rosto”*. Para que essa boa disposição e satisfação se mantenha, o responsável por esta PME refere que tem ainda sempre que possível o cuidado de adequar cada elemento ao seu posto de trabalho.

Neste sentido, o Eng<sup>o</sup> António acha que *“tanto os objetivos da empresa como a satisfação dos seus colaboradores são dois fatores que se encontram interligados e que não podem ser encarados isoladamente”*, isto é *“sem colaboradores motivados não se atingem os resultados propostos, e se não se atingem os objetivos, a satisfação e realização pessoal e profissional de certeza que também diminui”*. No entanto e como os objetivos têm sido sempre maioritariamente atingidos, o Eng<sup>o</sup> António considera que os seus colaboradores se sentem realizados profissionalmente, embora também tenha noção que *“alguns se acomodam e não evoluem”*. Deste modo, sempre que denota que um colaborador apresenta um desempenho aquém do esperado penaliza se a situação for recorrente, ou no caso de ser uma situação mais grave e verificar que não vale a pena a sua intervenção dada o contrato estar próximo do fim, não intervêm e quando o contrato termina despede.

No entanto, este líder procura também sempre saber quais os motivos do fraco desempenho e em caso de achar que vale a pena, apoia, no entanto e em virtude dos objetivos e prazos apertados com que lidam, este comportamento nem sempre é possível.

Face a estas adversidades, trata-se aqui de um líder que procura *“estar sempre ao corrente do ponto de situação do desenvolvimento da laboração diária da produção, para que em caso de ter de intervir o faça o mais rapidamente possível, no entanto apenas o faço quando é realmente necessário”* (Engº António).

Ao analisar esta entrevista e perante as respostas do Engº António, pode-se afirmar que este líder também não possui um estilo de liderança único. De fato e tal como defendido por Bowditch e Buono (2002, p.126), *“(…) não há um modo ideal de liderar em todas as situações, ao invés disso, o estilo mais eficaz de liderança (…) depende da situação”*.

De fato, e tal como no caso da Empresa A, se por um lado existe aqui uma Liderança é Autoritária ao definir-se os objetivos e os meios para os atingir, por outro lado, demonstra-se também uma Liderança Democrática pois afirma-se que para a definição desses objetivos tem em conta a opinião de alguns dos seus colaboradores.

No que concerne aos objetivos da empresa e a satisfação dos seus colaboradores, o Engº. António achar que são dois fatores que estão interligados, pode-se considerar que se trata de uma atitude de liderança transformacional. Com efeito, quando refere que está definido um prémio mensal para quem atinja os objetivos, pode interpretar-se com sendo uma atitude pertencente à Liderança Transacional.

Nesta PME/caso pode-se ainda identificar uma característica pertencente à Liderança Servidora. De fato e quando o Engº. António afirma que *“uma das principais condições para integrar a equipa da Empresa B, é chegar todas as manhãs á empresa com um sorriso no rosto”*, demonstra que se preocupa com a sua equipa, e com o seu bem estar, pois sabe que se estes estiverem bem, os resultados alcançados poderão ser melhores.

## Empresa C

Quando abordada a questão acerca de como acha ser a sua relação com os seus colaboradores, o Líder entrevistado nesta PME disse que considera, por norma, ser uma boa relação, e algo próxima. Este líder referiu no entanto que essa proximidade é sempre com muito respeito, mas afirma *“que por vezes é necessário abdicar dela para que as coisas funcionem como se pretende”*.

Enquanto líder, autocaracteriza-se como otimista, atento, motivador e algo controlador. Quanto aos seus subordinados e mediante as hipóteses apresentadas afirma que não consegue destacar nenhuma característica especial na forma como os encara. O entrevistado refere também *“que apenas cumprem o seu horário de trabalho á risca para receber salário no final do mês”*.

Já mediante à forma como os seus subordinados o encaram a ele diz que *“estão dependentes de mim para fazer tudo”*.

A estratégia da empresa é definida pela hierarquia de topo, no entanto, tem em consideração a opinião dos chefes de linha, e dos operários. Todas as semanas se realiza uma reunião onde se apresentam os objetivos que são semanais, e se define como se deverão atingir, cabendo esta tarefa aos chefes de linha, que têm de ter em conta as condicionantes à data. Como referiu o informante desta PME, a mais evidente é *“o absentismo que se situa na ordem dos 5%”*.

È ainda usual considerar as sugestões/reclamações individuais de cada um, para melhoria do seu desempenho. Contudo, essas sugestões/reclamações têm de ser *“devidamente fundamentadas”*, fato que a verificar-se, é atendido pela liderança, que tenta sempre dentro do possível também adequar cada trabalhador ao posto de trabalho onde este se sente mais eficiente e eficaz.

A Empresa C não possui neste momento nenhum mecanismo de motivação ou compensação, isto porque quando existia uma compensação monetária pelo alcance dos objetivos no final do mês, o líder verificava *“que eram sempre os mesmos a esforçarem-se, e que a grande maioria usufruía do esforço dos outros”*. Perante este fato, este empresário decidiu terminar com este mecanismo, embora ocasionalmente ainda compense *“um ou outro que mereça mas é muito raro”*.

Mesmo assim, o líder da Empresa C acha que os seus colaboradores se sentem realizados profissionalmente, pois sabem que podem evoluir em termos de *“carreira e chegar a chefe de linha”*.

Trata-se de um líder que procura estar sempre ao corrente de todas as situações para que, em caso de necessidade, as possa solucionar rapidamente, no entanto tenta ao máximo evitar erros, paragens, e surpresas, afirmando que *“tenta planejar todas as tarefas e actividades”*. O entrevistado sublinhou também que sempre que denota que um colaborador apresenta um desempenho aquém do esperado, primeiramente procura inteirar-se dos motivos e só depois decide se apoia ou penaliza.

Quando colocada a questão acerca da satisfação dos objetivos da empresa versus a satisfação dos colaboradores, o líder respondeu que *“os dois têm importância, pois sem pessoal satisfeito não há produção, mas se não houver clientes e produção, com toda a certeza que o pessoal também não ficará satisfeito”*, ou seja, considera que estes dois fatores estão interligados.

Após a análise da entrevista ao líder da empresa C, deparamo-nos novamente com um caso em que não se pode afirmar que existe um tipo de liderança que seja predominante. Identifica-se novamente um caso em que o tipo de liderança praticada, depende da situação.

Pode-se por exemplo atribuir como uma atitude de liderança Autoritária o fato de todos os objetivos e meios para os atingir serem definidos pela hierarquia de topo, no entanto ao ter em consideração a opinião dos operários e chefes de linha, já se pode considerar a Liderança Democrática.

Também à semelhança do verificado nos dois casos anteriores, também este líder considera que tanto os objetivos da empresa como a satisfação dos trabalhadores são dois fatores indissociáveis, pelo que se mostra aqui um Líder Transformacional. Quando se admite que apesar de não ter nenhum mecanismo de motivação ou compensação devidamente instituído, ocasionalmente compensa, “*um ou outro que mereça*”, age-se como um Líder Transacional.

Pode ainda interpretar-se esta PME como uma Liderança Carismática, o fato de a resposta do líder á questão de como acha que os seus subordinados o encaram, de “*estar dependentes de mim para tudo*”. Considera-se aqui que existe uma identificação elevada por parte dos subordinados com o Líder, que apenas fazem o que este manda, e que naturalmente se pressupõe que partilham do seu “sonho e objetivos”, em suma, o líder exerce aqui um domínio considerável.

### 4.3. Análise Quantitativa - Questionário aos Colaboradores

#### Empresa A

Na sequência de análise dos dados resultantes dos colaboradores da Empresa A, pode observar-se que existe um equilíbrio entre os grupos Liderança Transformacional e Liderança Transacional, pois apresentam valores muito semelhantes (Tabela 1). Os liderados identificam, portanto, no comportamento do líder entre algumas vezes e muitas vezes, estes tipos de comportamento associados a estes dois estilos de Liderança. Esta situação, tem decerto como causa e como exposto na análise de conteúdo da entrevista a este líder, o fato deste líder atribuir anualmente uma compensação aos seus colaboradores, embora não de forma generalizada. Dai que a perceção dos estilos de liderança por parte dos seus colaboradores seja fragmentada, pois os que recebem a compensação identificam uma Liderança Transacional, ao passo que aqueles que não a recebem identificam uma Liderança Transformacional.

Tabela 1 - Resultados MQL - Empresa A

	Grupos	Escalas	Média	Média Grupo
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Atributos)	2,68	2,53
		Influência Idealizada (Comportamentos)	2,43	
		Motivação Inspiracional	2,71	
		Estimulação Intelectual	2,54	
		Consideração Individual	2,28	
	Liderança Transacional	Recompensa pelos objetivos atingidos	2,38	2,47
		Gestão por exceção (ativa)	2,55	
	Liderança Laissez - Faire	Gestão por exceção (passiva)	1,73	1,52
		Laissez - Faire	1,32	
Resultados da Liderança		Esforço Extra	2,56	2,63
		Eficácia	2,71	
		Satisfação	2,62	

Não obstante e dentro do Grupo da Liderança Transformacional, os liderados que identificam este estilo de liderança como a observada no seu líder, atribuem ainda como comportamentos mais frequentes a Influência Idealizada (Comportamentos), a Motivação Inspiracional, e a Estimulação Intelectual.

A Influência Idealizada pode ser explicada pelo fato deste líder ter plena consciência que todos os seus colaboradores demonstram confiança na sua liderança, através do seu desempenho diário, o que vai de encontro ao enunciado por esta escala que enuncia que os subordinados a evidenciam quando depositam plena confiança no líder.

Já em relação à motivação Inspiracional, o líder preconiza que tantos os objetivos da empresa como a satisfação dos colaboradores estão interligados. De fato, os resultados enunciam que os líderes em virtude dos seus comportamentos motivam o grupo conduzindo a um espírito de equipa que integra os objetivos comuns, tanto da empresa como dos seus colaboradores, e os colaboradores ao evidenciarem esta escala significa, que de fato, interiorizam e se identificam com estes valores defendidos pelo seu líder, e que por outro lado este os consegue transmitir claramente. Em relação à estimulação intelectual, a evidência desta escala sustenta-se pelo fato de o líder considerar os seus colaboradores criativos, e estes entenderem que a sua criatividade é estimulada pelo seu líder.

No Grupo da Liderança Transacional, a escala mais destacada é a gestão por exceção ativa, que é evidenciada quando os líderes adotam uma atitude penalizadora em relação aos subordinados que não cumpram os objetivos estabelecidos. A identificação deste comportamento por parte dos liderados prende-se com o comportamento deste líder penalizar em situações recorrentes e recorrer mesmo ao despedimento.

Sublinha-se ainda que a Liderança “Laissez-Faire” e os comportamentos a ela associados são raramente identificados pelos colaboradores desta PME.

Relativamente aos resultados da liderança, e que se traduzem em última análise na influência desta no desempenho da empresa, verifica-se que perante os estilos de liderança Transformacional e Transacional identificados, os resultados mais significativos são a Eficácia (2,71) e a Satisfação (2,62), sendo que o Esforço Extra apresenta também um valor considerável (2,56).

Face a estes resultados, pode-se sublinhar que a Eficácia indica que o Líder encara os interesses individuais e do grupo como um todo, e possui a capacidade de representar a equipa perante níveis hierárquicos mais elevados. Por outro lado, a Satisfação indica que os liderados se sentem satisfeitos e encaram a forma de agir do líder como adequada, o que conduz a um ambiente organizacional produtivo e percecionado como adequado. Estas evidências estão de acordo com as informações recolhidas acerca da empresa, ou seja, estes resultados são coerentes com a realidade.

## Empresa B

Na presença dos resultados gerados pela análise dos dados na Empresa B, constata-se que o Grupo com maior pontuação é o Grupo da Liderança Transaccional, nomeadamente 2,64, ou seja, os liderados identificam entre algumas e muitas vezes, comportamentos de liderança deste tipo (Tabela 2).

Tabela 2 - Resultados MQL - Empresa B

	Grupos	Escalas	Média	Média Grupo
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Atributos)	2,32	2,26
		Influência Idealizada (Comportamentos)	2,15	
		Motivação Inspiracional	2,46	
		Estimulação Intelectual	2,47	
		Consideração Individual	1,93	
	Liderança Transaccional	Recompensa pelos objetivos atingidos	2,70	2,64
		Gestão por exceção (ativa)	2,58	
	Liderança Laissez-faire	Gestão por exceção (passiva)	1,55	1,42
		Laissez-faire	1,30	
	Resultados da Liderança		Esforço Extra	2,37
		Eficácia	2,15	
		Satisfação	2,46	

Dentro deste grupo, a escala recompensa pelos objetivos atingidos é a que ostenta maior notoriedade. Esta situação tem por base, o fato de estar definido um prémio de motivação mensal a todos os colaboradores que atinjam os objetivos propostos.

Não obstante e dentro do Grupo Liderança Transformacional, os liderados identificam também como comportamentos mais frequentes a motivação Inspiracional e a estimulação intelectual. A motivação Inspiracional enuncia que os comportamentos do líder motivam o grupo e conduzem a um espírito de equipa que integra os objetivos comuns. Este fato que é defendido pelo líder que entende que tanto os objetivos da empresa como a satisfação dos colaboradores são dois fatores que não pode ser encarado isoladamente. Os liderados ao denotarem este comportamento como frequente, evidenciam que este fato defendido pelo líder, é transmitido com sucesso. Por outro lado esta escala enuncia ainda que o comportamento do líder promove expectativas positivas. Já em relação à escala estimulação intelectual os liderados consideram também que o seu líder evidencia comportamentos que os incentiva a ser inovadores e criativos, o que está de acordo com a perceção do líder em relação aos seus subordinados que considera criativos.

Por último é de referir que comportamentos de liderança “Laissez Faire” raramente são identificados por parte dos subordinados.

Quanto aos resultados da liderança, que podem influenciar o desempenho da empresa, e perante o estilo de Liderança Transacional identificado como o mais frequentemente (percecionado pelos colaboradores) os mais significativos, evidenciam-se Satisfação (2,46) e no Esforço Extra (2,37).

De fato e ao identificar-se uma Liderança Transacional “pura”, verifica-se que esta tem a capacidade de conduzir a um esforço extra por parte dos liderados, levando a que estes façam mais do que lhes é pedido e esperado. Por sua vez, uma maior satisfação dos colaboradores relativamente à atuação do líder e o seu estilo de liderança, cria um ambiente organizacional produtivo. Estes fatos correspondem à realidade, pois esta PME tem crescido e tem perspectivas de crescer ainda mais e os seus colaboradores sentem-se satisfeitos e realizados.

## Empresa C

Após análise dos resultados obtidos na Empresa C, verifica-se que o primeiro grupo, a Liderança Transformacional foi o que obteve maior pontuação (2,38), ou seja, os liderados identificam entre algumas e muitas vezes comportamentos de liderança transformacional no seu líder (Tabela 3).

Tabela 3 - Resultados MQL - Empresa C

	Grupos	Escalas	Média	Média Grupo
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Atributos)	<b>2,48</b>	<b>2,38</b>
		Influência Idealizada (Comportamentos)	<b>2,38</b>	
		Motivação Inspiracional	2,29	
		Estimulação Intelectual	2,34	
		Consideração Individual	<b>2,41</b>	
	Liderança Transacional	Recompensa pelos objetivos atingidos	1,46	1,79
		Gestão por exceção (ativa)	2,12	
	Liderança Laissez - Faire	Gestão por exceção (passiva)	1,61	1,53
		Laissez - Faire	1,45	
Resultados da Liderança		Esforço Extra	2,04	2,14
		Eficácia	<b>2,43</b>	
		Satisfação	1,93	

Dentro deste grupo, os liderados identificam ainda como escalas mais frequentes a Influência Idealizada (Atributos), a Influência Idealizada (Comportamentos) e a Consideração Individual.

Por outro lado, o líder ao afirmar que entre ele e os seus liderados existe uma relação de proximidade e respeito, é com toda a certeza o fato que conduziu a que a consideração individual fosse uma escala relevante dentro da liderança identificada, a par com a adaptação sempre que possível de cada elemento ao posto de trabalho onde considera poder oferecer um desempenho mais eficiente.

Ainda relativamente ao tipo de liderança identificado pode-se constatar que os valores mais baixos correspondem ao estilo Transacional e “Laissez-Faire” nomeadamente.

No que concerne aos resultados da liderança e sua relação com o desempenho da empresa, a Liderança Transformacional, os resultados evidenciam a Eficácia (2,43) como sendo o mais significativo. Estes resultados mostram que este estilo de liderança, apesar de proporcionar um Esforço Extra por parte dos liderados, levando-os a fazer mais do que é esperado, conduz mais à Eficácia do que à Satisfação dos mesmos.

#### 4.4. Análise Comparativa e Discussão dos Resultados

Na análise de conteúdo das entrevistas aos líderes puderam-se identificar diferentes comportamentos pertencentes e/ou característicos a vários tipos de liderança. Todavia, como abordado e defendido por Azevedo (2002), optou-se por realçar mais os Estilos de Liderança Transformacional e Transacional e a sua influência no desempenho das PME. Bass (1985) defende mesmo serem estes os estilos de liderança mais comumente aceites. Langowitz (2010) afirma ainda que o estilo de liderança mais presente nas PME é o transformacional. Em todo o caso, e no presente estudo consideraram-se também outros tipos de liderança, tal como a liderança “Laissez - faire”.

Na sequência da análise quantitativa aos questionários aplicados aos colaboradores/liderados, expõe-se a seguir um quadro resumo dos tipos de liderança identificados em cada um dos três casos analisados, bem como o desempenho percecionado com base nas informações obtidas nas entrevistas aos líderes.

Quadro 8 - Tipos de Liderança Identificados e desempenho percecionado

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
<b>Tipo de Liderança Identificado</b>	Liderança Transformacional e Transacional	Liderança Transacional	Liderança Transformacional
<b>Nível de Desempenho</b>	Médio / Elevado	Elevado	Médio / Elevado

Com base nos resultados obtidos, identificaram-se a Liderança Transacional e Transformacional na Empresa A, a Liderança Transacional na Empresa B e a Liderança Transformacional na Empresa C (Quadro 8).

Na Empresa A foram identificados dois tipos de liderança, essencialmente em virtude desta PME praticar um mecanismo de compensação, embora como refere o seu líder, “*não seja a todos os elementos*”. Deste modo, parece-nos que foi esta uma das razões de se terem identificado o estilo de Liderança Transacional por parte do líder, nalguns casos, e o estilo de liderança Transformacional, noutros casos.

Já na Empresa B apenas se identificou um único o estilo de liderança: liderança transacional. Nesta PME, o mecanismo de compensação face aos objetivos atingidos é extensível a todos os colaboradores que atinjam os objetivos propostos. Não obstante, também aqui a compensação é mensal e está previamente definida. Contrariamente, na Empresa A, essa compensação é anual e não se encontra previamente definida, situação que a pode tornar não tão evidente para os colaboradores.

Na empresa C foi também identificado um estilo de liderança: liderança transformacional. Dos três casos analisados, esta PME é a única que claramente não possui nenhum mecanismo de compensação pelos resultados atingidos.

Quanto ao desempenho empresarial, classificou-se a Empresa A como apresentando um nível de desempenho “médio/elevado”, já que segundo o seu líder, a empresa tem evidenciado um crescimento anual sustentado desde a sua criação e até ao ano passado, momento em que “*o negócio estagnou*”.

Também uma situação semelhante se verificou na empresa C. Segundo o seu líder, o desempenho tem sido “bom”, no entanto, nos últimos anos “*as coisas têm-se tornado mais difíceis*”.

De fato, apesar de Short *et al.* (2002) defenderem que até então não existe um consenso acerca dos fatores que podem influenciar o desempenho de uma empresa, por outro lado, Pfefer e Sutton (2000) argumentam que os líderes devem ser capazes de converter conhecimentos e informações em ações. Em suma, um líder eficiente e eficaz deve ser capaz de revitalizar, readaptar e impulsionar a sua empresa, para que possa responder às mudanças da indústria, do mercado e do cliente (Porter, 1996).

Já relativamente ao desempenho da Empresa B, foi considerado como “elevado”, pois trata-se de uma PME que tem crescido em volume de trabalho, faturação e de postos de trabalho. Segundo o seu líder, verificou-se mesmo uma mudança de “*instalações para as atuais em virtude da necessidade de espaço, e criação de condições que permitissem um crescimento sustentado com a prestação de um trabalho e serviço competitivo e de qualidade*”.

Neste seguimento, para O’Reagan *et al.* (2005), a liderança de uma empresa deve estar alinhada com as metas, objetivos e estratégias da mesma e, neste caso, atuar como elemento facilitador do alcance dessas metas e objetivos.

Como fatores comuns e transversais aos três casos estudados, identifica-se: 1) todas as lideranças demonstrarem e acreditarem que existe uma boa relação entre o líder e os seus respectivos colaboradores, 2) apesar de os objetivos das empresas serem definidos pela hierarquia de topo, têm sempre em consideração a opinião dos colaboradores, e 3) todos os líderes estarem conscientes que os objetivos da empresa e a satisfação dos seus colaboradores são duas realidades indissociáveis. Como referem os líderes das empresas A e B, respetivamente, “(...) a atribuição de maior importância a um deles impossibilitara o alcance do outro”, e “ (...) se não se atingem os objetivos, a satisfação e realização pessoal de certeza que também diminui” . Esta última ideia é também defendida por Hargreaves (2006), quando afirma que o líder deve assumir características de sustentabilidade, e procurar um equilíbrio entre os objetivos da empresa e dos seus colaboradores.

Em relação às diferenças verificadas nas três PME estudadas, a principal prende-se com a (in) existência de mecanismos de motivação e compensação. De fato, quando se relaciona o desempenho percecionado, facilmente se compreende que a empresa B, a única com um mecanismo de motivação e compensação devidamente definido e implementado, é a que apresenta um crescimento mais evidente, bem como perspectivas do mesmo em termos futuros mais vincadas e uma maior satisfação dos seus colaboradores. Este pode ser uma evidência determinante a ter em conta por parte do líder com vista ao bom desempenho da sua organização. Além disso, é a única PME estudada que consegue conjugar como resultados de liderança o Esforço Extra com a Satisfação dos colaboradores, situação que não será muito fácil de alcançar. Como referem Schwenk e Shrader (1993), o líder e o seu estilo de liderança influenciam determinantemente o comportamento e o rumo que as empresas tomam, e assumem um papel fulcral no crescimento e no desempenho destas.

De referir ainda que todos os líderes consideraram que os seus colaboradores se sentem satisfeitos e realizados, no entanto, só nos casos das Empresas A e B os resultados da liderança o demonstram de forma mais significativa. Já na empresa C, esta situação não vai tanto de encontro à ideia do líder. Importa ainda salientar que esta empresa é a única que apresenta um estilo de liderança transformacional “pura” sem qualquer mecanismo de compensação ou motivação instituído, ou conhecido.

Neste sentido, a liderança transformacional pode afetar a rentabilidade e o crescimento da empresa. Esta linha de argumentos é baseada na premissa que a liderança transformacional não se encontra limitada aos profissionais técnicos, mas é aplicada a todos colaboradores. A esse respeito, os efeitos positivos da satisfação e desempenho no emprego, através da motivação intrínseca e da orientação e visão, podem ser repartidos também por outros departamentos.

## 5. Conclusões, Implicações e Limitações

É ponto assente que a atual economia portuguesa necessita de um crescimento urgente, significativo, vincado e sustentado. Assim, como a grande maioria do tecido empresarial português é constituído por PME, compete aos seus líderes acompanhar este processo de mudança e crescimento e torna-se ainda premente que estas PME sejam capazes de imprimir uma dinâmica na procura permanente de competitividade. Contudo, para que estas empresas possam alcançar tais desafios, terão de antecipar as suas expetativas face ao mercado e ser criativas, caso contrário, ficarão na cauda deste processo.

As PME terão de se assumir como ponto de partida e de chegada dessa mesma competitividade e mudança. Nesta atual envolvente, caracterizada por mercados, concorrência, tecnologias e inovações globalizados, as PME deverão conseguir enfrentar e encontrar estratégias que lhes permitam ultrapassar todos estes desafios. Contudo, para que estes objetivos cheguem a “bom porto”, ter-se-á de ter em consideração que os principais agentes interlocutores deste processo de mudança são, em primeira instância, os líderes. De fato, os comportamentos, ações e atitudes dos líderes serão determinantes para a definição do estilo de liderança adotada que, por sua vez, determinará um bom ou um mau desempenho empresarial.

Nestas circunstâncias, foi objetivo do presente trabalho perceber quais os estilos de liderança presentes nas PME e qual a influência no seu desempenho. Deste modo, com base na metodologia mista (qualitativa e quantitativa) adotada procedeu-se ao estudo de três PME. Assim, este trabalho contribui, para além da compreensão do papel do Líder nas PME, para uma consciencialização dos empresários da potencial influência e impacto que o seu estilo de liderança pode ter no desempenho das suas empresas.

Com base nas evidências empíricas obtidas, concluiu-se ainda que não existe um estilo de liderança puro que seja seguido de forma fiel pelos líderes das PME. Identificou-se que estilos de liderança distintos influenciam de forma distinta o desempenho empresarial. Contudo, dos três casos/PME estudadas, foi a PME que segue um estilo de Liderança Transacional aquela que apresenta um melhor desempenho. De fato, esta PME ao seguir este estilo de Liderança, consegue não só um esforço extra por parte dos seus colaboradores, que assim se empenham nas suas tarefas e funções de forma mais “acérrima”, como também estes apresentam um grau de satisfação considerável em relação ao desempenho e liderança da empresa.

Por outro lado, a liderança transformacional pode ser também particularmente relevante para o contexto das PME, porque detém um papel dominante na forma como o empresário pode auxiliar a gestão de topo. Devido ao tamanho da empresa, geralmente pequena, é muitas vezes o empresário que comunica pessoalmente as suas expetativas ao colaborador (consideração e inspiração individualizada). De facto, a liderança transformacional aborda explicitamente a motivação intrínseca dos colaboradores, tornando-se assim uma ferramenta particularmente útil no contexto das PME.

Com base nos resultados deste estudo, conclui-se também que o estilo de liderança adequado para uma PME depende em grande medida das condições ambientais onde ela está inserida, tais como o dinamismo e a hostilidade, bem como do setor e região onde a empresa opera. Por exemplo, de acordo com Ensley *et al.* (2006) a liderança transformacional promove uma melhoria no desempenho apenas em contextos ambientais dinâmicos, enquanto que num contexto de baixo dinamismo este tipo de liderança não será adequado pois, nesse ambiente, pretende-se apenas que os colaboradores desempenhem funções rotineiras com eficácia e eficiência.

Apesar dos estilos de liderança serem geralmente vistos como tendo influência na gestão das PME, o seu impacto no desempenho deste tipo de empresas tem sido pouco explorado empiricamente. Este estudo foi uma primeira aproximação para verificar esta relação, pelo que os resultados obtidos apresentam também um contributo importante para a literatura sobre a ligação entre estas duas áreas: liderança e desempenho empresarial. Portanto, os resultados encontrados são uma contribuição empírica para o estudo da influência da liderança no impacto do desempenho, em particular, num contexto económico, cultural e geográfico específico: as PME.

Face aos resultados obtidos, apresentam-se algumas recomendações/sugestões para os líderes das PME e, fundamentalmente, nos casos aqui estudados:

- Nos casos em que a empresa não apresenta ou possui um mecanismo de motivação/compensação previamente definido e conhecido por todos, será interessante a sua implementação. A empresa que apresenta um melhor desempenho, é aquela que possui este mecanismo e o pratica no seu dia-a-dia;

- É de todo o interesse dos Líderes continuarem a encarar os objetivos da organização e a satisfação dos seus colaboradores como dois fatores que não podem ser encarados isoladamente;

- Todos os líderes das PME deverão manter e vincar o comportamento e atitudes positivas, confiantes, e atentas que evidenciam na condução das suas empresas.

Este estudo não está isento de limitações. Assim, uma primeira limitação prende-se com o fato de se ter adotado a metodologia de estudo de caso, o que não permite a extrapolação dos resultados para o restante universo das PME. De fato, os comportamentos, resultados e conclusões obtidas neste estudo são apenas válidas para os três casos aqui estudados, pelo que as conclusões devem ser encaradas com algumas reservas. Por outro lado, não foi usada uma escala que permitisse medir em profundidade o desempenho das PME, com adopção de indicadores económico-financeiros, que decerto permitiriam a obtenção de outro tipo de conclusões.

De sublinhar ainda que os três casos aqui estudados pertencem a setores de atividade distintos. Como apenas foi estudada uma empresa de cada setor, trata-se pois, de uma “amostra” manifestamente insuficiente para que se possam estender as conclusões obtidas a outras empresas dos respetivos setores.

Também todas as empresas estudadas se localizam na mesma área geográfica, a região da Beira Interior, pelo que no futuro seria interessante estudar mais casos de PME de diferentes sectores de actividade e localizadas em diferentes regiões de Portugal. De facto, se se efetuar este tipo de estudo, em empresas sedeadas noutras áreas geográficas, de setores de atividade distintos, e decerto ostentando outras realidades socioeconómicas e demográficas potencialmente distintas das verificadas, poder-se-á aferir se os resultados obtidos serão semelhantes.

Como sugestão para futuras investigações, e de forma a que se possam aprofundar melhor as conclusões obtidas neste estudo, sugere-se a aplicação desta investigação adoptando uma abordagem de natureza quantitativa, noutros contextos geográficos e em empresas de outros escalões dimensionais de forma a permitir uma análise comparativa e, conseqüentemente, a possibilidade da generalização dos resultados obtidos.

Finalmente e como outra sugestão, fica a possibilidade de num futuro próximo analisar novamente os casos aqui abordados, de forma a perceber se os resultados obtidos se mantiveram ou se alteraram, bem como aferir qual foi a sua evolução em termos de desempenho empresarial.

## 6. Bibliografia

- Aguiar, L.A. (2006). Liderança Distributiva e autonomia articulada. Disponível em <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista3/publi-art2.php?codigo=6>, Acesso em 8 de Março de 2012.
- Ajzen, I. (1998). *Attitudes, Personality and behavior*. Chicago: Dorsey Press.
- Ajzen, I. (1991). "The theory of planner behavior", *Organizational Behavior and Human decision processes*, Vol.50 No.2, pp. 179-211.
- Avolio, B.J. e Bass, B.M. (1990). "Desenvolvendo Liderança Transformacional: 1992 e além de", *Diário de Treinamento Industrial Europeu*, Vol.14 No5, pp. 21-27.
- Avolio, B.J. e Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Published by Mind Garden.
- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Jung, D.I., Berson, Y. e Streams, I.S. (2001). *Leadership Models, Methods, and Applications*. Changes (pp. 277-307).
- Azevedo, C. (2002). "Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde", *Ciência e Saúde Colectiva*, Vol. 7 No.2, pp. 349 - 361.
- Barreto, E.F. (2003). Estilos Gerenciais e o impacto nas organizações. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Barreto, A. (2009). Liderança Transformacional na Escola, Aveiro, Universidade de Aveiro (Dissertação de Mestrado).
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., e Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In Chemers, M.M. e Ayman, R. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction* pp.49-88. San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B.M. e Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B.M. (1997). "Does The Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", *American Psychologist*, Vol. 52 No. 2, pp. 130-139.

- Bass, B.M. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8, pp 9- 32*
- Bass, B.M. e Avolio, B.J. (2000). *Technical report for the MLQ (2nd ed.)*. Redwood: Mind Garden.
- Bass, B.M., e Avolio, B.J. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bennis, W. e Nanus, B. (1995). Disponível em <http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/lideranca-em-contexto-organizacional-3466169.html>, acesso em 18 de Março de 2012.
- Bennis, W. e Nanus, B. (1998). *Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.
- Bergamini, C.W. (1994). *Liderança administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (2002). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Bass, B.M., e Avolio, B.J. (2007). utilizado sob licença tradução de Júlia Oliveira no Âmbito da Dissertação de Mestrado defendida na UCP - Porto, em Julho de 2007. Disponível em <http://terrear.blogspot.pt/2007/1U/questionrio-multifactorial-de-liderana.html#!/2007/11/questionrio-multifactorial-de-liderana.html>, acesso em 20 de Março de 2012
- Bowditch, J.L. e Buono, A.F. (1999). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Bowditch, J.L. e Buono, A.F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., Bodega, D., et al. (2000). "Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73 No. 1, pp. 1-29.
- Burgoyne, J., Boydel, T. e Pedler, M. (2004). "Suggested leardership Development", *People Management*, Vol.10 No. 4, pp. 46.
- Bycio, P., Hacket, R.D. e Allen, J.S. (1995). "Avaliação Adicional" de Bass (1985), *Conceptualização de Liderança Transacional e Transformacional*", *Diário da Psicologia Aplicada*, Vol.80, pp. 468-478.

- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para a Auto Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta, ISBN:978-972-674-231-9.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, p.12.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, M. e Rego, A. (2003). *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cusins, Peter. (1994). *Gerente de Sucesso*. São Paulo: Clío.
- Daft, R. L. (2002). *Organizações: Teorias e Projects*. São Paulo: Pinoneira.
- Dinis, A. (2006). O novo Líder. Disponível em <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista3/publi-art2.php?codigo=6> acesso em 8 de Março de 2012
- Drucker, P. (2000). *O líder do Futuro - Visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 8ª Edição.
- Emilliani, M.L. (2003), "Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies", *Management Decision*, Vol. 41 No. 9, pp. 893-910.
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol.14 No. 4, pp. 532-550.
- Ensley, M.D., Pearce, C.L. e Hmieleski, K. M. (2006), The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 No. 2, pp. 243-263.
- Fiedler, F. (1996). "Pesquisa em Liderança e treinamento: Uma visão do futuro", *Ciência Administrativa Trimestral*, Vol.41, pp. 241-250.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realidade*. Lusociência, Loures, ISBN 972-8383-10-X

- Gray, C. e Mabey C. (2005). "Management development: Key differences between small and large business in europe", *International Small Business Journal*, Vol. 23. No. 5, pp.467-86.
- Hargreaves, A. (2006). *Sustainable Leadership*, San Francisco : Jossey Bass
- Hennessey, Jr., J.T. (1998). "Reinventando o Governo: Liderança faz a diferença?", *Revisão de Administração Publica*, Vol. 105 No 4, pp. 393-418.
- Hogan, R. e Kaiser, R.B. (2005). "What we know about leadership", *Review of General Psychology*, Vol. 9, pp. 169-180.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt e L.L. Larson (orgs), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hunter, C. James. (2004). *O Monge e o Executivo*, 1ª Edição, Sextante, Rio de Janeiro: - RJ
- Ireland, R.D. e Hitt, M.A. (1999). "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21´s century: The role of strategic leadership", *Academy of Management Executive*, Vol. 72 No. 1, pp. 43-57.
- Kets de Vries, Manfred F.R. (1997). *Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afecta a cultura interna*. São Paulo: Atlas.
- Kotter, J. (1997). "Como identificar e desenvolver líderes nas organizações", *Executive Digest*, No.37, pp.30.
- Lacerda, D. (2005). *O Líder Espiritualizado*. Você S.A. São Paulo, No.82, pp.22-30.
- Lacombe, F. e Heilborn, G. (2003). *Administração: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Langowitz, N. (2010). "Small Business Leadership: Does being the founder matter?", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 23, No. 1, pp. 55-63.
- Lewin, K., Lippit, R e White, R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", *Journal of social Psychology*, Vol. 10.
- Macedo, K.B. (2001). *Empresa Familiar Brasileira: Cultura, poder e decisão*. Goiânia: Editora Terra
- Universidade Católica de Goiás.
- Montana, J.P. Charnov, H.B. (1998). *Administração*. São Paulo: Saraiva.

- O'Regan, N., Ghobadian, A. E Sims, M. (2005). "The link between leadership, strategy, and performance in manufacturing", *Journal of small business strategy*, Vol. 15 No. 2, pp. 44-57
- Patton, M. (1990), *Qualitative Evaluation and Reseach Methods*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Pfeffer, J. e Sutton, R.I. (2000). *O abra brecha: Como conhecimento de volta de companhias inteligente em acção*. Boston: Harvard Imprensa Escolar Empresarial.
- Porter, M. (1991). "Towards a Dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol.12 pp. 95-117.
- Porter, M. (1996). *What is Strategy?* *Harvard Business Review* (November-December), 6178.
- Pickering, P. (2002). *Como administrar conflitos*. São Paulo: Market Books.
- Ramos, A.G. (1989). *A Nova ciência das organizações: uma reconstituição da riqueza das nações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Recomendação 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003.
- Richbell, S., Watts, D. e Wardle, P. (2006). "Owner managers and business planning in the small firm", *Internacional Small Business Journal*, Vol. 4 No 5, pp. 496-511.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9ª Edição, São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rost e Smith. (1992). Disponível em <http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/lideranca-em-contexto-organizacional-3466169.html>, acesso em 18 de Março de 2012.
- Schwenk, C.R. e Shrader, C.B. (1993). "The effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta analysis", *Entrepreneurship in Theory an Practice*, Vol. 17 No. 3, pp. 53-64.
- Svant, A. e Joakim, T. (2009). *Journal of Small Businnes and Enterprise Development*, Vol. 16 No.4, pp. 586-598.
- Spreitzer, G., Janasz, S. e Quinn, R. (1999). "Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership", *Journal of Organizaconal behavior*, No. 20, pp. 511-526.
- Slater, R. (1999). *Liderança de Alto impacto*. Rio de Janeiro: Campus.

- Stewart, W., Watson, W. Carland, J. e carland, J. (1999). "A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreunerus, small business owners, and corporate managers", *Journal of Business Venturing*, Vol. 14 No. 2, pp. 189-215.
  
- Slevin, D. e Covin, J. (1990). "Juggling entrepreneurial style and organizational structrure", *Sloan Management Review*, Vol. 3, No.2, pp. 43-54.
  
- Short, J.C., Ketchen, D.J. e Palmer, T.B. (2002). "The Role of Sampling in strategic management research on performance; A Two-study analysis", *Journal of management*, Vol. 28 No. 3, pp. 363 - 385.
  
- Yukl, G (1999) *An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories*. The Leadership Quarterly, Vol.10, pp. 285-305
  
- Yin. R. (2005). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. 3ª Ed. Bookman, Porto Alegre, ISBN 85-363-0462-6
  
- Triviños, E. (1995). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas, São Paulo
  
- Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations* (5th Ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
  
- Zaleznik, A. (1977). *Managers and Leaders: Are they different?"*, *Harvard Business Review*, May - Jun, Vol. 55, No. 3, pp. 67-78
  
- Ziemer, Roberto. (2006) De gerente a Líder. Disponível em <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista3/publi-art2.php?codigo=6>, acesso em 8 de Março de 2012.

## ANEXOS

## **Anexo I - Carta de Acompanhamento do Questionário aos Colaboradores**

Exmo. (a) Sr. (a) Colaborador (a)

Muito agradeço o especial favor do preenchimento do questionário em anexo para efeitos de trabalho académico a ser desenvolvido na Universidade da Beira Interior.

Não irá dispendir mais de 5 minutos do seu tempo e será uma ajuda fundamental na elaboração do meu trabalho.

Mais informo que o mesmo é anónimo e confidencial tendo toda a informação recolhida a finalidade de ser usada única e exclusivamente nesse mesmo trabalho.

O questionário é composto por 45 afirmações acerca da forma como encaram o vosso “Líder”, e deverão avaliar cada uma delas de 0 a 4 (conforme escala, sendo que 0 significa Discordo Totalmente da afirmação e 4 significa que Concordo Totalmente com a afirmação) colocando para tal um X no quadrado correspondente para cada uma dessas mesmas afirmações.

Pedimos ainda o favor de uma resposta e entrega ao vosso responsável o mais breve possível.

O meu muito obrigado pela vossa preciosa colaboração.

Gonçalo Matos

## **Anexo II - Questionário aos colaboradores**

## Questionário

O presente questionário é anónimo e confidencial, sendo que os dados recolhidos se destinam unicamente a ser tratados e usados para fins da Tese de Mestrado com o tema Estilos de Liderança nas PME's e Influência no seu desempenho.

**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 padrões esperados					
5	Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes					
6	Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes					
7	Está 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 crónicos 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						
37	É eficaz a atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho						
38	Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios						
39	Faz com que os outros façam mais do que o esperado						
40	É eficaz a representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores						
41	Trabalha com os outros de maneira satisfatória						
42	Eleva o desejo dos outros em obter sucesso						
43	É eficaz a atender as necessidades da organização						
44	Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação						
45	Lidera um grupo eficiente						

Indique ainda por favor as seguintes informações:

1. Género

M  F

2. Idade

Inferior a 25

Entre 25 e 35

Entre 36 e 45

Entre 46 e 55

Entre 56 e 65

3. Estado Civil

Casado (a)

Solteiro (a)

Outro

4. Escolaridade

Ensino Básico

Ensino Secundário

Ensino Superior

Outro (especificar) \_\_\_\_\_

Abril / 2012

Muito Obrigado

## **Anexo III - Guião de Entrevista aos Líderes**

## Guião de Entrevista ao Líder

O presente questionário tem como objetivo único recolha de informações que se destinam a ser tratados e usados de forma confidencial na elaboração da Tese de Mestrado com o tema Estilos de Liderança nas PME's e Influência no seu desempenho.

Obrigado

Abril /2012

### Enquadramento Sócio Demográfico do Líder

1. Género

M  F

2. Idade

Inferior a 25

Entre 25 e 35

Entre 36 e 45

Entre 46 e 55

Entre 56 e 65

3. Estado Civil

Casado (a)

Solteiro (a)

Outro

4. Escolaridade

Ensino Básico

Ensino Secundário

Ensino Superior

Outro (especificar) \_\_\_\_\_

1. Conte-nos um pouco a história da Empresa, como surgiu, como cresceu e como se desenvolveu.

2. Juridicamente é uma sociedade por quotas, S.A.? Qual o nome dos Sócios.

3. Como tem sido o desempenho da empresa e qual o seu Volume de Negócios?

4. Qual a Missão e Valores da Empresa, que produto fabrica e qual o mercado alvo?
5. Qual a estrutura Hierárquica que está implementada?
6. Como considera a sua relação com os seus colaboradores?
7. É uma relação próxima ou considera necessária alguma distância para que haja “respeito”? Até ao momento a estratégia adotada tem surtido efeito?
8. Como caracterizaria os seus colaboradores?  
( ) Leais ( ) Obedientes ( ) Empenhados ( ) Criativos ( ) Motivados ( ) Fracos  
( ) Eficientes ( ) Desmotivados ( ) Desobedientes
9. Como acha que os seus colaboradores o vêem enquanto líder?
10. E o Sr. como se auto caracteriza enquanto Líder?  
( ) Confiante ( ) Otimista ( ) Controlador ( ) Ausente ( ) Liberal ( ) Atento  
( ) Compreensivo ( ) Motivador ( ) Pessimista
11. Acha que os seus colaboradores são dinâmicos, pró-ativos, e empenham-se a fundo nas suas tarefas ou apenas “cumprem o horário”? Isto é, partilham dos objetivos da empresa, ou apenas “pensam no salário ao final do mês”?
12. A estratégia da empresa é definida pela hierarquia de topo ou é usual ter em conta as opiniões dos seus colaboradores?
13. Tenta adequar cada pessoa ao seu posto de trabalho, e têm em consideração as sugestões de melhoria para o desempenho das tarefas?
14. Os objetivos são comunicados aos colaboradores? Estes identificam-se com esses mesmos objetivos?
15. Após comunica objetivos quem define os meios para os atingir?
16. Existe algum mecanismo de compensação pelos resultados atingidos? Se sim está definido à partida?
17. Possui ou pratica alguma forma de motivar os seus colaboradores?
18. Considera mais importante a satisfação dos seus colaboradores ou os objetivos da empresa? Porque ?

19. Como reage face às adversidades?

- Estou sempre ao corrente para que os possa solucionar rapidamente
- Só intervenho se for realmente necessário
- Evito-os

Explique melhor a sua opção:

20. Acha que se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente?

21. Como atua numa situação em que um colaborador apresenta um nível de desempenho aquém do esperado?

- Penaliza
- Apoia
- Não se interessa