

Líderes e Liderados: O Estilo de Liderança Percecionado

– Estudo de Caso na Rede LDC – Loja do Condomínio

PAULA FIGUEIREDO

*Doutoranda in Management – Universidade Europeia
– Laureate International Universities.*

*MSc em Gestão de Recursos Humanos pela mesma Universidade,
Pós-Graduações em Consultoria de Empresas e em Gestão de Recursos Humanos*

Resumo: *Este estudo de caso tem como objetivo abordar as perspectivas dos líderes e dos liderados quanto à sua percepção dos estilos de liderança adotados nas diversas situações diárias das organizações. Líderes e liderados percebem que o estilo predominante é a Liderança Transformacional. No sentido de perceber os tipos de competências a serem desenvolvidas pelos líderes para potenciar os vários estilos de liderança, constata-se que as competências emocionais referentes à Gestão de Relações são as que apresentam uma relação linear com a Liderança Transformacional. A Gestão de Relações consiste na capacidade de lidar com as emoções dos outros e é constituída por competências sociais, entre elas, a Liderança Inspiradora, a Influência, a Capacidade de desenvolver os outros e o Catalisador de mudança. Segundo os líderes e os liderados, estas competências são também as menos praticadas pelos líderes nas organizações.*

Palavras-chave: *Líder, Liderados, Liderança, Competência, Liderança Transformacional, Estilo de Liderança.*

Abstract: *This case study aims to address the perspectives of leaders and followers regarding their perception of leadership styles adopted in various daily situations in organizations. Leaders and followers perceive that the predominant style is the Transformational Leadership. In order to understand the types of skills to be developed by leaders to enhance the different leadership styles, it appears that emotional competencies related to Relationship Management are those have a linear relationship*

with transformational leadership. The Relationship Management is the ability to deal with the emotions of others and is composed of social skills, including the Inspiring Leadership, Influence, Capacity to develop others and Catalyst for change. According to the leaders and the followers, these skills are also the least practiced by leaders in organizations.

Keywords: *Leader, Followers, Leadership, Skill, Transformational Leadership, Leadership Style.*

1. Introdução

A evolução das teorias de liderança mostram que os investigadores passaram de um estilo de liderança eficaz e único para todas as situações, ou seja, de um padrão de comportamento visível no líder que se traduzisse num melhor desempenho em todas as situações, para uma multiplicidade de estilos, tendo em conta a situação, as características dos liderados, o impacto e os resultados a obter. Independentemente de se conseguir identificar os estilos de liderança à luz de cada teoria, constata-se que a liderança só se torna efetiva quando é aceite pelos liderados. Desta forma, é pertinente analisar o estilo de liderança percebido pelos líderes e pelos liderados. Atualmente, num contexto de escassez de líderes, a pergunta que surge é a seguinte: “*To Grow or Buy Leaders?*,”¹ ou seja, desenvolver internamente líderes ou contratar fora da organização. Partindo do pressuposto que “*o desenvolvimento de liderança será o fator diferenciador das organizações,*”² logo as que terão sucesso serão aquelas em que “*o seu líder perceba a importância de se promover o desenvolvimento de liderança no seu interior,*”³ o que coloca um novo desafio às organizações. Que tipo de competências desenvolver nos líderes? É fundamental definir as competências de líder que necessitam ser desenvolvidas para que o seu padrão de comportamento seja mais eficaz junto dos seus liderados e contribua para o seu sucesso profissional e da própria organização. O objetivo central desta investigação passa assim por perceber se a perceção do estilo de liderança pelos líderes é o mesmo quando percebido pelos liderados,

¹ INGRAHAM Patricia. – *The Challenge and the Opportunity.* – *The American Review of Public Administration.* – 2006, vol.36, n.º4, p. 376.

² FIGUEIREDO P. – *A Sucessão e o Desenvolvimento de Liderança no interior das Organizações.* – *Mestrado de Gestão de Recursos Humanos: ISLA Campus Lisboa: Laureate International Universities,* 2012, p. 117.

³ *Ibidem.*

sendo que, no estudo de Figueiredo,⁴ constatou-se que, na perspetiva dos líderes, o estilo de liderança transformacional é o predominante. Os objetivos específicos são os seguintes: i) Identificar o estilo de liderança percecionado pelos líderes, assim como, as 5 competências do líder mais predominantes e menos predominantes na sua perspetiva; ii) Identificar o estilo de liderança percecionado pelos liderados, assim como, as 5 competências do líder mais predominantes e menos predominantes na sua perspetiva; e, iii) Perceber quais as competências do líder associadas a cada estilo de liderança – transformacional, transacional e *laissez-faire* –, na perspetiva dos líderes e dos liderados.

A metodologia de investigação escolhida é um estudo de caso numa rede de franchising⁵ nacional constituída por micro e pequenas empresas. A justificação para esta opção prende-se com o facto da rede ter dimensão – 69 unidades/empresas em Portugal – e, ao mesmo tempo, espelhar a estrutura empresarial portuguesa, onde cerca de 96% das empresas,⁶ em 2010, tinham menos de 10 trabalhadores e empregavam cerca de 44,5% da população ativa.⁷ Este estudo de caso permitirá analisar os líderes de empresas com dimensões semelhantes a quase 96% do tecido empresarial português. Em Junho de 2012, a rede era constituída por 93 líderes, designados por franchisados e as 69 unidades que empregavam 430 trabalhadores. A estratégia de investigação adotada, de acordo com Yin,⁸ é por inquérito e a técnica de recolha de informação escolhida foi o questionário. Foram criados 2 questionários – líderes e liderados – desenvolvidos em 3 partes que são as seguintes: i) Caracterização do perfil do líder/liderado; ii) Competências do líder avaliadas pelo líder/liderado; iii) Estilo de liderança percecionado pelo líder/liderado. Na segunda parte dos questionários, as competências estudadas referem-se ao modelo de competências de inteligência emocional

⁴ FIGUEIREDO P. – *op. cit.* pp.84.

⁵ Franchising – é um sistema de comercialização de produtos, serviços ou tecnologias, baseado numa estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes – o Franchisador e os seus Franchisados – através do qual o franchisador concede aos seus franchisados o direito, e impõe a obrigação, de explorar uma empresa de acordo com o seu Conceito de Negócio. <http://www.apf.org.pt/franchising.php>

⁶ Dados obtidos INE – Inquérito Anual às Empresas (até 2003) e Sistema de Contas Integradas das Empresas (a partir de 2004), site www.pordata.pt.

⁷ *Ibidem.*

⁸ YIN R. K.. – *Case study Research – Design and Methods.* – 3.^a Ed. – Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

de Goleman, Boyatzis e McKee e, na última parte do questionário, é utilizado o *Multifactor Leadership Questionnaire*⁹ (MLQ), criado por Bass e Avolio. Os dados obtidos através dos questionários foram tratados estatisticamente através do *software* SPSS versão 18.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Contextualização

Nas últimas décadas, têm-se verificado mudanças consideráveis em relação ao papel da liderança nas organizações, nomeadamente com a menor ênfase nos juízos de valor, no criticismo e na avaliação.¹⁰ Segundo Blanchard, “*liderar a um nível superior hoje em dia consiste em tratar os colaboradores de forma adequada, oferecendo a direção, o apoio e o encorajamento de que precisam para dar o seu melhor.*”¹¹ Desta forma, a opinião dos colaboradores em relação aos seus líderes ganha maior relevância. Rego, Cunha e Gomes¹² realizaram um estudo em Portugal onde procuraram fazer uma primeira abordagem quanto à perceção dos colaboradores portugueses em relação aos comportamentos dos seus líderes. O resultado do estudo encontra-se na *Tabela N.º 1*.

Tabela n.º 1 – 8 Principais Razões para os colaboradores portugueses não gostarem dos seus líderes¹³

Comportamento do Líder	%
– <i>Liderança abusiva e impulsiva (o líder é prepotente e tem pouco domínio sobre si próprio ao nível emocional)</i>	44%
– <i>Liderança incompetente, desorganizada, sem brio (o líder é incompetente ou não tem brio profissional)</i>	38%

⁹ Disponível no site www.mindgarden.com e permissão em 03-07-2011

¹⁰ BLANCHARD Ken. – *Um nível superior de liderança*. – 4.ª edição. – Lisboa: Actual Editora, 2010, p. 113.

¹¹ *Ibidem*.

¹² Estudo desenvolvido através de questionário a 237 colaboradores de empresas portuguesas.

¹³ REGO Arménio, PINA e CUNHA M., GOMES Diana. – O que os colaboradores não gostam nos seus líderes. – *Dirigir*. – 2010, n.º 111, p. 53.

– Liderança autocentrada e controladora (o líder centraliza o trabalho em si e excede-se no controlo das pessoas)	37%
– Liderança injusta e/ou desonesta (o líder é injusto e parcial e/ou tem falhas de carácter)	36%
– Liderança desmobilizadora (o líder não apoia nem estimula os colaboradores na melhoria do desempenho)	33%
– Liderança indecisa, covarde, passiva e bajuladora (o líder não gosta de decidir nem de responsabilizar-se e/ou é suscetível à influência de outras pessoas)	31%
– Liderança errante (o líder deixa a equipa à deriva)	25%
– Liderança anti equipa e alienante (o líder não gera a coesão/entreaajuda e alheia-se da equipa)	23%

Fonte: FIGUEIREDO P. – A Sucessão e o Desenvolvimento de Liderança no interior das Organizações. – *op. cit.* pp. 11.

Por oposição ao exposto pelos autores, é possível estabelecer os comportamentos do líder aceites pelos liderados que deverão ser desenvolvidos: i) “*Liderança emocional (o líder consegue gerir as emoções dos outros e as suas próprias emoções); ii) Liderança competente (o líder é competente e é um exemplo, uma referência para a equipa); iii) Liderança assente na delegação e descentralização (o líder responsabiliza a equipa e os seus elementos individualmente, ficando a apoiar, ajudar e a supervisionar); iv) Liderança justa e honesta (o líder atua de acordo com princípios e valores aceites, procurando ser justo nas suas avaliações); v) Liderança mobilizadora e motivadora (o líder estimula o trabalho em equipa, gerando coesão e ajudando na melhoria do desempenho, quer individual, quer da equipa); vi) Liderança ativa e assertiva (o líder tem de estar presente e as suas ações têm de se fazer sentir, nomeadamente quando tem de tomar decisões, adotando um comportamento assertivo).*”¹⁴ Estes comportamentos vão de encontro às abordagens relacionadas com a inteligência emocional e a liderança transformacional e devem ser uma referência no desenvolvimento de liderança.

¹⁴ FIGUEIREDO P. – *op. cit.* pp. 11/12.

2.1.1. O conceito de liderança

Os estudos de liderança são numerosos, transformando esta temática numa das mais vincadas nas ciências organizacionais e na gestão. No âmbito das teorias dos traços e das teorias comportamentais, o foco está no líder, no entanto, com as abordagens contingenciais começa-se a dar um maior ênfase aos liderados. A esse nível e de acordo com a pesquisa feita constatou-se não existirem artigos científicos suficientes que abordem essa perspectiva. Kelley tem sido um dos investigadores que mais tem procurado descortinar as características dos seguidores eficazes.¹⁵ Na *Tabela N.º 2* encontram-se vários conceitos de liderança que evidenciam a relação líder-liderado.

Tabela n.º 2 – Definições de Liderança

1. A liderança é “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros.” ¹⁷
2. A liderança é “um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.” ¹⁸
3. A liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes.” ¹⁹

¹⁵ KELLEY, 1988, 1992, citado por REGO Arménio, PINA e CUNHA Miguel. – *A essência da liderança*. 3.ª ed. – Lisboa: Editora RH, 2007, p. 43.

¹⁶ HOUSE *et al.*, 1999, citado por, PINA e CUNHA Miguel, REGO Arménio, CAMPOS e CUNHA Rita, CABRAL-CARDOSO Carlos. – *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. – 5.ª edição. – Lisboa: Editora RH, 2006, p. 332.

¹⁷ YULK *et al.*, 1998, citado por PINA e CUNHA Miguel, REGO Arménio, CAMPOS e CUNHA Rita, CABRAL-CARDOS Carlos. – *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. – op. cit. pp. 332.

¹⁸ ROBBINS Stephen. – *Comportamento Organizacional*. – 9.ª edição. – São Paulo: Prentice Hall, 2004, p. 304.

4. A liderança é “*the lifting of people’s vision to a higher sight, the raising of their performance to a higher standard, the building of their personality beyond its normal limitations.*”²⁰

5. A liderança é “*um comportamento intra-grupal de seguimento de uma pessoa que orienta a ação do grupo de forma tacitamente consentida e efetivamente desejada.*”²¹

6. A liderança é “*uma interação entre pessoas: exige subordinados com certas características e habilidades e um líder que saiba utilizá-las.*”²²

Fonte: FIGUEIREDO P. – A Sucessão e o Desenvolvimento de Liderança no interior das Organizações. – *op. cit.* pp.32.¹⁹²⁰²¹

É comum encontrar a liderança associada ao poder. Contudo, uma das diferenças entre eles é referente à compatibilidade de objetivos, pois o poder não requer compatibilidade, mas sim dependência e a liderança requer congruência de objetivos do líder e dos liderados. O conceito de liderança de Prentice rejeita a ideia de poder, abordando uma liderança democrática que possibilita aos funcionários oportunidades para crescer e aprender,²² isto é, assumindo-se como “*a capacidade de influenciar outros libertando o poder e o potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar o bem superior.*”²³ A generalidade dos autores seguem a tendência de Ferreira *et al.*, onde a essência da liderança “*é a capacidade de influenciar;*”²⁴ um processo unidirecional, onde o líder e os liderados se influenciam mutuamente. Na corrente da inteligência emocional, Goleman, Boyatzis e Mckee apresentam o conceito de liderança primal, onde “*(...) os grandes líderes emocionam-nos. Acendem as nossas paixões e inspiram o melhor que há em nós.*”²⁵ Neste sentido,

¹⁹ DRUCKER Peter, 1985, citado por LUDWICK Paul. – THE BOOMERS ARE ALREADY GONE. – *Journal of Housing and Community Development.* – [on-line]. 2007, vol.64, n.º 1, p. 25.

²⁰ PEREIRA Orlindo G.. – *Fundamentos do Comportamento Organizacional.* – 1.ª ed. – Lisboa: Fund. Calouste Gulbenkian, 1999, p. 301.

²¹ PRENTICE W.. – *Compreendendo a liderança. Texto Publicado em Coleção Harvard Business Review – Como o Líder Pensa.* – 1.ª edição. – Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005, p. 156.

²² PRENTICE W.. – *op. cit.* pp. 144.

²³ PRENTICE W.. – *op. cit.* pp. 143.

²⁴ FERREIRA J.M., NEVES José, ABREU Paulo, CAETANO António. – *Psicossociologia das Organizações.* – 1.ª edição. – Lisboa: Mac Graw Hill, 1996, p. 253.

²⁵ GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard, MCKEE Annie. – GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard, MCKEE Annie. – *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações.* – 3.ª edição. – Lisboa: Gradiva, 2007, p. 23.

o papel do líder “*é primal – isto é, vem em primeiro lugar – em dois sentidos.*”²⁶ No contexto organizacional, “*encaminhar as emoções coletivas para direções positivas e limpar a confusão criada por emoções tóxicas,*”²⁷ é uma das principais funções dos líderes. Deste modo, a chave da liderança para o século XXI parece estar no recurso à inteligência emocional, ou seja, à gestão de emoções.

2.2. O desenvolvimento de competências no interior da organização

2.2.1. O conceito de competência

Em 1973, o tema da competência começou a ser debatido nos EUA, com McClelland. A sua complexidade levou a que autores como Reinbold e Breillot apresentassem uma série de ideias para chegarem à seguinte definição: – “*processo de produção de uma performance económica ou social regular e reconhecida num contexto delimitado concretamente.*”²⁸ Schippman *et al.*²⁹ e Cascão³⁰ selecionaram da literatura existente várias definições de competência com focos diferentes que contribuíram para enriquecer o conceito. Estes e outros conceitos de outros autores apresentam-se na *Tabela N.º 3*.

Tabela N.º 3 – Definições de Competência

1. <i>A mixture of knowledge, skills, abilities, motivation, beliefs, values and interests.</i> ³²
2. <i>A knowledge, skill, ability or characteristic associated with high performance on a job.</i> ³³

²⁶ GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard, MCKEE Annie. – *op. cit.* pp. 25.

²⁷ *Ibidem.*

²⁸ REINBOLD & BREILLOT. 1993, citado por CEITIL Mário – O papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. Texto publicado em CAETANO António, VALA Jorge. – *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas.* – 2.ª edição. – Lisboa: RH Editora, 2002, p. 351.

²⁹ SCHIPPMMANN J., ASH R., CARR L., HESKETH B., *et al.* – *The practice of competency modeling.* – *Personnel Psychology.* – 2000, vol.53, n.º 3, p. 706.

³⁰ CASCÃO Ferreira. – *Gestão por Competências: moda ou emergência de novas necessidades na Gestão de Recursos Humanos?.* – *RH Magazine.* – 2003, n.º 27, p. 53

³¹ FLEISHMAN, WETROGEN, UHLMAN, MARSHALL, 1995, citado por SCHIPPMMANN J., ASH R., CARR L., HESKETH B., *et al.* – *op. cit.* pp. 706.

³² MIRABILE, 1997, citado por SCHIPPMMANN J., ASH R., CARR L., HESKETH B., *et al.* – *op. cit.* pp.706.

3. A combination of motives, traits, self-concepts, attitudes or values, content knowledge or cognitive behavior skills; any individual characteristic that can be reliably measured or counted and that can be show to differentiate superior from average performers. ³⁴
4. A written description of measurable work habits and personal skills used to achieve work objectives. ³⁵
5. A competência manifesta-se normalmente em ações ou comportamentos; é indissociável da atividade. ³⁶
6. A competência está relacionada com o desempenho ou cumprimento de resultados. Não basta saber fazer, mas também o que fazer e como fazer. ³⁷
7. Está relacionada com situações específicas, devendo ser sempre contextualizada e contingente. ³⁸
8. É um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável. ³⁹
9. É o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa. ⁴⁰
10. É “a base individual, as características relacionadas ao trabalho que permitem a realização do trabalho bem-sucedido, onde o «sucesso» é entendido como estando em consonância com as funções estratégicas.” ⁴¹
11. A competência “é a capacidade de um indivíduo mobilizar e pôr em prática saberes práticos e teóricos, validados e requeridos para dominar uma situação de trabalho em diferentes dimensões.” ⁴²

Fonte: FIGUEIREDO P. – A Sucessão e o Desenvolvimento de Liderança no interior das Organizações. – *op. cit.* pp.15.

³³ SPENCER, MCCLELLAND, SPENCER, 1994, citado por SCHIPPMANN J., ASH R., CARR L., HESKETH B., *et al.* – *op. cit.* pp. 706.

³⁴ GREEN, 1999, citado por SCHIPPMANN J., ASH R., CARR L., HESKETH B. *et al.* – *op. cit.* pp. 706.

³⁵ MANDON, 1990, GILBERT & PAULIER, 1992, SPENCER & SPENCER, 1993, citado por CASCÃO Ferreira. – *op. cit.* pp. 53.

³⁶ MCCLELLAND, 1973; HOFRICHTER E SPENCER, 1996, citado por CASCÃO Ferreira. – *op. cit.* pp. 53.

³⁷ GILBERT & PAULIER, 1992; HOFRICHTER & SPENCER, 1996, citado por CASCÃO Ferreira. – *op. cit.* pp. 53.

³⁸ CAMPBELL & LUCHS, 1997, citado por CASCÃO Ferreira. – *op. cit.* pp. 53.

³⁹ CÂMARA Pedro *et al.* – Humanator – recursos humanos e sucesso empresarial. – 4.^a edição. – Lisboa: D. Quixote, 2001 p. 293-295.

As quatro primeiras definições compiladas por Schippman, enfatizam os traços pessoais, os chamados KSAO,⁴² com a combinação do conhecimento, habilidades, motivações, crenças, valores e interesses. As outras associam o conceito aos comportamentos/ações e ao resultado/desempenho obtido através dessa competência. Para Chiavenato, as competências não são inatas e “*dependem do conhecimento e das habilidades de cada pessoa na organização*”⁴³ e estão relacionadas com a situação e o contexto específico, pois é um processo que tem de ser estruturado, dinâmico e mutável para fazer face às constantes mudanças organizacionais. Ceitil foi mais longe e concluiu que os diversos conceitos conduziram a diferentes práticas de intervenção organizacional, identificando quatro perspetivas do conceito que são as seguintes: i) “Atribuições”; ii) “Qualificações”; iii) “Traços” ou “Características pessoais”; iv) “Comportamentos” ou “Ações.” Nas duas primeiras perspetivas, as competências são consideradas “*como elementos extra-pessoais e são definidas como atributos,*”⁴⁴ podendo existir, “*independentemente da expressão concreta que eventualmente tenham nas práticas dessas pessoas.*”⁴⁵ Na terceira perspetiva que é a mais conhecida, segue a linha de orientação de McClelland. Segundo ele, é “*o melhor preditor para aquilo que uma pessoa é capaz de fazer e irá fazer no futuro, é aquilo que ela espontaneamente pensa e faz numa situação não estruturada.*”⁴⁶ Na mesma linha de pensamento, para Boyatzis, uma competência é “*uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior performance na realização de uma atividade,*”⁴⁷ Spencer & Spencer propõem que a competência “*é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efetiva e superior performance,*

⁴⁰ BURNETT M., DUTSCH J. – *Competency-based training and assessment center: Strategies, technology, process, and issues.* – *Advances in Developing Human Resources.* - 2006, vol.8, n.º 2, p. 141.

⁴¹ DEVAUD, 1997, citado por BURNETT M., DUTSCH J.. – *op. cit.* pp. 141.

⁴² KSAO – *Knowledge, Skills, Abilities and Others*

⁴³ CHIAVENATO Idalberto. – *Construção de Talentos Coaching & Mentoring.* – 4.ª edição. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, p.109.

⁴⁴ CEITIL Mário. – *Perspectivas de base sobre o conceito de competências.* – *RH Magazine.* – 2003, n.º 29, p. 14.

⁴⁵ CEITIL Mário. – *Perspectivas de base sobre o conceito de competências.* – *op. cit.* pp. 15

⁴⁶ MCCLELLAND M., 1973, citado por CEITIL Mário. – *Perspectivas de base sobre o conceito de competências.* – *op. cit.* pp. 17

⁴⁷ BOYATZIS R., 1982, citado por CEITIL Mário. – *Perspectivas de base sobre o conceito de competências.* – *op. cit.* pp. 18

numa dada atividade ou situação,”⁴⁸ criando assim a analogia do iceberg, onde existem as competências visíveis (habilidades e conhecimentos) e as invisíveis (motivos, traços, valores e autoconceito), estas últimas, “consideradas como competências mais profundas e estruturantes e, por conseguinte, mais difíceis de desenvolver e de modificar.”⁴⁹ A última perspectiva diz-nos que “pouco interessa que uma pessoa possua um conjunto de traços ou características pessoais, eventualmente predictoras de um bom desempenho, se esse bom desempenho não ocorrer.”⁵⁰ Assim, a competência só existe na ação, pois é concebida “como um produto de interações e como resultados de desempenho, elas só existem e só fazem realmente sentido na e pela ação.”⁵¹ De acordo com as perspectivas de Ceitil, conclui-se que o conceito de competência também segue a evolução das teorias organizacionais.

2.2.2. O desenvolvimento de competências

Aquando da Revolução Industrial, ao trabalhador foi pedido que desempenhasse as mesmas tarefas de forma cada vez mais eficiente. Hoje, é-lhe solicitado além das competências técnicas, a polivalência, a criatividade, a flexibilidade e maior adaptabilidade para fazer face a contextos mais complexos. As organizações procuram trabalhadores com competências técnicas e comportamentais que devem ser constantemente atualizadas para manter elevados níveis de desempenho. Para Chiavenato, a organização necessita “definir as suas competências essenciais para conquistar uma vantagem competitiva.”⁵² Esta afirmação assenta no conceito de *core competence*,⁵³ apresentado por Prahalad e Hamel.⁵⁴ Nas

⁴⁸ SPENCER & SPENCER, 1993, citado por CEITIL Mário. – Perspectivas de base sobre o conceito de competências. – *op. cit.* pp. 18

⁴⁹ *Ibidem.*

⁵⁰ CEITIL Mário. – Perspectivas de base sobre o conceito de competências. – *op. cit.* pp. 19

⁵¹ CEITIL Mário. – Perspectivas de base sobre o conceito de competências. – *op. cit.* pp. 21

⁵² CHIAVENATO Idalberto. – *Construção de Talentos.* – *op. cit.*, pp. 111.

⁵³ Core Competence = *the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies... If core competence is about harmonizing streams of technology, it is also about the organization of work and the delivery of value.*

⁵⁴ HAMEL G. & PRAHALAD C.K.. – *The core competence of the corporation.* – *Harvard Business Review.* – 1990, p. 4-5.

organizações, segundo Câmara, as competências essenciais são normalmente agrupadas de acordo com a sua natureza, identificando 3 tipos que são os seguintes: i) “*as competências de liderança e gestão*”⁵⁵ relacionadas com a capacidade dos líderes em mobilizar e estimular os restantes colaboradores a atingir os objetivos da organização; ii) “*as competências técnico-profissionais*”⁵⁶ que se prendem com os conhecimentos técnicos e experiência profissional exigidos aos colaboradores nas suas funções dentro da organização; e, iii) “*as competências comportamentais*”⁵⁷ ligadas essencialmente às qualidades pessoais, atitudes e comportamentos que cada indivíduo deverá possuir para ter um bom desempenho na sua função. Na perspetiva das competências de liderança, um estudo⁵⁸ recente realizado pelo CCL,⁵⁹ concluiu que existe um claro *gap* entre as competências que hoje as organizações têm e as competências que irão necessitar daqui a cinco anos. Com o objetivo de compreender esse *gap*, a CCL identificou as quatro competências de liderança mais importantes para o futuro que são as seguintes: i) “*Leading people*; ii) *Planning strategically*; iii) *Inspiring commitment*; iv) *Managing change*.”⁶⁰ Estas competências são atualmente, pontos fracos de quase todos os líderes de hoje. O estudo mostra que as competências aumentam a sua importância e surgem três novas para a lista das mais importantes para o futuro e elas são as seguintes, por ordem decrescente de importância: i) “*Creating participative management*; ii) *Developing employees*; iii) *Balancing personal life and work*.”⁶¹ Deste modo, as organizações têm de promover uma boa gestão e desenvolvimento de competências internamente.

2.2.3.1. *Modelo de Competências de Inteligência Emocional – Goleman, Boyatzis e McKee*

O modelo de competência é uma “(...) *lista de competências baseada na observação do desenvolvimento do colaborador satisfatório ou*

⁵⁵ CÂMARA Pedro *et al.* – *op. cit.* pp. 293-295.

⁵⁶ *Ibidem.*

⁵⁷ *Ibidem.*

⁵⁸ Um questionário que foi feito a 2200 líderes do Estados Unidos da América, Índia e Singapura.

⁵⁹ CCL – *Center for Creative Leadership*

⁶⁰ SMITH Dean. – *A Leadership Skills Gap?*. – *T + D*. – 2010, vol.64, n.º 2, p. 17.

⁶¹ *Ibidem.*

excepcional para determinada ocupação,”⁶² e veio substituir a tradicional Análise de Funções⁶³ que consistia na descrição das variáveis KSA.⁶⁴ Atualmente, tem-se procurado incorporar outras variáveis (KSAO) nos modelos, como a Inteligência Cognitiva, a Inteligência Emocional (IE) e a Personalidade. A IE (inteligência emocional) é a variável que tem ganho maior importância, pois está relacionada com a introdução do fator emocional na base do pensamento e da ação. Em 1990, iniciaram-se os estudos sobre a IE usando o conceito de Salovey e Mayer, onde é assumida como “*a habilidade para monitorizar e regular as próprias emoções e as dos outros, para discriminá-las e usar essa informação para guiar o pensamento e ações.*”⁶⁵ Sete anos depois, os autores dizem que a IE é “*a capacidade para perceber adequadamente, avaliar, e expressar emoção; a capacidade para aceder e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade para compreender emoção e conhecimento emocional; e a capacidade para regular as emoções, promovendo o crescimento emocional intelectual.*”⁶⁶ Consequentemente, Goleman definiu a «competência emocional», “*como uma capacidade de aprendizagem baseada na inteligência emocional que resulta no excelente desempenho no trabalho.*”⁶⁷ Com o contributo de Boyatzis, a IE passou a ser observada quando “*uma pessoa demonstra competências que constituem o autoconhecimento, autogestão, consciência social e capacidades sociais em tempo e de uma forma apropriada para ser eficaz em várias situações.*”⁶⁸ Em 1998, Goleman acrescentou que os grandes líderes serão aqueles que “*se distinguem por seu nível*

⁶² DRAGANIDIS Fotis, MENTZAS Gregoris. – *Competency based management: a review of systems and approaches.* – *Information Management & Computer Security.* – [on-line], 2006, vol. 14 N.º 1, p. 56.

⁶³ Análise de Funções – De acordo com Schipman *et al.*, é “um conjunto de procedimentos destinados a identificar e descrever de desempenho que diferenciem claramente entre os melhores e os piores colaboradores.”

⁶⁴ KSA – *Knowledge, Skills, Abilities*

⁶⁵ SALOVEY e MAYER, 1990, citado por HEITOR Maria Isabel. – *Liderança, inteligência emocional e organizações com desempenhos elevados: Que relações?.* Texto Publicado em GOMES Jorge, PINA e CUNHA Miguel, REGO Arménio. – *Comportamento Organizacional e Gestão.* – 1.ª edição. – Lisboa: Editora RH, 2006, p.141.

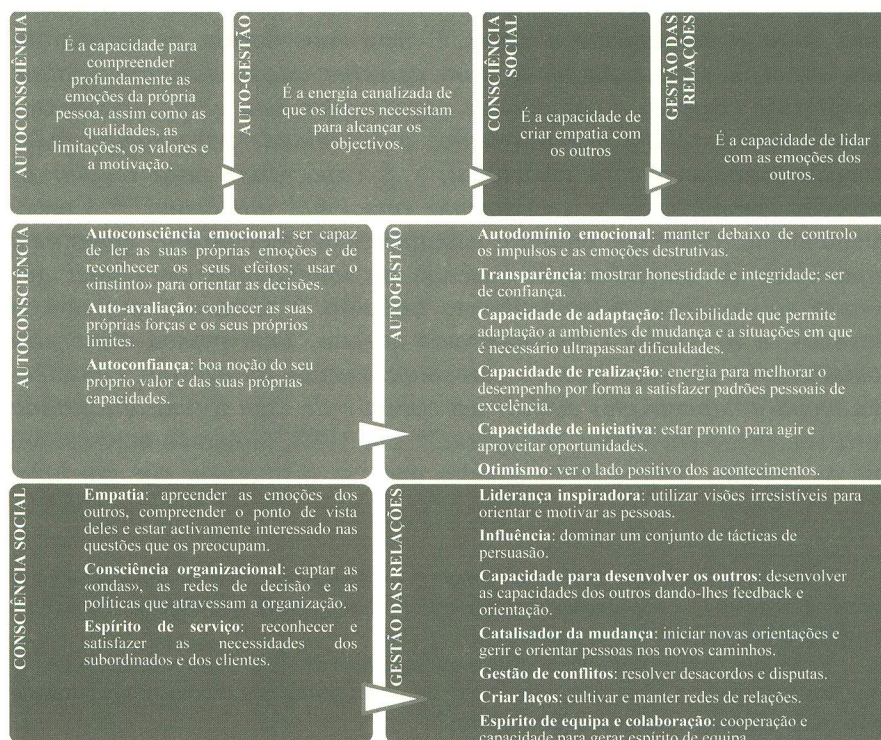
⁶⁶ *Ibidem.*

⁶⁷ GOLEMAN D., 1998, citado por BOYATZIS R., GOLEMAN D., RHEE K. – *Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI).* – *Handbook of Emotional Intelligence* (in press). – 1999, p. 3.

⁶⁸ *Ibidem.*

de IE.”⁶⁹ Logo, a IE é *sine qua non* a essência da liderança. Em 2002, juntamente com Boyatzis e McKee, Goleman desenvolveu o modelo de competências de IE relacionadas com a liderança eficaz. Este modelo representado na *Figura N.º 1*, apresenta as dimensões da IE e a descrição das competências associadas a cada uma das dimensões.

Figura N.º 1 – Dimensões da Inteligência Emocional e Descrição das Competências consideradas no Modelo de Competências de Inteligência Emocional ⁷⁰



Fonte: Autora

⁶⁹ GOLEMAN, D. – *O que faz o líder?*. Texto Publicado em Colecção Harvard Business Review – *Como o Líder Pensa*. – 1.ª edição. – Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005, p. 95.

⁷⁰ GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard, MCKEE Annie. – *op. cit.* pp. 59.

Constata-se que a IE apresenta 2 componentes que são as seguintes: i) a competência pessoal (Autoconsciência e Autogestão) que determina a autogestão; e, ii) a competência social (Empatia e Gestão das Relações Sociais) que determina a gestão das relações, onde se enquadram as preocupações do líder em criar e desenvolver os elementos da sua equipa. Deste modo, a competência emocional defendida por Goleman, tem uma componente genética e outra que poderá ser aprendida e desenvolvida por intermédio da experiência.

2.3. Teorias de Liderança

Ao longo da evolução das teorias de liderança, independentemente das bases orientadoras de cada uma, todas elas procuram descrever o estilo ou os estilos de liderança mais eficazes e que se traduzam em elevados desempenhos para as organizações. As abordagens dos traços tiveram como base orientadora a busca das características de personalidade associadas à liderança. Partiu-se do pressuposto que o líder que possuísse determinados atributos pessoais, que o distinguissem dos não líderes, seria capaz de liderar qualquer grupo em qualquer situação. Neste sentido, as suas características seriam como que universais. Estas abordagens revelaram-se insuficientes como preditoras de liderança não só porque não permitiam diferenciar os líderes como também não tinham em conta a variabilidade dos desempenhos dos líderes em diferentes situações. Na busca de caracterizar o líder universal, as novas abordagens comportamentais centraram-se nos comportamentos e funções do líder como preditores de liderança. O líder que assume uma orientação voltada para a tarefa – Estruturação –, possui os seguintes estilos: – autocrático, restritivo, socialmente distante, diretivo e estruturalista.⁷¹ Em oposição, a estes estilos está o líder orientado para as pessoas – Consideração –, que assume uma liderança democrática, participativa e permissiva.⁷² White & Lippitt são os fundadores desta abordagem dos estilos de liderança, assumindo que existe um impacto direto no comportamento dos seguidores no que se refere ao processo de tomada de decisão e controlo. Segundo os autores, existem três estilos que são os seguintes: i) O líder autoritário que é dominador e controlador e determina as linhas orientadoras para

⁷¹ HAMPTON David. – *Administração – Comportamento Organizacional*. – 1.ª edição. – São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1990, p. 212.

⁷² *Ibidem*.

o grupo, definindo as técnicas e os resultados a obter pelos seguidores; foca-se nos objetivos traçados e pode levar à ausência de iniciativa e espontaneidade por parte dos seguidores; ii) O líder democrático que assume um papel de orientação e de apoio ao grupo e estimula o debate entre todos, fazendo com que seja o grupo a determinar as técnicas e os resultados a atingir; estimula o relacionamento interpessoal no grupo, contribuindo para níveis de produtividade mais elevados; e, iii) O líder *laissez-faire* que não se envolve no trabalho, permitindo que os liderados assumam a tomada de decisão.

Com as abordagens contingenciais, surge o estilo de liderança situacional que apresenta como ideia diferenciadora a não existência de um único estilo para todas as situações. Os líderes têm de adaptar o seu estilo à maturidade dos liderados e à situação em questão. Desta forma, o estilo de liderança é mutável, dinâmico e flexível, pois o líder avalia os seus liderados e altera o seu estilo, procurando conciliar a tarefa a ser executada com a orientação e o apoio necessário de acordo com o perfil dos liderados. Na busca por uma liderança eficaz que promova melhores desempenhos têm sido realizados novos estudos que concluem que a liderança “*é sobre emoção*.”⁷³ Goleman esquematizou 6 estilos (Figura N.º 2), estabelecendo o modo de agir, as competências, as situações e o impacto.

Figura N.º 2 – 6 Estilos de Liderança de Goleman

	Coercitivo	Confiável	Agregador	Democrático	Agressivo	Conselheiro (Coaching)
Modo de ação	Exige imediata obediência	Mobiliza as pessoas em direção à visão	Cria harmonia e constrói laços emocionais	Forja consenso por meio da participação	Define altos padrões de desempenho	Desenvolve pessoas para o futuro
Estilo	“Faça o que eu digo”	“Venha comigo”	“As pessoas vêm primeiro”	“O que acha disso?”	“Faça como eu faço agora”	“Tente isso”
Competência implícita	Conduz à ação, iniciativa e autocontrole	Autoconfiança, empatia	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Colaboração, liderança, comunicação	Consciência, conduz à ação, iniciativa	Desenvolve pessoas, empatia, autoconsciência
Indicado para	Crises, início de crises ou problemas pessoais	Mudanças que requerem nova visão ou uma clara direção	Cura de ruturas na equipa ou baixa motivação em situações de stress	Consolidação ou consenso para obter contribuição de pessoas	Obtenção de resultados de equipas motivadas	Ajudar as pessoas a melhorarem o desempenho
Impacto	-	++	+	+	-	+

Fonte: GOLEMAN, D. – *Leadership that gets results*. – op. cit. pp.82-83.

⁷³ PETERS Tom. – *Classic Leaders. – Leadership Excellence*. – [on-line]. 2010, vol.27, n.º 4, p. 3-4.

Para Goleman, a IE representa uma condição essencial para a liderança, na medida em que, para as diferentes situações são necessários diferentes estilos de liderança – “quanto mais estilos o líder exhibe, tanto melhor.”⁷⁴ Corroborando a mesma ideia, Heitor entende que não basta o líder ser inteligente e dominar as técnicas de gestão.⁷⁵ Os líderes do futuro necessitam desenvolver a IE e “(...) os executivos mais eficientes usam uma coleção distinta de estilos de liderança.”⁷⁶

Sublinha-se que nas abordagens neocarismáticas em que se inserem entre outras, a Liderança Carismática e a Liderança Transformacional o ponto de vista é diferente. Segundo Conger e Kanungo, os liderados atribuem ao líder capacidades heróicas que os autores identificaram como as características dos líderes carismáticos que são as seguintes: – têm visão e articulação; estão dispostos a correr riscos pessoais; têm sensibilidade ao ambiente e às necessidades dos liderados; adotam comportamentos não convencionais.⁷⁷ Segundo Bilhim, alguns autores procuraram distinguir o comportamento do líder carismático e concluíram que existem 2 tipos de líder que são: i) o líder transacional, “que guia, ou motiva os seus seguidores na direção das metas estabelecidas, clarificando o papel e as exigências das tarefas;”⁷⁸ e ii) o líder transformacional, “que inspira cada um a transcender os seus interesses para bem da organização e obtém esforços adicionais para o cumprimento das metas.”⁷⁹ Esta distinção consiste no que Bass chama de paradigma da liderança transformacional⁸⁰. São processos distintos e complementares, pois “reconhece que o líder pode recorrer a ambos em diferentes situações, mas também admite o seu uso em simultâneo”⁸¹ e serem eficazes em situações distintas – “o transformacional em períodos de fundação e de mudança, e o transacional em períodos de evolução lenta e ambientes

⁷⁴ GOLEMAN, 2001, citado por CHIAVENATO Idalberto. – *Gerenciando Pessoas – Como transformar gerentes em gestores de pessoas*, p. 160.

⁷⁵ HEITOR Maria Isabel. – *op. cit.* pp. 135.

⁷⁶ GOLEMAN, D. – *Leadership that gets results*. – *Harvard Business Review*. – March-April 2000, vol. 78, n.º 2, p. 79.

⁷⁷ CONGER e KANUNGO, 1998, citado por ROBBINS Stephen. – *op. cit.* pp. 317.

⁷⁸ BILHIM João A. F. – *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. – 2.ª edição. – Lisboa: Inst. Sup. de Ciências Sociais e Políticas, 2001, p. 352.

⁷⁹ *Ibidem*.

⁸⁰ BASS B.. – *Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?*. – *op. cit.* pp. 130.

⁸¹ PINA e CUNHA Miguel, REGO Arménio, CAMPOS e CUNHA Rita, CABRAL-CARDOSO Carlos. – *op. cit.* pp. 372.

estáveis.”⁸² Analisando as teorias anteriores, Bass considera-as voltadas para o estilo de liderança transacional.

Mais recentemente, destaca-se o modelo de análise desenvolvido por Collins, que remete para a liderança como fazendo parte do processo de «*acumulação*» das organizações, pressupondo que é o fator essencial para a organização passar de boa a ótima. O autor apresenta-nos os níveis de liderança onde a Liderança de Nível 5 refere que é aquela que “(...) *ao nível mais alto na hierarquia de capacidades executivas*,”⁸³ que “*constrói um ótimo duradouro por meio de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e determinação pessoal*.”⁸⁴ Os líderes de nível 5 “*canalizam as necessidades do seu ego para fora de si, dirigindo-as para o objetivo – superior – de construção de uma empresa ótima*.”⁸⁵ Os líderes dos outros níveis produzem sucesso para a organização, mas não é suficiente para elevar a organização de medíocre a excelente. A liderança de nível 5 não é o único critério para transformar uma boa organização numa ótima, pois existem outros fatores, como ter as pessoas certas e criar uma cultura disciplinada. Segundo Tieman, é necessário “*um novo tipo de líder – o líder autêntico*.”⁸⁶ *Authentic Leadership is about your ability to build and effectively communicate organizational identity – a shared understanding of who you are, the difference you’re trying to make, and the unique value you create*.⁸⁷ George *et al.* referem que nos últimos 50 anos, as teorias se têm dedicado a determinar os estilos, as características ou os traços de personalidade dos grandes líderes, no entanto, “(...) *no one can be authentic by trying to imitate someone else. You can learn from others’ experiences, but there is no way you can be successful when you are trying to be like them*.”⁸⁸ Segundo os autores, a liderança autêntica emerge das histórias de vida dos líderes e uma das competências a ser desenvolvida é a autoconsciência.⁸⁹

⁸² *Ibidem*.

⁸³ COLLINS Jim. – *De bom a excelente*. – 3.^a edição. – Lisboa: Casa das Letras, 2007, p. 44.

⁸⁴ *Ibidem*.

⁸⁵ *Ibidem*.

⁸⁶ TIEMAN Tony. – *Authentic Leadership. – Leadership Excellence*. – [on-line]. 2009, vol.26, n.º12, p.4.

⁸⁷ *Ibidem*.

⁸⁸ GEORGE Bill, SIMS Peter, McLEAN Andrew, MAYER Diana. – *Discovering Your Authentic Leadership*. – *Harvard Business Review*. – 2007, p. 2.

⁸⁹ Recomendada por Stanford Graduate School of Business’s Advisory Council.

3. Modelo de Investigação

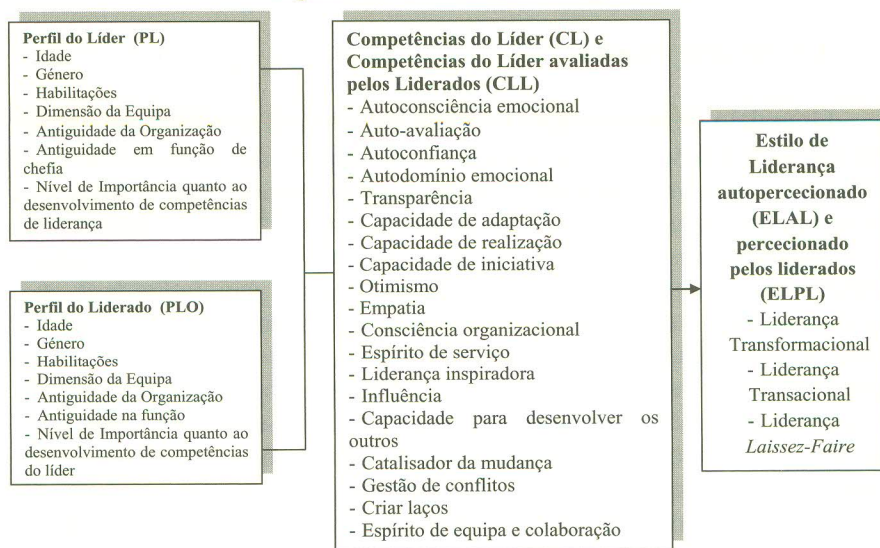
3.1. Modelo Teórico

O modelo de investigação está assente em dois conceitos principais, que são os seguintes: i) Liderança é “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros;”⁹⁰ e ii) Competência é “a combination of motives, traits, self-concepts, attitudes or values, content knowledge or cognitive behavior skills; any individual characteristic that can be reliably measured or counted and that can be show to differentiate superior from average performers.”⁹¹ As variáveis apresentadas no modelo teórico são as variáveis independentes – Perfil do Líder / Liderado, Competências do Líder avaliadas pelo Líder / Liderado e a variável dependente – Estilo de Liderança autopercecionado e percecionado pelos liderados. Na operacionalização das variáveis foi necessário apresentar os conceitos das competências do líder adoptando o Modelo de Competências de Inteligência Emocional de Goleman, Boyatzis e McKee, já referidas no enquadramento teórico e o estilo de liderança que será utilizado é o Modelo de Liderança Transformacional de Bass e Avolio. Pelo facto de se estabelecerem relações entre os referidos conceitos foi esquematizado o modelo teórico utilizado no estudo que se apresenta de seguida.

⁹⁰ HOUSE *et al.*, 1999, citado por, CAMPOS e CUNHA Rita, CABRAL-CARDOSO Carlos. – *op. cit.* pp. 332.

⁹¹ SPENCER, McCLELLAND, SPENCER, 1994, citado por SCHIPPMANN J., ASH R., CARR L., HESKETH B., *et al.* – *op. cit.* pp. 706.

Figura N.º 3 – Modelo Teórico



Fonte: Autora

3.2. Modelo de Liderança Transformacional – Bass e Avolio

No início,⁹² o modelo de Bass e Avolio compreendia a liderança transformacional e transacional. Após sucessivas evoluções, discriminaram-se dimensões desde a transformacional até à *laissez-faire*/passiva. A liderança transformacional refere-se ao processo em que “os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses em prol dos objetivos da organização, assim conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos.”⁹³ Segundo Robbins, o nível mais elevado de liderança transformacional, é a Influência Idealizada, pois o líder é visto como um modelo a seguir, observando-se “(...) uma grande identificação entre os membros do grupo e o líder.”⁹⁴ No Manual do MLQ, refere-

⁹² Modelo de Bass em 1985

⁹³ PINA e CUNHA Miguel, REGO Arménio, CAMPOS e CUNHA Rita, CABRAL-CARDOSO Carlos. – *op. cit.* pp. 371.

⁹⁴ GOMES António, CRUZ Rui. – Abordagem carismática e transformacional: Modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. – PSICOL. USP. – 2007, vol. 18, n.º 3, p. 153.

-se os 5 I's da Liderança Transformacional. A Influência Idealizada por via dos Atributos refere-se à atribuição de carisma ao líder, enquanto a Influência Idealizada por via dos comportamentos enfatiza um senso coletivo de missão e valores. Em síntese, os líderes transformacionais são os que *“oferecem consideração individualizada e estímulo intelectual aos seus seguidores, além de possuírem carisma.”*⁹⁵ Este estilo apresenta 4 componentes inter-correlacionados ⁹⁶que se encontram descritos na figura abaixo.

Figura N.º 4 – Componentes da Liderança Transformacional

Influência Idealizada - IIA e IIB	• É quando o líder oferece “(...) <i>uma visão e o sentido de missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança</i> ” dos seguidores. ROBBINS Stephen. - <i>op. cit.</i> pp.320.
Motivação Inspiracional - IM	• “(...) <i>a capacidade do líder para fornecer um significado e desafio às tarefas a efetuar, de modo a motivar e inspirar os elementos do grupo. As questões relacionadas com o espírito de equipa, bem como o entusiasmo e o otimismo nas capacidades de todos para se ultrapassarem as dificuldades, são aspetos caracterizadores dessa faceta.</i> ” GOMES António, CRUZ Rui. - <i>op. cit.</i> pp.153.
Estimulação Intelectual - IS	• é a componente referente aos comportamentos do líder no sentido de “(...) <i>incentivar os outros a serem inovadores e criativos no trabalho, questionando os princípios adotados, reformulando os problemas existentes e dando novas sugestões sobre a realização das tarefas.</i> ” GOMES António, CRUZ Rui. - <i>op. cit.</i> pp.153.
Consideração Individual - IC	• O líder “(...) <i>apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornecendo-lhes feedback,</i> ” delegando-lhes responsabilidades. PINA e CUNHA Miguel, REGO Arménio, CAMPOS e CUNHA Rita, CABRAL-CARDOSO Carlos. - <i>op. cit.</i> pp.373.

Fonte: Autora

Em contrapartida a liderança transacional valoriza a “(...) *obtenção dos objetivos estabelecidos e a criação de um ambiente de concordância e apoio às ideias propostas, podendo ser apontada a utilização dos reforços e punições como ‘arma’ fundamental para a promoção do empenho dos colaboradores e para o controle dos comportamentos indesejáveis,*”⁹⁷. Para isso, o líder baseia a sua ação na autoridade e no poder. Este estilo apresenta 2 componentes distintas que são as seguintes: i) Recompensa Contingente – CR; ii) Gestão por Exceção – Ativa – MBEA. A CR é a componente onde o líder especifica qual a recompensa que será atribuída ao seguidor pelo seu esforço. Esta componente não produz os efeitos das anteriores, pois baseia-se na “(...) *troca entre*

⁹⁵ ROBBINS Stephen. - *op. cit.* pp. 319.

⁹⁶ BASS B.. - *Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?*-*op.cit.* pp. 133.

⁹⁷ GOMES António, CRUZ Rui. - *op. cit.* pp. 152.

algo que o líder pode oferecer perante um determinado comportamento assumido pelos outros, não implicando qualquer transformação de ideais ou de valores.”⁹⁸ A segunda componente, a MBEA, verifica-se quando o líder monitoriza o desempenho dos seguidores, adotando as ações corretivas necessárias “através de uma atitude de procura e antecipação dos desvios, enganos ou erros dos subordinados na execução das tarefas.”⁹⁹ Verifica-se assim que os líderes transacionais são os que “conduzem ou motivam os seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.”¹⁰⁰ A liderança *laissez-faire* é considerada uma componente de não liderança; “leaders avoid accepting their responsibilities, are absent when needed, fail to follow up requests for assistance, and resist expressing their views on important issues.”¹⁰¹ Esta apresenta 2 componentes que são as seguintes: i) *Laissez-Faire* – LF; e, ii) Gestão por Exceção – Passiva – MBEP. A componente LF constitui a ausência de liderança, pois o líder praticamente abstém-se de influenciar, ou seja, não é possível encontrar “um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de ação e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade.”¹⁰² A última componente é a MBEP que se verifica quando o líder toma uma postura reservada e aguarda que os problemas ocorram para agir corretivamente. O modelo apresenta ainda uma dimensão relacionada com os resultados de liderança através da análise de 3 componentes que são as seguintes: i) Esforço Extra – EE; ii) Eficácia – EEF; e, iii) Satisfação como Líder – SAF. Segundo os autores, “(...) através da avaliação da liderança transformacional é possível conseguir uma predição de outras variáveis”¹⁰³ como o nível de esforço, a performance e a satisfação como líder. Em relação aos resultados da liderança, o perfil de liderança ótimo é caracterizado pela predominância da “a liderança transformacional, seguido dos comportamentos de Recompensa Contingente, da Gestão por Exceção (Ativa e depois Passiva) e, em último lugar, o Laissez-Faire.”¹⁰⁴

⁹⁸ GOMES António, CRUZ Rui. – *op. cit.* pp. 153.

⁹⁹ *Ibidem.*

¹⁰⁰ ROBBINS Stephen. – *Fundamentos do Comportamento Organizacional.* – 7.^a edição. – São Paulo:Prentice Hall, 2004, p. 319.

¹⁰¹ BASS B.. – *Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?*– *op. cit.* pp. 134.

¹⁰² GOMES António, CRUZ Rui. – *op. cit.* pp. 154.

¹⁰³ *Ibidem.*

¹⁰⁴ AVOLIO e BASS, 1988, citado por GOMES António, CRUZ Rui. – *op. cit.* pp. 154.

4. Estudo de Caso: Rede LDC – Loja do Condomínio

4.1. Apresentação da Rede LDC

A rede LDC (Loja do Condomínio) é um *franchising* nacional de administração de condomínios, inserido na LDC Group, SGPS. Em 2002, a LDC abriu a sua primeira unidade e, passados dez anos, a rede tem 69 unidades abertas em Portugal. Desde 2008, que iniciou a sua estratégia de internacionalização com a chegada da LDC a Espanha e, em 2012, iniciou a sua atividade no Brasil e assinou já contrato de Master Franchising para Moçambique. A prioridade da marca sempre foi a inovação – a inovação nos serviços prestados e no modo de fazer a administração de condomínios. A LDC tem promovido grandes mudanças no mercado através da introdução de boas práticas e da formação e certificação profissional dos seus profissionais. A aposta na formação garante padrões de excelência que contribuem para o crescimento sustentável das unidades e da rede no seu todo.

4.2. Estrutura e Organização da Rede LDC

A rede LDC é constituída pelo *Franchisador* que cede os direitos de propriedade da marca e presta serviços de apoio à atividade dos seus *franchisados*. Estes são empresas jurídica e financeiramente independentes que criam o seu negócio tendo por base a abertura de uma loja. A equipa de cada unidade é contratada pelo *franchisado* tendo em conta a evolução e as necessidades do negócio. As funções existentes na organização são as de gestores, coordenadores, técnicos de limpeza e técnicos de manutenção. Quando se realizou a recolha das informações, a rede era constituída por 523 elementos, onde 93 eram *franchisados* e 133 eram gestores e coordenadores.

5. Apresentação e Análise dos Resultados

O questionário esteve disponível na plataforma *Zoomerang*, durante o mês de Junho de 2012 e foram enviados 93 questionários aos líderes, tendo-se obtido 44 questionários válidos, o que equivale a 47,31% de taxa de resposta. Dos 133 questionários enviados aos liderados que representam as funções de gestor e de coordenador, obtiveram-se 58

questionários válidos, o que equivale a 43,91% de taxa de resposta. A análise dos resultados foi feita através da análise de frequências e do modelo de regressão linear múltipla de modo a perceber a relação entre as competências do líder e os estilos de liderança. O objetivo é demonstrar a existência de uma relação matemática que indique uma relação de causa-efeito.

Os estilos de liderança (LTRANSF, LTRANS e LLAISSEZFAIRE) assumem a variável dependente (Y_i) e as competências do líder a incluir nas equações de regressão assumem-se como as variáveis independentes (X_1, X_2, \dots, X_n). A metodologia utilizada permitiu assim estimar uma equação de regressão linear polinomial do tipo n, através do método dos mínimos quadrados, que não é mais do que minimizar a soma dos quadrados dos desvios. A equação representa-se da seguinte forma: $y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \dots + \beta_n x_{in} + \varepsilon_i$, onde os β são os coeficientes de regressão que traduzem o declive ou o acréscimo na variável dependente provocado pelo acréscimo unitário das variáveis independentes (x_1, x_2, \dots, x_n) respetivamente e ε_i é a variável que inclui todos os factores residuais mais os possíveis erros de medição. Os coeficientes (β) indicam a importância relativa das variáveis independentes, permitindo saber qual tem maior capacidade explicativa. A estratégia usada para o cálculo do modelo foi o processo *stepwise* que consiste no cálculo sucessivo do modelo de regressão linear simples incluindo apenas a variável independente cujo coeficiente de regressão é mais significativo em termos de precisão. Depois foi recalculado de novo o modelo e analisada a significância da próxima variável independente e, assim sucessivamente, até não haver mais variáveis independentes significativas. Para ser considerado válido, o modelo tem de cumprir os seguintes pressupostos: i) linearidade do fenómeno em estudo; ii) independência das variáveis explicativas; iii) os erros (ε_i) têm valor esperado nulo e variância constante; iv) os erros (ε_i) são independentes entre si; e, v) os erros (ε_i) apresentam uma distribuição normal.

A validação do modelo é feita através da significância dos coeficientes da regressão – teste t^{105} –, da significância global do modelo – teste

¹⁰⁵ O teste t de Student é um teste de hipótese que permite rejeitar ou não uma hipótese nula quando a estatística de teste t segue uma distribuição t de Student. A distribuição t de Student é uma distribuição simétrica e para grandes amostras ($n > 30$) aproxima-se de uma distribuição normal.

O teste t testa a hipótese do valor de β_i ser igual a zero. Se o valor deste rácio for inferior a dois, em módulo, aceitamos a hipótese nula de que o parâmetro é igual a zero, logo, aceitamos a insignificância do coeficiente da variável independente ou através do nível de significância (p) superior a 0,05, rejeitando-se como variáveis explicativas.

F^{106} e da análise da qualidade de ajuste do modelo à realidade – coeficiente de determinação (R^2).¹⁰⁷ A qualidade do ajuste será tanto maior quanto mais R^2 se aproximar da unidade; o R^2 pode aumentar com a inclusão de mais uma variável, o que nem sempre se traduz num maior poder explicativo. Deste modo, utiliza-se o coeficiente de determinação ajustado (R^2 Ajustado) que procura corrigir o valor R^2 através do uso de variâncias em vez de variações, eliminando assim a dependência do bom ou mau ajustamento em relação ao número de variáveis independentes. De acordo com diversos autores,¹⁰⁸ assume-se que para amostras grandes ($n > 30$), a distribuição é aproximadamente normal e como o teste F se apresenta como um teste robusto à homocedasticidade, a análise de variância é essencial para aferir quanto à validade do modelo.

5.1. Apresentação dos Resultados

Fazendo uma análise descritiva dos resultados obtém-se o seguinte perfil de líder que participou no estudo: i) 77% têm idades compreendidas entre 31 e 50 anos e 16% tem mais de 51 anos; ii) 53% são do género masculino; iii) 49% têm até o 12.º ano de escolaridade e 49% têm o Bacharelato ou Licenciatura; iv) 49% têm equipas com mais de 9 colaboradores, sendo que 30% têm mais de 12 colaboradores; v) 86% estão em atividade na LDC há mais de 3 anos e 33% há mais de 8 anos; vi) 40% desempenham funções de chefia/liderança entre 6 e 10 anos, 28% entre 11 e 20 anos e apenas 31% dos líderes desempenham há menos de 5 anos funções de chefia; vii) 84% consideram ‘Muito’

¹⁰⁶ O teste F de Snedecor é utilizado na análise de variância (ANOVA) e é calculado através da divisão entre a soma média dos quadrados dentro dos grupos (erro) e a soma média dos quadrados entre grupos (factor). Se o valor de F for muito elevado, existem evidências para rejeitar a hipótese nula, logo, com 95% de confiança, as variáveis estão associadas. Através do nível de significância (ρ), se for inferior a 0,05, rejeita-se a hipótese de igualdade das médias, logo as variáveis estão associadas.

O teste F permite testar a significância global do modelo, e considerando a hipótese nula de que $\beta_i = 0$, se o nível de significância (ρ) for inferior a 0,05, leva a rejeitar-se a hipótese nula, isto é, significa que pelo menos um coeficiente de regressão é diferente de zero. Logo, ao rejeitar-se a hipótese nula, demonstra-se que o modelo é válido.

¹⁰⁷ Coeficiente de determinação (R^2) – Mede a proporção da variação de Y em relação à média que é explicada pela regressão.

¹⁰⁸ Reis E., Melo P., Andrade R., Calapez T. – *Estatística Aplicada-Vol.2.* – Lisboa: Edições Sílabo, 1997, p. 168.

importante o desenvolvimento das suas competências de liderança e os restantes consideram ‘Alguma’ importância. Na mesma sequência, o perfil de liderado que participou no estudo é o seguinte: i) 67% têm idades compreendidas entre 31 e 50 anos, sendo que 55% tem entre 31 e 40 anos de idade; ii) 74% são do género feminino; iii) 66% têm até o 12.º ano de escolaridade e 33% têm o Bacharelato ou Licenciatura; iv) 66% dos liderados pertencem a equipas entre 4 e 12 elementos e 21 % pertencem a equipas com mais de 12 elementos; v) 91% estão em unidades LDC com mais de 3 anos, sendo que 66% estão em unidades com mais de 6 anos; vi) 81% desempenham funções na LDC tem pelo menos 5 anos; e, vii) 88% consideram ‘Muito’ importante o desenvolvimento das competências de liderança do seu líder e apenas 10% consideram ‘Alguma’ importância.

Analisando as competências do líder na perspectiva do mesmo constata-se o seguinte conforme *Tabela N.º 4*: i) 73% consideram praticar ‘Muitas vezes’ ou ‘Frequentemente, se não sempre’ a competência pessoal de Autogestão e a competência social de Consciência Social; ii) 71% consideram praticar ‘Muitas vezes’ ou ‘Frequentemente, se não sempre’ a competência pessoal de Autoconsciência; e, iii) 50% consideram praticar ‘Muitas vezes’ ou ‘Frequentemente, se não sempre’ a competência social de Gestão das Relações.

Tabela N.º 4 – Competências do Líder na perspectiva do Líder

	Autoconsciência			Autogestão			Consciência Social			Gestão das Relações		
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)
0 - Nunca	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
1 - Raramente	0	0,0%	0,0%	1	2,3%	2,3%	1	2,3%	2,3%	2	4,5%	4,5%
2 - Algumas Vezes	13	29,5%	29,5%	11	25,0%	27,3%	11	25,0%	27,3%	20	45,5%	50,0%
3 - Muitas Vezes	24	54,5%	84,1%	19	43,2%	70,5%	24	54,5%	81,8%	16	36,4%	86,4%
4 - Frequentemente, se não sempre	7	15,9%	100,0%	13	29,5%	100,0%	8	18,2%	100,0%	6	13,6%	100,0%

Fonte: Autora

Da mesma forma, na *Tabela N.º 5*, analisam-se as competências do líder na perspectiva dos liderados e observa-se o seguinte: i) 79% consideram que os seus líderes praticam ‘Muitas vezes’ ou ‘Frequentemente, se não sempre’ a competência pessoal de Autogestão e 78% a de Autoconsciência; ii) 76% consideram que os seus líderes praticam ‘Muitas vezes’ ou ‘Frequentemente, se não sempre’ a competência social de Consciência Social; iii) 67% consideram que os seus líderes praticam

‘Muitas vezes’ ou ‘Frequentemente, se não sempre’ a competência social de Gestão das Relações.

Tabela N.º 5 – Competências do Líder na perspectiva do Liderado

	Autoconsciência			Autogestão			Consciência Social			Gestão das Relações		
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)
0 - Nunca	1	1,7%	1,7%	1	1,7%	1,7%	0	0,0%	0,0%	2	3,4%	3,4%
1 - Raramente	1	1,7%	3,4%	1	1,7%	3,4%	3	5,2%	5,2%	3	5,2%	8,6%
2 - Algumas Vezes	11	19,0%	22,4%	10	17,2%	20,7%	11	19,0%	24,1%	14	24,2%	32,8%
3 - Muitas Vezes	28	48,3%	70,7%	20	34,6%	55,3%	25	43,0%	67,1%	21	36,2%	69,0%
4 - Frequentemente, se não sempre	17	29,3%	100,0%	26	44,8%	100,1%	19	32,8%	99,9%	18	31,0%	100,1%

Fonte: Autora

Comparando os resultados das competências do líder, conclui-se que segundo os liderados, são mais visíveis as competências pessoais do líder (Autoconsciência e Autogestão) em relação às competências sociais. A este nível, ambos concordam que as competências relativas à Gestão das Relações são aquelas que os líderes praticam menos no seu dia-a-dia. Na *Tabela N.º 6*, encontram-se as cinco competências mais praticadas pelo líder segundo o próprio que são a Transparência (3,64), a Capacidade de adaptação (3,09), o Espírito de equipa e colaboração (2,98), a Empatia (2,98) e a Autoconfiança e o Espírito de serviço (2,95) e as cinco competências menos praticadas que são a Influência (2,36), a Liderança Inspiradora (2,36), a Capacidade para desenvolver os outros (2,48), o Catalisador da mudança (2,52) e o Autodomínio emocional (2,57). Na perspectiva dos liderados, as 5 competências mais praticadas pelo líder são a Transparência (3,59), a Capacidade de iniciativa (3,24), a Capacidade de adaptação (3,21), a Autoconfiança (3,21) e o Espírito de equipa e colaboração (3,16) e as 5 competências menos praticadas são a Liderança Inspiradora (2,64), a Influência (2,69), o Catalisador da mudança (2,71), a Capacidade para desenvolver os outros (2,74) e o Autoconsciência emocional (2,78). Confrontando as duas perspetivas, constata-se que, para o líder, as cinco competências mais praticadas são de vários tipos, enquanto que, para os liderados, estão concentradas na Autogestão. Em relação às competências menos praticadas são as competências sociais associadas à Gestão de Relações, em ambas as perspetivas.

Tabela N.º 6 – Resultados das Competências do Líder na perspetiva do Líder e do Liderado

Competências Emocionais			Resultado do Questionário - Líder		Resultado do Questionário - Liderado	
Competências Pessoais	Autoconsciência	Autoconsciência emocional	2,68	2,85	2,78	3,01
		Auto-avaliação	2,91		3,05	
		Autoconfiança	2,95		3,21	
	Autogestão	Autodomínio emocional	2,57	2,99	2,88	3,16
		Transparência	3,64		3,59	
		Capacidade de adaptação	3,09		3,21	
		Capacidade de realização	2,93		3,09	
		Capacidade de iniciativa	2,80		3,24	
		Optimismo	2,91		2,97	
Competências Sociais	Consciência Social	Empatia	2,98	2,89	3,02	3,01
		Consciência organizacional	2,73		2,97	
		Espírito de serviço	2,95		3,05	
	Gestão das Relações	Liderança inspiradora	2,36	2,61	2,64	2,87
		Influência	2,36		2,69	
		Capacidade para desenvolver os outros	2,48		2,74	
		Catalisador da mudança	2,52		2,71	
		Gestão de conflitos	2,75		2,98	
		Criar laços	2,84		3,14	
		Espírito de equipa e colaboração	2,98		3,16	

Fonte: Autora

Em relação ao *franchisador*, enquanto dono da marca, constata-se que 82% dos líderes consideram ‘Muito’ importante o seu papel e apenas 18% consideram ‘Pouco’ importante. Quanto à identificação e ao envolvimento, 89% dos líderes consideram que ‘Muitas Vezes’ e ‘Frequentemente, se não sempre’ se identificam com o que é inculcido pelo *franchisador*, sendo que, 11% consideram apenas “Algumas Vezes.” Segundo os liderados, 79% consideram que ‘Muitas Vezes’ ou ‘Frequentemente, se não sempre’ se identificam com os princípios e valores da marca, sendo que, 19% consideram apenas “Algumas Vezes.”

5.2. Análise dos Resultados

A análise dos resultados da investigação seguem a sequência dos objetivos estabelecidos, ou seja,

Identificar o estilo de liderança percebido pelos líderes e pelos liderados, assim como, as 5 competências do líder mais predominantes e menos predominantes em cada perspetiva

Analisando os estilos de liderança percebidos pelos líderes, conforme *Tabela n.º 7*, constata-se que 68% consideram utilizar ‘Muitas Vezes’ ou ‘Frequentemente, se não sempre’ a Liderança Transformacional, enquanto que, 59% consideram utilizar ‘Muitas Vezes’ ou ‘Frequentemente, se não sempre’ a Liderança Transacional e finalmente, 66% consideram ‘Nunca’ ou ‘Raramente’ utilizar a Liderança Laissez-faire. Desta forma, 73% dos líderes consideram ‘Muitas Vezes’ ou ‘Frequentemente, se não sempre’ atingir os Resultados de Liderança (RL).

Tabela N.º 7 – Estilos de Liderança percebidos pelo líder

	LTRANSF			LTRANS			LL			RL		
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)
0 - Nunca	0	0,0%	0,0%	1	2,3%	2,3%	15	34,1%	34,1%	0	0,0%	0,0%
1 - Raramente	1	2,3%	2,3%	4	9,1%	11,4%	14	31,8%	65,9%	1	2,3%	2,3%
2 - Algumas Vezes	13	29,5%	31,8%	13	29,5%	40,9%	10	22,7%	88,6%	11	25,0%	27,3%
3 - Muitas Vezes	21	47,7%	79,5%	19	43,2%	84,1%	4	9,1%	97,7%	26	59,1%	86,4%
4 - Frequentemente, se não sempre	9	20,5%	100,0%	7	15,9%	100,0%	1	2,3%	100,0%	6	13,6%	100,0%

Fonte: Autora

Na *Tabela N.º 8*, encontra-se a perspectiva dos liderados, observando-se o seguinte: 67% consideram que os líderes utilizam ‘Muitas Vezes’ ou ‘Frequentemente, se não sempre’ a Liderança Transformacional, enquanto 60% consideram que os líderes utilizam ‘Muitas Vezes’ ou ‘Frequentemente, se não sempre’ a Liderança Transacional e finalmente, 59% consideram ‘Nunca’ ou ‘Raramente’ utilizar a Liderança Laissez-faire. Desta forma, 72% consideram ‘Muitas Vezes’ ou ‘Frequentemente, se não sempre’ atingir os Resultados de Liderança. Tendo em conta as duas perspectivas, verifica-se que são muito semelhantes, embora os liderados considerem que os líderes utilizam mais o estilo de Liderança Laissez-faire do que a perspectiva apresentada pelos líderes.

Tabela N.º 8 – Estilos de Liderança percebidos pelos liderados

	LTRANSF			LTRANS			LL			RL		
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)	Freq. Absoluta	Freq. Relativa (%)	Freq. Relativa Acum. (%)
0 - Nunca	2	3,4%	3,4%	1	1,7%	1,7%	17	29,3%	29,3%	2	3,4%	3,4%
1 - Raramente	4	6,9%	10,3%	7	12,1%	13,8%	17	29,3%	58,6%	4	6,9%	10,3%
2 - Algumas Vezes	13	22,4%	32,8%	15	25,9%	39,7%	12	20,7%	79,3%	10	17,2%	27,6%
3 - Muitas Vezes	23	39,7%	72,4%	20	34,5%	74,1%	9	15,5%	94,8%	24	41,4%	69,0%
4 - Frequentemente, se não sempre	16	27,6%	100,0%	15	25,9%	100,0%	3	5,2%	100,0%	18	31,0%	100,0%

Fonte: Autora

Em termos globais, os resultados dos questionários (*Tabela N.º 9*) vão de encontro às conclusões dos autores provenientes das várias investigações que foram feitas com o uso do MLQ. Segundo os autores, o líder mais eficaz é o que obtém uma maior pontuação nas categorias da liderança transformacional, seguida dos comportamentos de Recompensa Contingente e de Gestão por Exceção – Ativa e só depois Passiva e por último, o *Laissez Faire*. A interpretação dos autores está em consonância com os Resultados de Liderança, onde se destaca a categoria da Eficácia (2,94) na perspectiva dos líderes e a categoria da Satisfação como Líder (2,97) na perspectiva dos liderados.

Tabela N.º 9 – Resultados dos Estilos de Liderança percebidos pelos líderes e liderados

Dimensão	Categoria / Escala	Abrev.	Resultado do Questionário Líder	Resultado do Questionário Liderado
Liderança Transformacional - LTRANSF	Influência Idealizada (Atribuído)	IIA	2,84	2,91
	Influência Idealizada (Comportamento)	IIB	2,78	2,56
	Inspiração Motivacional	IM	2,90	2,80
	Estimulação Intelectual	IS	2,83	2,80
	Consideração Individual	IC	2,78	2,75
Liderança Transaccional - LTRANS	Recompensa Contingente	CR	2,67	2,63
	Gestão por Exceção (Activo)	MBEA	2,59	2,61
Liderança <i>Laissez-faire</i> - LL	Laissez-faire	LF	0,81	1,14
	Gestão por Exceção (Passivo)	MBEP	1,42	1,56
Resultados de Liderança - RL	Esforço Extra	EE	2,77	2,75
	Eficácia	EFF	2,94	2,94
	Satisfação como líder	SAT	2,74	2,97

Fonte: Autora

Na perspectiva dos líderes, a liderança transformacional é a de maior predominância (2,83). A categoria que se evidencia dentro deste estilo de liderança é a Motivação Inspiracional (2,90) que apresenta uma pontuação superior ao próprio estilo de liderança. Neste sentido, os líderes acreditam que promovem uma liderança inspiracional, pois detêm a capacidade de inspirar e motivar os elementos da equipa, promovendo o espírito individual e de equipa, através do seu entusiasmo e do seu otimismo. Para os liderados, a liderança transformacional é também a de maior predominância (2,76) e a categoria que se evidencia dentro deste estilo é a Influência Idealizada – Atribuído / Carisma (2,91) que apresenta uma pontuação superior ao próprio estilo de liderança, assim como, as componentes de Motivação Inspiracional (2,80) e Estimulação Intelectual (2,80). Desta forma, os resultados confirmam a teoria dos autores do modelo, onde a categoria mais importante quando avaliada pelos liderados é o carisma. A Estimulação Intelectual é também uma das componentes com maior pontuação, o que mostra do ponto de vista dos liderados, a capacidade dos líderes estimularem os outros a serem inovadores e criativos na busca de novas abordagens e soluções para a organização. O estilo de liderança transformacional percecionado pelos líderes (2,83) apresenta uma pontuação superior à percepção dos liderados (2,76) e no estilo de liderança *laissez-faire*, a pontuação superior verifica-se na percepção dos liderados (1,35).

Perceber quais as competências do líder relacionadas aos estilos de liderança transformacional, transaccional e laissez-faire na perspectiva dos líderes e dos liderados.

A partir das Tabelas N.º 10 e 11, é possível com base nos dados amostrais e no método de estimação chegar à equação referente ao estilo de liderança transformacional (LTRANSF) em ambas as perspectivas, ou seja, $LTRANSF = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \dots + \beta_nx_n + \varepsilon$. de acordo com os dados obtidos, as variáveis que explicam a Liderança Transformacional, para os líderes, são a Gestão de Relações e a Empatia e para os liderados, são as variáveis – Gestão de Relações e a Autoconfiança. Esquematizando,

$$LTRANSF \text{ auto-percecionada} = 1,33 + 0,327GESTAORELAÇÕES + 0,218EMPATIA + \varepsilon.$$

$$LTRANSF \text{ percecionada pelos liderados} = 0,424 + 0,493GESTAO-RELAÇÕES + 0,289AUTOCONFIANÇA + \varepsilon.$$

**Tabela N.º 10 – Regressão Linear – Liderança Transformacional
– Perceção dos Líderes**

Resumo do Modelo				
Modelo	R = Coeficiente de Correlação	R ² = Coeficiente de Determinação	R ² = Coeficiente de Determinação Ajustado	Desvio padrão estimado
1 ^a	0,640	0,410	0,395	0,320
2 ^b	0,699	0,489	0,463	0,301
ANOVA				
Modelo	Soma dos Quadrados	gl	teste F	Valor ρ
2 ^b Regressão	3,467	2	19,131	0,000
Residual	3,624	41		
Total	7,091	43		
Coeficientes				
Modelo	Coeficientes não standardizados		Teste t	Valor ρ
	β	Desvio Padrão		
2 ^b (Constante)	1,330	0,247	5,382	0,000
GESTÃO RELACIONAMENTOS	0,327	0,111	2,950	0,005
Empatia	0,218	0,087	2,490	0,017

Nota: a. Preditores: (Constante), GESTÃO RELACIONAMENTOS; b. Preditores: (Constante), GESTÃO RELACIONAMENTOS, Empatia; gl = graus de liberdade; Valor ρ = Nível de Significância. **Fonte:** Autora

**Tabela N.º 11 – Regressão Linear – Liderança Transformacional
– Perceção dos Liderados**

Resumo do Modelo				
Modelo	R = Coeficiente de Correlação	R ² = Coeficiente de Determinação	R ² = Coeficiente de Determinação Ajustado	Desvio padrão estimado
1 ^a	0,771	0,594	0,587	0,515
2 ^b	0,797	0,635	0,622	0,493
ANOVA				
Modelo	Soma dos Quadrados	gl	teste F	Valor ρ
2 ^b Regressão	23,230	2	47,808	0,000
Residual	13,363	56		
Total	36,593	58		
Coeficientes				
Modelo	Coeficientes não standardizados		Teste t	Valor ρ
	β	Desvio Padrão		
2 ^b (Constante)	0,424	0,254	1,670	0,101
GESTÃO RELACIONAMENTOS	0,493	0,119	4,146	0,000
Autoconfiança	0,289	0,117	2,477	0,016

Nota: a. Preditores: (Constante), GESTÃO RELACIONAMENTOS; b. Preditores: (Constante), GESTÃO RELACIONAMENTOS, Autoconfiança; gl = graus de liberdade; Valor ρ = Nível de Significância. **Fonte:** Autora

A análise inicial ao modelo através do Coeficiente de Determinação (R^2) mostra que o modelo tem um médio poder explicativo, pois, na perspectiva dos líderes, 49% da variável LTRANSF é explicada pelas variáveis independentes e, na perspectiva dos liderados, 64% da variável LTRANSF é explicada pelas variáveis independentes. Quanto à significância dos coeficientes de regressão (β), apresentam um valor de t superior a 2 em módulo e um nível de significância (p) inferior 0,05, logo, aceitam-se as variáveis como explicativas. Nas duas perspectivas é a variável GESTÃO RELAÇÕES que tem maior capacidade explicativa. Analisando a significância global dos modelos e testando a hipótese nula de $\beta_1=0$, constata-se que o nível de significância é inferior 0,05, o que leva a rejeitar a hipótese nula, demonstrando-se assim que o modelo é válido.

A partir das Tabelas N.º 12 e 13, é possível estimar o modelo de regressão linear múltipla referente à Liderança Transacional (LTRANS) em ambas as perspectivas. Ou seja,

$LTRANS = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n + \varepsilon_i$. Na perspectiva do líder, as variáveis que explicam a Liderança Transacional são a Consciência Organizacional, a Autoavaliação e a Influência e, na perspectiva dos liderados é a variável de Catalisador de Mudança. Esquematizando,

$LTRANS$ auto-percecionada = $0,687 + 0,278CONSCIENCIA ORGANIZACIONAL + 0,261AUTOAVALIAÇÃO + 0,183INFLUÊNCIA + \varepsilon$

$LTRANS$ percecionada pelos liderados = $1,202 + 0,525 CATALISADOREMUDANÇA + \varepsilon$.

**Tabela N.º 12 – Regressão Linear – Liderança Transacional
– Perceção dos Líderes**

Resumo do Modelo					
Modelo	R = Coeficiente de Correlação	R ² = Coeficiente de Determinação	R ² = Coeficiente de Determinação Ajustado	Desvio padrão estimado	
3 ^o	1 ^a	0,595	0,354	0,339	0,370
	2 ^b	0,722	0,521	0,497	0,322
	3 ^c	0,773	0,598	0,567	0,299
ANOVA					
Modelo	Soma dos Quadrados	gl	teste F	Valor ρ	
3 ^o	Regressão	5,185	3	19,300	0,000
	Residual	3,492	40		
	Total	8,677	43		
Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não standardizados		Teste t	Valor ρ	
	β	Desvio Padrão			
3 ^o	(Constante)	0,687	0,262	2,617	0,013
	ConsciênciaOrganizacional	0,278	0,070	4,002	0,000
	AutoAvaliação	0,261	0,075	3,493	0,001
	Influência	0,183	0,067	2,718	0,010

Nota: a. Preditores: (Constante), ConsciênciaOrganizacional; b. Preditores: (Constante), ConsciênciaOrganizacional, AutoAvaliação; c. Preditores: (Constante), ConsciênciaOrganizacional, AutoAvaliação, Influência; gl = graus de liberdade; Valor ρ = Nível de Significância. **Fonte:** Autora

**Tabela N.º 13 – Regressão Linear – Liderança Transacional
– Perceção dos Liderados**

Resumo do Modelo					
Modelo	R = Coeficiente de Correlação	R ² = Coeficiente de Determinação	R ² = Coeficiente de Determinação Ajustado	Desvio padrão estimado	
1 ^a	0,688	0,473	0,464	0,583	
ANOVA					
Modelo	Soma dos Quadrados	gl	teste F	Valor ρ	
1 ^a	Regressão	17,093	1	50,277	0,000
	Residual	19,039	57		
	Total	36,132	58		
Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não standardizados		Teste t	Valor ρ	
	β	Desvio Padrão			
1 ^a	(Constante)	1,202	0,215	5,604	0,000
	CatalisadorMudança	0,525	0,074	7,091	0,000

Nota: a. Preditores: (Constante), CatalisadorMudança; gl = graus de liberdade; Valor ρ = Nível de Significância. **Fonte:** Autora

Através do Coeficiente de Determinação (R^2), verifica-se que o modelo tem um médio poder explicativo, pois, na perspectiva dos líderes, 60% da variável LTRANS é explicada pelas variáveis independentes e, na perspectiva dos liderados, a única variável independente explica 47% da variável LTRANS. No que se refere à significância dos coeficientes de regressão (β), verifica-se que apresentam um valor de t superior a 2 em módulo e um nível de significância (ρ) inferior 0,05, logo, aceitam-se como variáveis explicativas do modelo. Na perspectiva dos líderes a variável que tem maior capacidade explicativa é a CONSCIENCIA ORGANIZACIONAL. Analisando a significância global dos modelos e testando a hipótese nula de $\beta_i=0$, constata-se que o nível de significância é inferior 0,05, o que leva a rejeitar a hipótese nula, demonstrando-se que o modelo é válido.

Na Tabela N.º 14, apresenta-se o modelo de regressão linear múltipla referente à Liderança *Laissez-faire* (LLAISSEZ FAIRE) na perspectiva dos liderados, pois, na perspectiva dos líderes não se constata qualquer relação entre o estilo de liderança e as competências do líder. Ou seja,

$LLAISSEZ FAIRE = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n + \epsilon_i$. Na perspectiva dos liderados, a variável que explica a Liderança *Laissez-faire* é a Consciência Social. Constata-se que existe uma relação linear negativa entre as variáveis, logo, variam em sentidos opostos. Esquematizando,

$LLAISSEZ FAIRE$ percecionada pelos liderados = $3,377 - 0,673CONSCIENCIASOCIAL + \epsilon$.

Tabela N.º 14 – Regressão Linear – Liderança Laissez-Faire – Perceção dos Liderados

Resumo do Modelo					
Modelo		R = Coeficiente de Correlação	R ² = Coeficiente de Determinação	R ² = Coeficiente de Determinação Ajustado	Desvio padrão estimado
	1ª	0,737	0,543	0,535	0,497
ANOVA					
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	teste F	Valor ρ
1ª	Regressão	16,428	1	66,553	0,000
	Residual	13,823	57		
	Total	30,250	58		
Coeficientes					
Modelo		Coeficientes não standardizados		Teste t	Valor ρ
		β	Desvio Padrão		
1ª	(Constante)	3,377	0,257	13,144	0,000
	ConsciênciaSocial	-0,673	0,083	-8,158	0,000

Nota: a. Preditores: (Constante), ConsciênciaSocial; gl = graus de liberdade; Valor = Nível de Significância. **Fonte:** Autora

O Coeficiente de Determinação (R^2) mostra que o modelo tem um médio poder explicativo, pois, 54% da variável LLAISSEZ FAIRE é explicada negativamente pela variável CONSCIÊNCIA SOCIAL. No que se refere à significância do coeficiente de regressão (β), verifica-se que apresenta um valor de t superior a 2 em módulo e um nível de significância (ρ) inferior 0,05, logo, aceita-se como variável explicativa do modelo. Analisando a significância global do modelo e testando a hipótese nula de $\beta_1=0$, constata-se que o nível de significância é inferior 0,05, o que leva a rejeitar a hipótese nula, demonstrando-se assim que o modelo é válido.

Com base nas *Tabelas N.º 15 e 16*, é possível estimar o modelo de regressão linear múltipla referente aos Resultados de Liderança (RL). Na perspetiva do líder, a variável que explica os RL é a Gestão de Relações e, na perspetiva dos liderados, são a Gestão de Relações, a Autoconfiança e a Capacidade de desenvolver outros. Esquematizando,

$$\text{RL auto-percecionada} = 1,190 + 0.625 \text{ GEST\~{A}ORELA\~{C}O\~{E}S} + \varepsilon.$$

$$\text{RL percecionada pelos liderados} = 0,073 + 0,325 \text{ GEST\~{A}ORELA\~{C}O\~{E}S} + 0,392 \text{ AUTOCONFIAN\~{C}A} + 0,229 \text{ CAPACIDADEDESENVOLVEROUTROS} + \varepsilon.$$

Tabela N.º 15 – Regressão Linear – Res. de Liderança/Competências do Líder – Perceção dos Líderes

Resumo do Modelo				
Modelo	R = Coeficiente de Correlação	R ² = Coeficiente de Determinação	R ² = Coeficiente de Determinação Ajustado	Desvio padrão estimado
1 ^a	0,658	0,433	0,419	0,384
ANOVA				
Modelo	Soma dos Quadrados	gl	teste F	Valor ρ
1 ^a Regressão	4,617	1	31,324	0,000
Residual	6,044	42		
Total	10,661	43		
Coeficientes				
Modelo	Coeficientes não standardizados		Teste t	Valor ρ
	β	Desvio Padrão		
1 ^a (Constant)	1,190	0,297	4,012	0,000
GEST\~{A}ORELA\~{C}O\~{E}S	0,625	0,112	5,597	0,000

Nota: a. Preditores: (Constante), GEST\~{A}ORELA\~{C}O\~{E}S; gl = graus de liberdade; Valor ρ = Nível de Significância. **Fonte:** Autora

Tabela N.º 16 – Regressão Linear – Res. de Liderança/Competências do Líder – Percepção dos Liderados

Resumo do Modelo					
Modelo		R = Coeficiente de Correlação	R ² = Coeficiente de Determinação	R ² = Coeficiente de Determinação Ajustado	Desvio padrão estimado
	1 ^a	0,857	0,734	0,730	0,461
	2 ^b	0,896	0,803	0,796	0,400
	3 ^c	0,905	0,819	0,809	0,387
ANOVA					
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	teste F	Valor ρ
3 ^c	Regressão	36,658	3	81,545	0,000
	Residual	8,092	55		
	Total	44,750	58		
Coeficientes					
Modelo		Coeficientes não standardizados		Teste t	Valor ρ
		β	Desvio Padrão		
3 ^c	(Constante)	0,073	0,206	0,353	0,725
	GESTÃO RELAÇÕES	0,325	0,142	2,295	0,026
	AutoConfiança	0,392	0,092	4,239	0,000
	CapacidadeDesenvolverOutros	0,229	0,104	2,199	0,032

Nota: a. Preditores: (Constante), GESTÃO RELAÇÕES; b. Preditores: (Constante), GESTÃO RELAÇÕES, AutoConfiança; c. Preditores: (Constante), GESTÃO RELAÇÕES, AutoConfiança, CapacidadeDesenvolverOutros; gl = graus de liberdade; Valor ρ = Nível de Significância. **Fonte:** Autora

Na perspetiva dos líderes, o Coeficiente de Determinação (R^2) do modelo tem um baixo poder explicativo, ou seja, apenas 43% da variável RL é explicada pela variável. Na perspetiva dos liderados, o R^2 mostra que o modelo tem uma boa qualidade de ajuste à realidade, pois 82% da variável RL é explicada pelas variáveis independentes. No que se refere à significância dos coeficientes de regressão (β), verifica-se que apresentam um valor de t superior a 2 em módulo e um nível de significância (ρ) inferior 0,05, logo, aceitam-se como variáveis explicativas do modelo. Na perspetiva dos liderados a variável que tem maior capacidade explicativa é a AUTOCONFIANÇA. Analisando a significância global dos modelos e testando a hipótese nula de $\beta_i=0$, constata-se que o nível de significância é inferior 0,05, o que leva a rejeitar a hipótese nula, demonstrando-se que os modelos são válidos.

Com base nas *Tabelas N.º 17 e 18*, procura-se perceber a relação entre os Resultados de Liderança e os estilos de liderança. Na perspetiva do líder, o estilo de liderança que explicam os RL é a Liderança Transformacional e, na perspetiva dos liderados, são a Liderança Trans-

formacional e *Laissez-faire*. Nesta última variável verifica-se a existência de uma relação linear negativa entre as variáveis.

Esquematizando, RL auto-percecionada = $0,145 + 0,945$ LTRANSFORMACIONAL + ϵ .

RL percecionada pelos liderados = $1,187 + 0,785$ LTRANSFORMACIONAL – $0,347$ LLAISSEZFAIRE + ϵ .

Tabela N.º 17 – Regressão Linear – Res.Liderança/Estilos de Liderança – Perceção dos Líderes

Resumo do Modelo				
Modelo	R = Coeficiente de Correlação	R ² = Coeficiente de Determinação	R ² = Coeficiente de Determinação Ajustado	Desvio padrão estimado
1ª	0,771	0,594	0,584	0,325
ANOVA				
Modelo	Soma dos Quadrados	gl	teste F	Valor ρ
1ª Regressão	6,330	1	59,918	0,000
Residual	4,331	42		
Total	10,661	43		
Coeficientes				
Modelo	Coeficientes não standardizados		Teste t	Valor ρ
	β	Desvio Padrão		
1ª (Constante)	0,145	0,349	0,416	0,680
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	0,945	0,122	7,741	0,000

Nota: a. Preditores: (Constante), LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL; gl = graus de liberdade; Valor ρ = Nível de Significância. **Fonte:** Autora

Tabela N.º 18 – Regressão Linear – Res.Liderança/Estilos de Liderança – Perceção dos Liderados

Resumo do Modelo					
Modelo		R = Coeficiente de Correlação	R ² = Coeficiente de Determinação	R ² = Coeficiente de Determinação Ajustado	Desvio padrão estimado
	1 ^a	0,833	0,694	0,688	0,495
	2 ^b	0,872	0,760	0,751	0,442
ANOVA					
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	teste F	Valor ρ
	2 ^b				
	Regressão	34,012	2,000	87,102	0,000
	Residual	10,738	56,000		
	Total	44,750	58,000		
Coeficientes					
Modelo		Coeficientes não standardizados		Teste t	Valor ρ
		β	Desvio Padrão		
	2 ^b				
	(Constante)	1,187	0,302	3,934	0,000
	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	0,785	0,081	9,697	0,000
	LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE	-0,347	0,089	-3,895	0,000

Nota: a. Preditores: (Constante), LIDERANÇATRANSFORMACIONAL; b. Preditores: (Constante), LIDERANÇATRANSFORMACIONAL, LIDERANÇALAISSEZFAIRE; gl = graus de liberdade; Valor ρ = Nível de Significância. **Fonte:** Autora

Na perspetiva dos líderes, o Coeficiente de Determinação (R^2) do modelo tem um médio poder explicativo, ou seja, 60% da variável RL é explicada pela variável. Na perspetiva dos liderados, o R^2 mostra que o modelo tem uma boa qualidade de ajuste à realidade, pois 76% da variável RL é explicada pelas variáveis independentes. No que se refere à significância dos coeficientes de regressão (β), verifica-se que apresentam um valor de t superior a 2 em módulo e um nível de significância (ρ) inferior 0,05 logo, aceitam-se como variáveis explicativas do modelo. Na perspetiva dos liderados a variável que tem maior capacidade explicativa é a LTRANSFORMACIONAL. Analisando a significância global dos modelos e testando a hipótese nula de $\beta_1=0$, constata-se que o nível de significância é inferior 0,05 o que leva a rejeitar a hipótese nula, demonstrando-se que os modelos são válidos.

Da análise dos estilos de liderança e das competências do líder é possível identificar quatro conclusões fundamentais que são as seguintes: i) Ao nível da competência pessoal Autoconsciência, que consiste na capacidade do líder compreender as suas próprias emoções, assim como, as suas qualidades, valores, motivações e limites, a Autoconfiança e a Auto-avaliação são as únicas competências que apresentam uma relação linear com o estilo de liderança transformacional na perspetiva dos liderados e

com o estilo de liderança transacional na perspectiva dos líderes; ii) Em relação às competências sociais, constata-se que a Consciência Social, ou seja, a capacidade do líder criar empatia com os outros, apresenta uma relação linearmente inversa com o estilo de liderança *laissez-faire* na perspectiva dos liderados. Significa que quando o líder apresenta uma menor capacidade de criar empatia com os outros, constata-se um maior predomínio desse estilo. Quanto às restantes competências, verifica-se que a Empatia apresenta uma relação linear com o estilo de liderança transformacional e a Consciência Organizacional apresenta-se linearmente relacionada com o estilo de liderança transacional na perspectiva dos líderes, observando-se assim, uma preocupação com os outros por parte dos líderes; iii) A Gestão de Relações, ou mais propriamente, a capacidade de lidar com as emoções dos outros, é a única competência que apresenta uma relação linear com o estilo de liderança transformacional em ambas as perspectivas. Além disso, as competências pertencentes a este grupo – Influência e Catalisador de Mudança –, estão linearmente relacionadas com o estilo de liderança transacional na perspectiva dos líderes e dos liderados respetivamente; e iv) Relativamente aos Resultados de Liderança, verifica-se a existência de uma relação linear com a competência de Gestão de Relações em ambas as perspectivas e, para os liderados, a Autoconfiança e a Capacidade de desenvolver outros também contribuem para a boa performance da liderança. Quanto aos estilos de liderança, observa-se que os Resultados de Liderança estão linearmente relacionados com o estilo de liderança transformacional em ambas as perspectivas e inversamente relacionado com o estilo de liderança *laissez-faire* na perspectiva dos liderados.

6. Conclusões e Recomendações

Com o presente estudo pretendeu-se analisar as percepções dos líderes e dos liderados quanto aos estilos de liderança e às competências do líder, numa mesma realidade, quer em termos de ramo de atividade e dimensão das organizações, quer em termos de alguma semelhança cultural fruto dos métodos de trabalho e procedimentos incutidos pela própria marca organizacional. Acresce que as organizações objecto de estudo, quando comparadas, apresentam semelhanças ao tecido empresarial português. Por essa razão, com este estudo pretendeu-se sobretudo sensibilizar para a importância do desenvolvimento de competências de liderança apontando um leque de competências que os líderes necessitam

de possuir e desenvolver de acordo com a sua própria percepção e também de acordo com a expectativa e ponto de vista dos seus liderados.

Sublinha-se que com base nos resultados obtidos é possível constatar que ambas as percepções (de líderes e liderados) apontam para a preferência e predominância do estilo de liderança transformacional e, relativamente às suas componentes, na perspectiva dos líderes, a Inspiração Motivacional (IM) é a predominante e na perspectiva dos liderados é a Influência Idealizada ou Carisma por via dos Atributos (IIA) que assume a predominância. Sendo assim, isto significa que o líder vê-se como alguém que motiva e inspira os seus liderados, enquanto estes, por seu lado, o vêem como um modelo com quem se identificam face aos seus atributos.

No que se refere às competências específicas do líder, constata-se que as mais praticadas na perspectiva dos líderes são pessoais e sociais, enquanto na perspectiva dos liderados se centram nas *competências pessoais de autogestão*, ou seja, na energia que os líderes canalizam para alcançarem os objetivos estabelecidos. Quanto às competências menos praticadas e sublinhadas por ambas as perspectivas são a Liderança Inspiradora, a Influência, a Capacidade de desenvolver os outros e o Catalisador de mudança que pertencem à Gestão de Relações. Esta, por seu lado, demonstra ser a que mais potencia o desenvolvimento da liderança transformacional do ponto de vista dos líderes e dos liderados. Assim sendo, apesar dos líderes necessitarem de desenvolver as suas competências de uma forma geral, é essencial que dêem uma especial atenção às competências sociais em particular às pertencentes à Gestão de Relações, no sentido de aprimorarem o seu estilo de liderança transformacional que é o mais apropriado no contexto atual de mudança acelerada que se vive.

Em síntese, com este estudo é possível relevar e reforçar dois aspetos no processo de liderança. Por um lado, a percepção dos liderados, pois se a liderança é a capacidade do líder influenciar os liderados, então é fundamental perceber a opinião deles face ao processo de liderar. E, por outro lado, deixar bem claro que o sucesso da liderança passa pela aposta do líder em desenvolver as suas competências sociais, pois cada vez mais, necessita ter uma maior consciência das relações que se geram no interior da organização e da importância de saber gerir as emoções dos seus liderados.

Bibliografia

- AVOLIO B., BASS B.. – *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sempler Set.* – Mind Garden , Inc. – [on-line]. 2008, 3.^a edition. [3-07-2011]. URL: <http://www.mindgarden.com>
- BASS B., AVOLIO B., JUNG D., BERSON Y.. – *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership.* – *Journal of Applied Psychology.* – [on-line]. 2003, vol.88, n.º 2, p. 207-218. URL: <http://www.mindgarden.com>
- BASS B.. – *Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?.* – *American Psychologist.* – February 1997, vol. 52, n.º2, p.130-139.
- BILHIM João A. F.. – *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas.* – 2.^a edição. – Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001.
- BLANCHARD Ken. – *Um nível superior de liderança.* – 4.^a edição. – Lisboa: Actual Editora, 2010.
- BOYATZIS R., GOLEMAN D., RHEE K. – *Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI).* – *Handbook of Emotional Intelligence.* – 1999,p.1-35.
- BURNETT M., DUTSCH J.. – *Competency-based training and assessment center: Strategies, technology, process, and issues.* – *Advances in Developing Human Resources.* – 2006, vol.8, n.º 2, p.141-143, URL:<http://arp.sagepub.com/cgi/content/refs/8/2/141>
- CAETANO António, VALA Jorge. – *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas.* – 2.^a edição. – Lisboa: RH Editora, 2002, p. 327-355.
- CÂMARA Pedro et al.. – *Humanator – recursos humanos e sucesso empresarial.* – 4.^a edição. – Lisboa: D.Quixote, 2001p. 293-295.
- CASCÃO Ferreira. – *Gestão por Competências: moda ou emergência de novas necessidades na Gestão de Recursos Humanos?.* – *RH Magazine.* – 2003, n.º 27, p. 52-55.
- CEITIL Mário. – *Perspectivas de base sobre o conceito de competências.* – *RH Magazine.* – 2003, n.º 29, p. 14-21.
- CHIAVENATO Idalberto. – *Construção de Talentos Coaching & Mentoring.* – 4.^a edição. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CHIAVENATO Idalberto. – *Gerenciando Pessoas – Como transformar gerentes em gestores de pessoas.* – 4.^a edição. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- COLLINS Jim. – *De bom a excelente.* – 3.^a edição. – Lisboa: Casa das Letras, 2007.
- DRAGANIDIS Fotis, MENTZAS Gregoris. – *Competency based management: a review of systems and approaches.* – *Information Management & Computer Security.* – 2006, vol. 14 n.º 1, p. 51-64.

- FERREIRA J.M., NEVES José, ABREU Paulo, CAETANO António. – *Psicossociologia das Organizações*. – 1.^a edição. – Lisboa: Mac Graw Hill, 1996, p. 253.
- FIGUEIREDO P.. – *A Sucessão e o Desenvolvimento de Liderança no interior das Organizações*. – Mestrado de Gestão de Recursos Humanos: ISLA Campus Lisboa: Laureate International Universities, 2012.
- GEORGE Bill, SIMS Peter, McLEAN Andrew, MAYER Diana. – *Discovering Your Authentic Leadership*. – *Harvard Business Review*. – 2007, vol. 85, n.º 2, p. 1-19.
- GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard, MCKEE Annie. – *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. – 3.^a edição. – Lisboa: Gradiva, 2007.
- GOLEMAN D. – *Leadership that gets results*. – *Harvard Business Review*. – March-April 2000, vol. 78, n.º 2, p. 78-90.
- GOLEMAN D. – O que faz o líder?. Texto Publicado em Coleção Harvard Business Review – *Como o Líder Pensa*. – 1.^a edição. – Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005, p.95-117.
- GOMES António, CRUZ Rui. – Abordagem carismática e transformacional: Modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. – *PSICOL. USP*. – 2007, vol. 18, n.º 3, p. 143-161.
- GOMES Jorge, PINA e CUNHA Miguel, REGO Arménio. – *Comportamento Organizacional e Gestão*. – 1.^a edição. – Lisboa: Editora RH, 2006, p. 135-147.
- HAMEL G. & PRAHALAD C.K.. – *The core competence of the corporation*. – *Harvard Business Review*. – 1990, p. 1-15.
- HAMPTON David. – *Administração – Comportamento Organizacional*. – 1.^a edição. – São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1990.
- INGRAHAM Patricia. – *The Challenge and the Opportunity*. – *The American Review of Public Administration*. – [on-line]. 2006, vol. 36, n.º 4, p. 374-381, [23-04-2009]. URL: <http://arp.sagepub.com/cgi/content/refs/36/4/374>
- LUDWICK Paul. – *THE BOOMERS ARE ALREADY GONE*. – *Journal of Housing and Community Development*. – [on-line]. 2007, vol. 64, n.º 1, p. 22-26, [28-11-2010]
URL:<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1228901981&sid=23&Fmt=2&clientId=121190&RQT=309&VName=PQD>
- McCLELLAND David. – *Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”*. – *American Psychologist*. – 1973, vol. 28, p. 1-14.
- PEREIRA Orlindo G.. – *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. – 1.^a ed. – Lisboa: Fund. Calouste Gulbenkian, 1999.
- PETERS Tom. – *Classic Leaders. – Leadership Excellence*. – [on-line]. 2010, vol.27, n.º4, p.3-4, [03-06-2010].
URL:<http://proquest.umi.com/pqdweb/?did=2010864421&sid=10&Fmt=4&clientId=121190&RQT=309&VName=PQD>

- PINA e CUNHA Miguel, REGO Arménio, CAMPOS e CUNHA Rita, CABRAL-CARDOSO Carlos. – *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. – 5.ª edição. – Lisboa: Editora RH, 2006.
- PRENTICE W.. – Compreendendo a liderança. Texto Publicado em Coleção Harvard Business Review – *Como o Líder Pensa*. – 1.ª edição. – Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005, p. 143-160.
- REGO Arménio, PINA e CUNHA M., GOMES Diana. – O que os colaboradores não gostam nos seus líderes. – *Dirigir*. – 2010, n.º 111, p. 52-59.
- REGO Arménio, PINA e CUNHA Miguel. – *A essência da liderança*. 3.ª edição. – Lisboa: Editora RH, 2007.
- REIS E., MELO P., ANDRADE R., CALAPEZ T.. – *Estatística Aplicada-Vol.2*. – Lisboa: Edições Sílabo, 1997.
- ROBBINS Stephen. – *Comportamento Organizacional*. – 9.ª edição. – São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS Stephen.– *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. – 7.ª edição.–São Paulo:Prentice Hall, 2004.
- SCHIPPMANN Jeffery, ASH Ronald, CARR Linda, HESKETH Beryl, et al. – *The practice of competency modeling*. – *Personnel Psychology*. – 2000, vol.53, n.º 3, p. 703-740.
- SMITH Dean. – *A Leadership Skills Gap?*. – *T + D*. – [on-line]. 2010, vol. 64, n.º 2, p. 16-17, [12-03-2010].
URL:<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1961874211&sid=6&Fmt=3&clientId=121190&RQT=309&VName=PQD>.
- TIEMAN Tony. – *Authentic Leadership*. – *Leadership Excellence*. – [on-line]. 2009, vol.26, n.º12, p.4, [03-06-2010].
URL:<http://proquest.umi.com/pqdweb/?did=1924299671&sid=11&Fmt=3&clientId=121190&RQT=309&VName=PQD>.
- YIN R. K.. – *Case study Research – Design and Methods*. – 3.ª Ed. – Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.