



UC/FPCE_2009

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança,
e o seu impacto na Performance**

Sofia Vieira Faria (e-mail: sofia.vieira.faria@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do
Trabalho sob a orientação do Doutor Duarte Gomes

Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança e o seu impacto na Performance

Resumo

Durante décadas observou-se uma multiplicidade de estudos que se debruçavam sobre a temática da Liderança Transformacional, e a sua relação com determinadas variáveis organizacionais. Recorrendo ao *Multifactor Leadership Questionnaire*, diversos foram os estudos que demonstraram o efeito de um Líder Transformacional sobre a Performance ou desempenho dos colaboradores de uma organização. Em paralelo, mas com menos evidência, desenvolveu-se a Teoria dos Substitutos de Liderança, que focava variáveis situacionais, quer do indivíduo, como da tarefa ou da organização, que poderiam substituir, neutralizar ou potenciar o impacto do comportamento do líder. Estas seriam variáveis que mediadoras e ou moderadoras entre a variável critério e a variável preditora. A presente dissertação pretende investigar em que medida, numa organização em fase de mudança, o Líder Transformacional efectivamente existe, ou se, contrariamente, o que se observa é um efeito dos Substitutos de Liderança, e se estes mesmos exercem algum efeito entre a Liderança Transformacional e a Performance dos 118 colaboradores do Grupo T.

Palavras-chave: Liderança Transformacional; Substitutos de Liderança; Performance.

Transformational Leadership, Leadership Substitutes, and their effect in Performance

Abstract

For decades it was developed a series of studies about Transformational Leadership and its relationship with certain organizational variables. Using *Multifactor Leadership Questionnaire*, there were many studies showing the effect of a Transformational Leader on the Performance of employees in organizations. In parallel, but with less evidence, it was developed the Theory of Leadership Substitutes, which focused on situational variables that can replace, neutralize or enhance the impact of leader behavior. These would be mediated or moderated variables that link the criteria variable and predictor variable. With this study we want to analyze if, in a organization in a stage of transition, the Transformational Leader exists, or if, contrary to what is observed is an impact of Leadership Substitutes, and if these have an effect between Leadership Transformational and the Performance of and 118 T Group's employees.

Key Words: Transformational Leadership; Leadership Substitutes; Performance.

Agradecimentos

Considerando que uma dissertação não resulta do esforço de apenas uma pessoa, procuro deste modo conseguir agradecer simbolicamente a todos aqueles que contribuíram para que chegasse ao término desta etapa.

Assim agradeço...

...à FPCE, nomeadamente, aos docentes e restantes colaboradores do NEFOG todo o apoio e disponibilidade prestados ao longo o curso, e pelo orgulho que me foi inculcido por fazer parte de uma instituição como a Universidade de Coimbra;

...ao Professor Doutor Duarte Gomes um especial agradecimento pela partilha de conhecimentos, exigência e rigor que potenciou a minha aprendizagem, preocupação e interesse demonstrados por todo o meu trabalho;

...à Doutora Cláudia Figueiredo por todo o apoio e paciência que teve comigo ao nível da Estatística;

...ao Grupo T por permitirem o desenvolvimento da investigação na instituição;

...à *Bee Consulting* e sua equipa por todos os questionários recebidos diariamente e por me disponibilizarem o tempo necessário para a conclusão da presente dissertação;

...a todos os meus colegas de curso pelos bons momentos passados juntos, apesar de todas as contrariedades inerentes ao curso;

...a todos os meus amigos pelo orgulho, carinho, força e apoio demonstrados, por todos os questionários preenchidos ao longo dos cinco anos e por toda a paciência para me aguentar stressada;

...ao Gonçalo por todo o apoio, força e carinho dado ao longo de todos estes anos em Coimbra;

...à minha família, por todo o acompanhamento, interesse e orgulho em relação ao meu percurso académico/profissional e felicidade;

...e acima de tudo, aos meus Pais, por todo o esforço, apoio, dedicação e amor que serviram de suporte em momentos menos fáceis. Sem vocês nada disto era possível, muito obrigado, adoro-vos;

...obviamente que para ti mana também vai um sentido agradecimento, por tudo aquilo que suportaste, sabes que estou sempre aqui;

A todos aqueles que acreditaram em mim e na minha capacidade de realizar este sonho.

À minha tia Francelina,
o meu maior exemplo de força, coragem e perseverança,
dedico esta dissertação.

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual	3
1.1. Liderança Transformacional	3
1.1.1. Liderança Transformacional e a Performance...10	
1.2. Substitutos de Liderança.....	12
1.2.1. Substitutos de Liderança e a Performance.....	17
II – Objectivos	19
III – Metodologia	20
3.1. Caracterização da amostra.....	20
3.2. Procedimentos de recolha dos dados.....	21
3.3. Instrumento.....	23
3.3.1. Construção e avaliação da Validade de Conteúdo23	
3.3.2. Qualidade psicométrica do instrumento.....	25
IV – Resultados	27
4.1. Escala de Substitutos de Liderança.....	27
4.2. Escala de Liderança Transformacional.....	29
4.3. Escala de Orientação para a Relação, Orientação para a Tarefa.....	32
4.4 Escala da Performance.....	34
4.5. Análise das Correlações.....	36
V – Discussão	38
VI – Conclusão: contributos, limitações e investigações futuras	42
Bibliografia	45
Anexos	52

Introdução

Analisando as publicações existentes das últimas décadas, podemos observar um enorme esforço dos investigadores na exploração da área de liderança, facto que é evidente nos múltiplos estudos realizados, quer de cariz experimental, quer de cariz organizacional (Weissenberg & Kavanagh, 1972). Todavia, a impossibilidade de se definir os critérios de eficácia de um líder bem como os de uma organização eficaz, manteve-se. Assim, dos dualismos autoritário vs democrático, directivo vs participativo, centrado na tarefa vs centrado na relação, com comportamentos de iniciação vs comportamentos de consideração, orientação para a tarefa vs orientação para a relação, resultaram uma série de investigações que se defrontaram com múltiplas barreiras, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de uma única teoria e de um único método científicos e válidos (Bass, 1985; Syroit, 1996).

Obviamente que todo este desenvolvimento não foi *context free*. Com o evoluir das organizações, o apelo à mudança era notório, a resistência à mudança era inevitável, e a exigência de uma liderança democrática, participativa, e que extravasasse comportamentos de consideração ou orientados para a relação era preponderante. Observou-se então, nas últimas décadas, uma mudança de paradigma, em que, ao invés de se ter como objecto de estudo o líder e tudo aquilo que lhe era inerente, surgiu um exacerbado interesse pelos efeitos da acção do líder nos colaboradores, sendo ambiciosos, podemos considerar que, a par da importância do líder, a perspectiva dos colaboradores passou também a ter o seu lugar de destaque.

Neste sentido, Bass (1985) propõe a Teoria *Full Range of Leadership*, que integra duas abordagens inovadoras da Liderança: a Transformacional e a Transaccional, que consideram que o Líder Transformacional, com o seu carisma, o seu interesse e preocupação únicos e exclusivos, com a sua capacidade de motivar e estimular intelectualmente os seus colaboradores, tem um efeito positivo na satisfação e performance dos liderados, e na forma destes estarem nos seus locais de trabalho. Os estudos neste âmbito tomaram como instrumento de medida o *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass, 1985; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996) que, tal como veremos, apresentou correlações bastante interessantes entre a Liderança Transformacional e diversas variáveis critério, entre elas a performance.

Todavia, sendo o Homem um Ser social, ele está exposto a uma série de variáveis situacionais que também influenciam a Liderança Transformacional. Kerr & Jermier (1978) denominaram essas mesmas variáveis como Substitutos de Liderança por estas terem a capacidade de substituir, neutralizar ou potenciar os efeitos do comportamento do líder. Esta premissa não foi corroborada estatisticamente nas diversas investigações principalmente devido a problemas decorrentes da utilização das escalas desenvolvidas pelos autores de base.

Numa época em que mudança e transição são os *slogans* das organizações actuais, consideramos que faria todo o sentido analisar em que

medida a existência de um líder com capacidades de motivar e de fomentar nos seus seguidores um sentimento de necessidade de irem *beyond expectations* (Bass, 1985) seria importante para a implementação dessas mesmas mudanças e para a performance dos colaboradores. Contudo, não descurando uma abordagem de extrema importância, mas que infelizmente não suscitou num tão elevado interesse, e contemplando também as crescentes exigências ao nível de qualificação e formação profissionais, ao nível de responsabilidades, e de auto-gestão, consideramos relevante incluir também nas variáveis em estudo outros factores que para além do líder poderiam influenciar a performance dos colaboradores.

Reflectindo brevemente sobre as premissas dos autores de base, estes apresentaram hipóteses que intuitivamente fazem todo o sentido e podem ser consideradas válidas, isto é, para além da importância e da existência de líderes, existem também outras variáveis que vão influenciar essa mesma relação. Contudo, considerando que a investigação na área carece de consistência e validade estatística, o realizar um estudo em que se relaciona a Liderança Transformacional com os Substitutos de Liderança apresentou-se um verdadeiro desafio, e como uma possibilidade interessante de contribuir cientificamente para esta área.

Deste modo, na presente dissertação iremos iniciar com um breve enquadramento teórico-conceptual sobre a Liderança Transformacional e os Substitutos de Liderança, bem como a sua relação com a Performance. Seguidamente passaremos ao cerne deste trabalho, a investigação que foi desenvolvida com os colaboradores de uma organização do sector das comunicações, que por questões de confidencialidade, passaremos a designar por Grupo T, através da aplicação de um questionário que teve por base o *MLQ (5x)* e a escala de Substitutos de Liderança de Kerr & Jermier (1978). Após a apresentação da análise dos dados, realizaremos a discussão à luz dos resultados encontrados e do quadro teórico respeitante à temática em questão.

I – Enquadramento conceptual

1.1. Liderança Transformacional

Ao longo das últimas décadas, a Liderança tem sido um dos temas que mais interesse tem suscitado entre os investigadores das Ciências Sociais, pois as dificuldades na formulação de uma única teoria e método cientificamente válidos tornaram esta temática um verdadeiro desafio que atravessa todos os tempos (Stogdill, 1997).

A indefinição de toda esta problemática reside na própria inexistência de um conceito único de liderança, isto é, existe uma multiplicidade de definições e perspectivas de liderança, que se confundem com os próprios autores (Stogdill, 1997). Actualmente, aquando a enunciação do termo liderança em qualquer publicação, os autores referem-se comumente à capacidade de influenciar as pessoas para desempenhar a sua função num dado período temporal, recorrendo à motivação ao invés do poder ou autoridade (Yammarino & Dubinsky, 1994). Robbins (2000) considera a liderança como a capacidade de influenciar o grupo, de forma a atingir as metas grupais, e os objectivos de eficácia organizacional. De acordo com Lourenço (2000), a liderança é um processo multidimensional, que ocorre e se desenvolve nos e para os grupos sempre procurando uma maior maturidade grupal, e obtenção dos objectivos do grupo. Neste sentido, apenas aquele que for percebido pelos restantes membros do grupo como alguém que apresenta os comportamentos esperados de um líder é que pode ser encarado na sua plenitude como um verdadeiro líder. Apresentando uma definição mais abrangente, e também mais complexa, Yukl (1998) considera a liderança um processo segundo o qual um elemento de um grupo ou organização influencia a interpretação dos acontecimentos pelos restantes elementos, bem como a escolha dos objectivos, a organização das tarefas e a motivação dos colaboradores para atingirem os objectivos colaborando mutuamente, desenvolvendo competências e confiança entre os membros, e por último, conseguir o apoio e cooperação de elementos externos ao grupo ou organização (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, 2007).

No mundo organizacional, o termo liderança é associado, e até considerado sinónimo de chefe, supervisor ou gestor (Lourenço, 2000). E apesar de, tal como Lourenço (2000), considerar vantajosa a distinção entre os referidos conceitos, pois a sua diferenciação permite estabelecer diferentes relações explicativas de fenómenos organizacionais e não descurar os processos informais de liderança, na presente dissertação o termo líder foi adoptado na sua vertente mais clássica, como um sinónimo de chefe ou superior hierárquico, pois são termos com os quais os colaboradores que constituem a amostra se encontram mais familiarizados. O facto de comumente ser associada a liderança à chefia ou gestão prende-se com a identificação de dois tipos de liderança distintos: a liderança estatutária (formal) e a liderança emergente (informal). A primeira resulta de uma nomeação hierárquica, isto é, a pessoa detém um lugar de poder na estrutura organizacional que lhe foi formalmente imputada, e como tal esperam-se

dela determinados comportamentos associados à posição que ocupa, e será esta que será abordada na investigação. Por sua vez, a liderança emergente é determinada pela nomeação do grupo, e é completamente independente da posição que a pessoa ocupa na hierarquia organizacional (Cunha et al., 2007; Lourenço, 2000).

Deste modo, enquanto alguns estudos focavam essencialmente variáveis individuais, enfatizando ora traços de personalidade do líder, ora comportamentos deste mesmo, ou as variáveis situacionais, que de alguma forma reflectir-se-iam na liderança e sua eficácia (Reto & Lopes, 1991), outras investigações procuraram agrupar estes três vectores, de forma a construir uma perspectiva de liderança mais completa e integradora. A Liderança Transformacional¹ apresenta-se ao mundo organizacional como uma tentativa de união de múltiplas posições divergentes, que contribuíam cada vez mais para uma divisão e análise redutora do conceito, quando deveriam conduzir a uma concepção, que, apesar de mais complexa, permitiria uma maior clarificação e compreensão do conceito liderança. De facto, todos os autores procuravam identificar e examinar os comportamentos do líder que mais influenciavam os seus subordinados ou seguidores, os seus valores e aspirações. A Liderança Transformacional surgiu como uma possível chave para uma liderança eficaz, na qual a preocupação pelo impacto nos liderados começa a ter maior importância (Pearce, 2007; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996b).

Numa breve resenha histórica, desde 1978, data em que o conceito foi apresentado por Burns na área política, que se desenvolveu um infindável número de investigações e publicações, quer de carácter qualitativo quer quantitativo, muitas delas já aplicadas à área organizacional por Bass (1985), que em muito contribuíram para o conhecimento que hoje temos de Liderança Transformacional e que, simultaneamente, expressa a extensão e complexidade que a temática em questão encerra.

Consensualmente, diversos autores partilham da definição apresentada por Burns, Liderança Transformacional é um processo através do qual líderes e liderados conduzem-se mutuamente para elevados níveis de moralidade, defendendo valores como liberdade, justiça, igualdade, paz e solidariedade, e motivação (Burns, 1978; Yukl, 1989). Procurando uma definição deste constructo dada pelos subordinados, Bass (1995, p. 467) apresentou uma série de respostas dos liderados. Estes consideravam o superior como “(. . .) um pai que respeitava e tratava todos os colaboradores de igual forma, era um verdadeiro modelo que todos queriam seguir, sempre no sentido de um maior e melhor desempenho. É alguém que dá força, que aconselha e que apoia todos os colaboradores”. Consideravam-no *um bom ouvinte*, que fomenta o auto-desenvolvimento de todos os membros, inculcando-lhes autonomia, sentido de responsabilidade e crenças nas potencialidades de cada um. Referiram ainda que “(. . .) inspira uma grande confiança em todos os elementos que lidera e transmite uma sabedoria e conhecimentos úteis para o desempenho (. . .)” de todos eles.

¹ Por vezes também denominada de liderança carismática ou visionária (Tejeda, Scandura & Pillai, 2001; Yukl, 1989).

Tendo-se baseado na obra *Leadership*, de Burns (1978), Bass (1985) desenvolveu a questão da Liderança Transformacional, e posteriormente, juntamente com Avolio desenvolveram o modelo *The Full Range of Leadership Model*. Este modelo tem como premissa a capacidade de potenciar o valor da variável critério a partir da Liderança Transformacional e Transaccional (Judge & Piccolo, 2004). Efectivamente foi introduzido um novo conceito de liderança, o de Liderança Transaccional. Recorrendo ao *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), o modelo supracitado foi decomposto em três tipos distintos de liderança, que por sua vez se dividiam em subdimensões. Assim, encontramos a Liderança Transformacional, que englobava quatro dimensões, que serão objecto de análise posteriormente, a Liderança Transaccional, que se refere à relação de troca existente entre o colaborador e o líder, para benefício do próprio. Encerra as dimensões *contigent rewards* (recompensas contingentes), referente a comportamentos de liderança que focam o processo de troca de resultados, *management-by-exception*, na qual o líder clarifica que direcção ou orientação deve o liderado seguir para obter a recompensa pelo esforço, com as suas vertentes activa, em que o líder monitoriza o desempenho dos colaboradores e corrige sempre que se afastam dos padrões previamente estabelecidos, e passiva, na qual o líder aguarda pelo surgir dos problemas para apenas depois actuar. O último estilo de liderança pertencente a este modelo é o *Laissez-faire*, que se caracteriza pela ausência de acção (Bass, 1999; Vigoda-Gadot, 2007).

O crescente interesse nesta temática e o desenvolvimento deste modelo justificam o crescente número de investigações no âmbito da Liderança Transformacional e Transaccional (Pearce, 2007). Apesar de na presente dissertação apenas abordarmos o primeiro estilo de liderança, na literatura a presença de um estilo de liderança é quase indissociável do aparecimento do outro, isto porque o instrumento de medida utilizado incorpora os dois géneros, e por a transacção ser uma base, uma pré-condição para a transformação. Isto é, para que ocorra uma verdadeira transformação é necessário que de antemão se tenha observado uma Liderança Transaccional, daí as elevadas correlações que frequentemente se encontram entre estas duas categorias de liderança. Contudo, a Liderança Transaccional não pode ser utilizada isoladamente, pois, apesar de esta ser satisfatória e eficaz, a Liderança Transformacional é que irá incutir consistência ao impacto da Liderança Transaccional (Bass, 1999). De acordo com Burns (1978), este tipo de liderança (Liderança Transaccional) envolve valores como a honestidade, justiça, responsabilidade, equidade e reciprocidade, que estão directamente relacionados com os processos de troca. O líder identifica as necessidades dos colaboradores, e actua no sentido de corresponder aos interesses e objectivos pessoais e imediatos do colaborador (Bass, 1999; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Hetland & Sandal, 2003). A afirmação de Bass (1999, p. 9) elucida perfeitamente a distinção entre estes dois tipos de líder “The transformational leader emphasizes what you can do for your country; the transactional leader, on what your country can do for you”. Em organizações burocráticas, onde um líder que pretenda instaurar a mudança e inspirar os colaboradores, faz todo o sentido recorrer-se a este estilo de liderança primeiro e apenas depois ao Transformacional,

pois para além da clarificação da tarefa, existe ainda um fomento à motivação extrínseca, e apenas depois é possível trabalhar-se a motivação intrínseca, já mais relacionada com a Liderança Transformacional. Por sua vez, em organizações cuja burocratização não esteja tão desenvolvida, o objectivo do líder tem que passar por motivar inicialmente os colaboradores para além daquilo que é definido e esperado, e para além daquilo que a organização pode oferecer em contrapartida, isto é, para além daquilo que é transaccional (Yukl, 1989).

A particularidade do *Full Range Leadership* reside na possibilidade de um líder poder manifestar todas estas formas de liderança consoante a situação em causa. Bass (1995), contrariamente a Burns (1978) que defendia que o líder podia adoptar diferentes tipos de liderança que estavam presentes num contínuo, em que num extremo se encontrava a Liderança Transaccional e no outro pólo a Liderança Transformacional, considera que o líder pode adoptar comportamentos quer da Liderança Transaccional quer da Transformacional, e só assim é possível atingir-se a eficácia da liderança. De acordo com o referido autor, estas duas vertentes de liderança não são exclusivas, mas pois um mesmo líder consoante as situações pode utilizar diferentes tipos de liderança (Bass, 1995). Trata-se portanto de dois estilos de liderança conceptualmente diferentes e com dimensões independentes, mas que surgem em simultâneo no comportamento dos líderes (Tejeda et al., 2001). Um líder eficaz é aquele que consegue ser quer transformacional quer transaccional (Judge & Piccolo, 2004). Os líderes Transformacionais recorrem a recompensas contingentes, portanto, categorias já pertencentes à Liderança Transaccional, para motivar inicialmente os colaboradores, o que pode explicar as elevadas correlações existentes entre estas duas variáveis. As recompensas contingentes podem então ser encaradas como uma forma de construir uma Liderança Transformacional. Apesar disso, a Liderança Transformacional continua a ser o factor com maior importância e que mais destaque deve ter. A motivação para o trabalho, a disponibilidade para exercer sempre algo mais e o grau de satisfação com o líder reflectem o grau de sucesso da motivação incutida pelo líder (Hetland & Sandal, 2003).

É urgente portanto, líderes cada vez mais transformacionais, capazes de procederem a mudanças nos próprios sistemas e estruturas sociais (Burns, 1978), e menos transaccionais, cuja orientação é principalmente ao nível individual. Apesar disso, devido a constrangimentos quer físicos quer temporais, na presente dissertação iremos abordar apenas a Liderança Transformacional.

É importante, e de maior utilidade ainda, discutir esta temática numa era em que a globalização, a crescente competitividade, e consequentes alterações no mercado de trabalho transformaram a expressão “um trabalho para a toda a vida” em algo irrisório, o óptimo desempenho não é mais uma garantia de emprego, e a remuneração e benefícios nem sempre são certos. Numa fase de mudança como a que se vive hoje, um líder deve ter uma postura flexível e capaz de se adaptar às constantes variações sentidas no meio organizacional. Juntamente com os restantes colaboradores, deve ser capaz de encontrar soluções criativas e inovadoras para resolver as

contrariedades que emergem de problemas complexos. Assim, num trabalho de equipa, em que há uma partilha de conhecimento, de responsabilidades e simultaneamente uma imensa estimulação intelectual capaz de gerar soluções prontas e eficazes, é possível enfrentar estes momentos de transformação (Bennis, 2001). Este tipo de líder é considerado por Bass (1985) um Líder Transformacional. A definição apontada por este autor vai um pouco mais além daquela mencionada anteriormente por Burns (1978). Bass (1985) considera que um Líder Transformacional é um novo termo para um líder carismático, e como tal, o processo de influência é extremamente poderoso. Este líder é capaz de transformar os colaboradores tornando-os conscientes da importância e do valor dos resultados da tarefa, induzindo-os a transcenderem-se para o bem organizacional e activando neles necessidades de ordem superior. Contudo, não se pode pensar que um líder transformacional e um líder carismático são uma e única realidade, como poderemos analisar seguidamente. Para se tratar verdadeiramente de um líder transformacional, este tem que ser capaz de fazer gerar nos subordinados uma forte identificação com a sua pessoa, fruto de uma orientação e coordenação do líder como se fosse um mentor (Yukl, 1989).

Torna-se assim evidente a crescente necessidade dos líderes serem cada vez mais transformacionais, incentivando o desenvolvimento dos colaboradores, facilitando a sua autonomia, propiciando um trabalho estimulante, aumentando a motivação e, conseqüentemente, a satisfação intrínseca no trabalho. Apenas assim é possível alinhar os objectivos organizacionais, com os individuais e sociais, mantendo o comprometimento dos colaboradores para com a organização (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006; Yukl, 1989). O partilhar uma perspectiva comum, articulando uma visão de futuro da organização da qual todos fazem parte, apresentar um modelo que é consistente com essa mesma visão, facilitando a aceitação dos objectivos da parte do grupo, e prestando apoio individual é possível aos líderes mudar os valores, crenças e atitudes dos seguidores, de forma a estes desejarem ir mais além do que é definido nos objectivos (Podsakoff et al., 1996b). De facto, ao apresentar um comportamento irrepreensível que apela a valores morais superiores, e que demonstra uma orientação e visão para o futuro optimista e desafiante, e ao exibir uma considerável preocupação e estima para com os colaboradores, o líder Transformacional consegue desenvolver nestes um elevado respeito, lealdade e confiança pela sua pessoa e sentido de missão, que dificilmente é conseguido através de uma Liderança Transaccional (Bass, 1999; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Bass & Riggio, 2006; Yukl, 1989). Este tipo de líder tem a capacidade de reduzir a ambiguidade das tarefas e a incerteza profissional, o que, juntamente com uma política de justiça e igualdade reduz sentimentos de inferioridade (Vigoda-Gadot, 2007). Os empregados identificam-se com o líder, admiram-no, desejam ser como ele, e interiorizam os objectivos organizacionais, consciencializando-se que, para além dos interesses individuais, há necessidades superiores, e é necessário transcenderem os primeiros para o bem da própria organização (Bass, 1985). Contudo, não basta o líder Transformacional desenvolver um sujeito até este atingir o estágio mais elevado da pirâmide das necessidades de Maslow, é

imprescindível ultrapassar-se o nível de auto-realização para uma esfera superior, a organizacional (Bass, 1999; Bycio et al, 1995; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Miner, 2005; Yukl, 1989). Porque, ao nível organizacional, de que serve um colaborador sentir-se realizado na sua plenitude, se na realidade nada disso se repercute na função que desempenha e na própria organização? Se não há um alinhamento entre os interesses, e portanto, realização da pessoa, e os interesses organizacionais?

E que características e/ou comportamentos deve um líder ter para ser considerado transformacional? Esta foi a questão de base que sustentou e continua a suscitar interesse em inúmeras investigações. (Bass, 1995; Bass, et al., 2003; Bass & Riggio, 2006). Evidentemente não existe um conjunto de características e/ou comportamentos do líder que permitam universalmente denominá-lo de líder Transformacional independentemente da situação e contexto em causa. Poderia considerar-se que um líder Transformacional deveria ter determinadas características ou traços de personalidade, contudo tal hipótese não foi corroborada em diversas investigações realizadas na área. De facto não existem correlações estatisticamente significativas entre traços de personalidade e o tipo de liderança exercido, apenas se pode afirmar que os traços de personalidade estão mais associados à Liderança Transformacional do que à Liderança Transaccional (Bono & Judge, 2004). Mesmo assim alguns estudos apontaram a auto-confiança, o pragmatismo e a facilidade de adaptação e comunicação como características típicas de um líder Transformacional (Hetland & Sandal, 2003), contudo os resultados não foram consistentes.

Os resultados indicam que um líder Transformacional apresenta comportamentos carismáticos, transmite uma motivação inspiradora, estimula intelectualmente os colaboradores, que por sua vez beneficiam de uma consideração individualizada ou personalizada (Dvir et al., 2002). Vigoda-Gadot (2007) considera que uma Liderança Transformacional é o resultado do carácter do líder, da força das suas crenças, e da sua capacidade de transmitir uma visão estimulante. Em consonância com os resultados encontrados com o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), existem quatro comportamentos para que um líder seja considerado transformacional. Este questionário conheceu sucessivas revisões e adaptações, até se chegar ao MLQ 5x, o mais utilizado na investigação na área da liderança. Algumas foram as críticas que surgiram relativamente a este instrumento de avaliação, nomeadamente o facto de medir atributos e efeitos e não comportamentos, os facto dos itens estarem muito correlacionados, apresentando problemas de multicolinearidade, e o facto da liderança carismática ser sobrevalorizada em detrimento de outros constructos teóricos igualmente importantes (Bass, 1995). Apesar disso a sua utilização é frequente e mais evidente comparativamente com os restantes instrumentos de medida².

² Para além do MLQ existem outras formas de avaliar a Liderança Transformacional, nomeadamente através de diários, entrevistas, métodos de observação, TLI (*Transformational Leadership Behavior Inventory*), LAI (*Leadership Assessment Inventory*), TLQ (*Transformational Leadership* Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança, e o seu impacto na Performance Sofia Vieira Faria (e-mail: sofia.vieira.faria@gmail.com) 2009

Relativamente à Liderança Transformacional, pois é a categoria que será objecto de estudo nesta investigação, foram encontradas inicialmente três dimensões através deste instrumento de medida. Nomeadamente a liderança carismática (*charismatic leadership*), a consideração individualizada ou personalizada (*individualized consideration*), e a estimulação intelectual (*intellectual stimulation*). Posteriormente a primeira dimensão foi subdividida em influência idealizada (*idealized influence*) e em motivação inspiradora (*inspirational motivation*), passando o modelo a ser composto por quatro categorias (Bass, 1985; Kark, Chen & Shamir, 2003). O abandono do termo liderança carismática deveu-se ao facto de lhe terem sido atribuídas uma série de desvantagens inerentes às próprias definições de carisma que são inculcadas pelos *mass media*, que se reportam a celebridades, extravagância, apresentação e imagem. Daí também ser considerada a parte social da Liderança Transformacional. Noutras sociedades e culturas, o termo carisma é associado a personalidades históricas, algumas delas relacionadas com a ditadura, como são exemplos Hitler e Mussolini, como tal, Bass e Avolio consideraram preferível substituir o termo para evitar enviesamentos (Bass, 1995, 1999). Sendo parte integrante da Liderança Transformacional, o carisma não é suficiente por si só para influenciar mudanças ou transformações, contudo, de acordo com a literatura, esta é a dimensão que mais influência das quatro dimensões da Liderança Transformacional exerce, e que tem relações mais fortes com as variáveis critério estudadas (Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004).

Desenvolvendo sucintamente cada uma das categorias, a Influência Idealizada manifesta-se através de comportamentos do líder que pretendem apelar ao sacrifício em benefício do grupo, e estimular a admiração e respeito dos colaboradores para com o líder, pessoa com a qual se identificam, em que confiam e que tomam como modelo. A preocupação do líder para com os colaboradores relativamente às suas necessidades é evidente, e a defesa de determinados princípios e valores é exacerbada. A consistência na ética que defende está sempre presente. A Motivação inspiradora refere-se ao comportamento de um líder que pretende motivar os próprios colaboradores, apresentando uma visão optimista do futuro, recorrendo frequentemente a argumentos que apelam às emoções, propondo tarefas desafiantes e extremamente estimulantes, sempre no sentido de desenvolver um espírito de equipa entre os membros da organização (Bass et al., 2003; Kark et al., 2003). Através da Estimulação Intelectual o líder consegue desenvolver o lado criativo e inovador dos colaboradores. Para tal são solicitadas novas soluções para problemas antigos, reformulações de situações complexas, e incentivo ao espírito crítico. Por último, mas não menos importante, a Consideração Individualizada ou personalizada reflecte-se sempre que o líder procura atender às necessidades de desenvolvimento e crescimento pessoal de cada um dos colaboradores, como seres únicos e diferentes que são. O líder actua como um mentor que dá apoio e auxilia o

Questionnaire), GTL (*Global Transformational Leadership*), LPI (*Leadership Practices Inventory*) e LBQ (*Leader Behavior Questionnaire*) (Bass & Riggio, 2006).

Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança, e o seu impacto na Performance
Sofia Vieira Faria (e-mail: sofia.vieira.faria@gmail.com) 2009

colaborador sempre que necessário (Bass et al., 2003). A investigação demonstrou, tal como veremos posteriormente, que um líder que apresente este género de comportamentos tem uma liderança mais eficaz, o que promove valores mais elevados de performance.

A Liderança Transformacional maioritariamente é analisada numa perspectiva grupal, pois, a influência é exercida sobre o grupo, mas simultaneamente sobre cada indivíduo que constitui esse mesmo grupo. Existe portanto uma identificação pessoal, pois cada um dos colaboradores e membros do grupo identificam-se com o líder, com as suas crenças e valores, que é a sua referência, e uma identificação social, pois o colaborador identifica-se também com o grupo a que pertence, sendo os fracassos e sucessos do grupo sentidos como se fossem pessoais. A existência de um líder para além de exercer efeito ao nível da identificação pessoal pode exercer também um efeito ao nível da identificação social dos colaboradores. O *empowerment* é evidente neste tipo de liderança, pois a delegação de responsabilidades nos colaboradores, o estimular o espírito crítico dos colaboradores e o promover ideias novas e criativas incutem no subordinado um novo sentido de valor próprio, estimulando a sua auto-estima (Kark et al., 2003).

Tratando-se de uma teoria comportamental/situacional, a Liderança Transformacional é algo que pode ser aprendido e desenvolvido, contudo, essa aprendizagem está dependente do grau de maturidade dos líderes e da própria componente cultural, contudo, esta é uma área que carece por investigações mais rigorosas (Hetland & Sandal, 2003).

1.1.1. Liderança Transformacional e a Performance

Fazendo uma breve busca com o conceito Performance numa qualquer base de dados, podemos encontrar uma imensidão de publicações que relacionam este constructo com uma série de outras variáveis. Na presente dissertação consideraremos a relação existente entre a Liderança Transformacional e a performance, e posteriormente, a relação entre os Substitutos de Liderança e a performance.

Apesar de diversas vezes ser abordado de uma forma generalista, e por vezes até um pouco grosseira, este não pode ser considerado um conceito unidimensional, dado que pode ser subdividido em comportamentos na tarefa/função (*in-role behaviors - IRBs*), e em comportamentos de cidadania organizacional (*organizational citizenship behaviors - OCBs*), sendo que, este último, engloba ainda *OCBOs*, isto é, comportamentos de cidadania organizacional que beneficiam a organização em geral, e *OCBIs*, que por sua vez são comportamentos de cidadania que primeiramente favorecem os indivíduos, e depois indirectamente contribuem para a organização (Williams & Anderson, 1991). Tendo que focalizar o nosso objecto de estudo, na presente investigação, iremos focar unicamente a performance na sua vertente *IRBs*.

A Liderança é considerada por muitos autores como o factor que mais influencia a performance das organizações, dos gestores e dos colaboradores

(Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005), todavia, para se observar essa relação é necessário existir um *fit* (comprometimento) entre os interesses do colaborador e da organização, e um ambiente de justiça e igualdade, fit esse que um verdadeiro líder Transformacional é capaz de estabelecer (Vigoda-Gadot, 2007). Estudos que analisaram a relação entre Liderança Transformacional e Performance recorreram aos mais diversos conjuntos amostrais. Desde enfermeiras (Bycio et al., 1995), ao Exército (Bass, 1985; Bass, et al., 2003; Dvir et al., 2002), a corporações de bombeiros (Pillai & Williams, 2004), ao sector público (Parry, 2003; Vigoda-Gador, 2007), ao marketing (MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001), sendo que em todos eles foi corroborada a hipótese inicial proposta por Bass (1985), “(...) transformational leadership generates enhanced levels of subordinates’ effort and performance beyond what transactional process do”. Mais que um incremento quantitativo da performance na tarefa, que se especula através da Liderança Transaccional, com a Liderança Transaccional verifica-se um evidente aumento da qualidade da performance na tarefa (Hoyt & Blascovich, 2003).

Bycio et al. (1995) e concluíram que efectivamente existe uma relação positiva entre a Liderança Transformacional e o esforço adicional observado nos colaboradores. Por sua vez, Bass et al. (2003) encontraram uma correlação directa e indirecta, ainda que modesta, entre a Liderança Transformacional e a performance dos pelotões militares. De facto, os líderes Transformacionais dos pelotões contribuem positivamente para uma maior coesão do grupo, que se relaciona também positivamente com a performance, e simultaneamente também são capazes de produzir um efeito directo. Vemos assim testada, para além do efeito directo da Liderança Transformacional na performance, o efeito de uma variável mediadora na relação, a coesão grupal. De modo algum podemos considerar que a relação existente entre a Liderança Transformacional e a performance é única e exclusivamente directa, factores como o sentido de auto-conceito e de auto-eficácia que os colaboradores detêm, a identificação quer com o líder, quer com o grupo ou unidade de trabalho, e ainda com os objectivos e valores organizacionais constituem-se como mediadores preponderantes para se estabelecer uma relação entre estas duas variáveis (Bass & Riggio, 2006). A questão da presença de um efeito mediador na relação líder Transformacional-performance também foi enfatizada por Dvir et al. (2002), que encontraram uma relação positiva, ainda que indirecta, entre os líderes Transformacionais e a performance dos seus colaboradores, e por Pillai & Williams (2004), que para além do efeito mediador coesão grupal e percepção de auto-eficácia, observaram ainda a existência de uma relação directa entre Liderança Transformacional e performance. MacKenzie, et al. (2001) para além das referidas relações directas e indirectas, apresentaram ainda a confiança e a ambiguidade da tarefa como variáveis mediadoras, enquanto Parry (2003) refere o clima organizacional como um importante mediador entre o estilo de liderança e a performance no sector público.

A existência de variáveis mediadoras explica a complexidade da relação estabelecida entre estes dois constructos organizacionais. Lowe, et al. (1996) realizaram uma meta-análise com 22 estudos publicados e 17 não

publicados que recorreram ao MLQ (5x) como instrumento de análise, e registaram uma relação positiva entre a Liderança Transformacional e a performance. DeGroot, Kiker & Cross (2000), observaram também uma correlação positiva entre a Liderança Transformacional e a performance, sendo de realçar a importância do carisma apresentada pelos últimos autores.

Em suma, de acordo com as investigações acima enunciadas e de muitas outras existentes, mas que por limites temporais e espaciais não podem ser contempladas na presente dissertação, observa-se uma relação positiva, quer directa, quer indirecta, entre a Liderança Transformacional e a performance, e a existência de múltiplas variáveis mediadoras e moderadoras que devem ser consideradas aquando a realização de estudos na área.

1.2. Substitutos de Liderança

Se em certas funções é essencial a existência de um líder, capaz de motivar e atender às necessidades dos colaboradores, direccionando as suas acções para a obtenção dos objectivos previamente estabelecidos, certos grupos profissionais, como os advogados, médicos ou pilotos, pelo conhecimento e expertise que detêm, atingem elevados níveis de performance e satisfação sem serem objecto de uma liderança formal ou explícita, apresentam-se como grupos de trabalho autónomos (Bass & Riggio, 2006). Os próprios colaboradores, ou o meio em que estão inseridos, permitiram desenvolver características Transformacionais que lhes permite auto-liderarem-se e não carecerem de qualquer tipo de liderança. Mas será que mesmo nestes casos não existe realmente um líder, ainda que subliminar, ou essa liderança é substituída por uma(s) outra(s) variável (eis)?

Na década de 70 a investigação na área da liderança comportamental debruçou-se sobre a identificação de variáveis moderadoras, que de alguma forma exerciam algum efeito na relação líder-colaborador, não sendo estritamente necessário estarem correlacionadas com uma das variáveis (Howell, Dorfman & Kerr, 1986). Observa-se assim um afastamento das teorias universais, que defendiam um único estilo, comportamento ou uma orientação de liderança como o mais eficaz, e das teorias contingenciais, que por seu lado definiam os limites ou condições nas quais se poderia observar um estilo, comportamento ou orientação, que então dominavam os estudos de liderança (Howell, 1997; Tosi & Kiker, 1997). As referidas variáveis moderadoras a que nos reportamos podem ser incluídas na Teoria dos Substitutos de Liderança. Esta conheceu o seu maior, e quase único, desenvolvimento entre os anos 70 e 80, todavia, dada a crescente importância que se conferiu então à análise dos aspectos transformacionais e carismáticos da liderança (de relembrar o impacto da publicação em 1978 da obra *Leadership*, de Burns), a investigação nesta área estagnou. Todavia, ainda se registaram uma série de estudos interessantes que aplicaram a referida teoria em áreas como a do comportamento organizacional, marketing, educação e saúde (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996a).

Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança, e o seu impacto na Performance
Sofia Vieira Faria (e-mail: sofia.vieira.faria@gmail.com) 2009

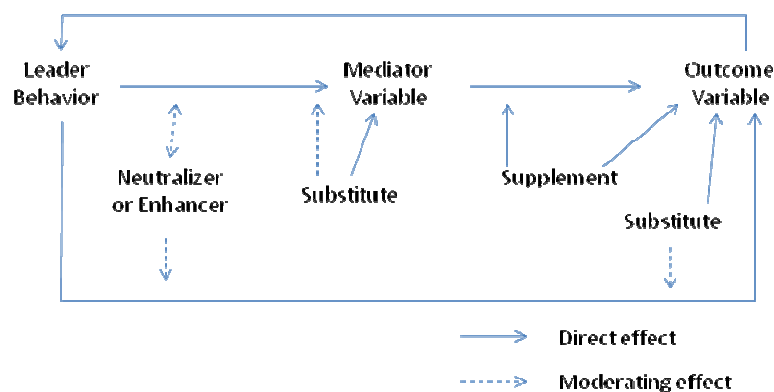
Nos últimos anos observou-se um reinteresse na área, pois esta abordagem tem potencialidades que permitem colmatar algumas das lacunas ao nível da variância, que se encontraram nos estudos de liderança (Howell & Dorfman, 1981).

A lógica subjacente ao artigo publicado por Kerr & Jermier (1978) considera que outros factores, de ordem situacional, para além do líder, podem provocar respostas nos colaboradores semelhantes às aquelas produzidas pela acção deste mesmo, podem neutralizar ou potenciar o efeito do líder, há uma interacção com o comportamento do líder. A performance do indivíduo é primeiramente influenciada pelo Substituto de Liderança e apenas posteriormente pela acção do comportamento do líder (Manz & Sims, 1980). Contudo, de forma alguma podemos ignorar o facto de este modelo reportar-se a substitutos de líder formais, hierárquicos, que comumente são designados de chefe ou superiores, apesar de diversas vezes o comportamento do líder ser substituído pelos colegas e líderes informais (Yukl, 1989). Tal como podemos verificar, essa influência pode ser directa, isto é, o subordinado é influenciado directamente pelo Substituto de Liderança, ou pode ser indirecta, em que o colaborador sofre o efeito das implicações decorrentes do Substituto de Liderança. Ou seja, de acordo com os autores seminais, existem variáveis individuais, da tarefa ou da organização que tornam redundante ou impedem que o comportamento do líder formal exerça uma influência significativa sobre os colaboradores (Howell, 1997). A estas variáveis Kerr & Jermier (1978) denominaram de Substitutos de Liderança e/ou de neutralizadores de liderança. Os primeiros consistem em características individuais, da tarefa e/ou da organização, que para além de impossibilitarem a acção do líder atingir níveis óptimos, ainda a apresentam como sendo desnecessária, há uma substituição do líder. Quando falamos em Substitutos de Liderança é necessário que alguns critérios sejam preenchidos, nomeadamente a existência de uma razão lógica pela qual o comportamento do líder e o possível substituto são capazes de provocar um efeito no critério, o potencial substituto deve ser um neutralizador-moderador, isto é, em certos níveis de moderador deve ter a capacidade de enfraquecer o efeito do comportamento do líder na variável critério, e por último, o substituto tem que ter um forte impacto no critério (Dionne, Yammarino, Atwater & James, 2002; Howell et al., 1986). Relativamente aos neutralizadores de liderança, estes são características dos liderados, da tarefa e/ou da organização que impedem a acção do líder, que anulam o efeito da acção do líder sobre os colaboradores. Não há uma substituição efectiva do líder, mas sim uma limitação do comportamento do líder formando-se então um vácuo de influência, visto não se observar a existência de liderança ou de um Substituto de Liderança, o que pode gerar uma série de disfunções, pois a influência de liderança é impossível (Dionne et al., 2002; Kerr & Jermier, 1978; Yukl, 1989). Numa continuação dos trabalhos apresentados pelos autores seminais, Howell et al., (1986) desenvolveram a referida taxionomia, apresentando os potenciadores de liderança, como variáveis capazes de moderar os efeitos da liderança, neste caso, são variáveis que optimizam as relações existentes entre determinados comportamentos do líder e a variável critério.

Nesta linha de pensamento, Howell et al. (1986) consideram os neutralizadores e os potenciadores como duas instâncias do mesmo tipo de moderador, em que o potenciador representa a vertente positiva do moderador, e o neutralizador a faceta negativa do mesmo moderador, contudo, ambos dificilmente influenciam a variável critério directamente. O mesmo se observa com o novo constructo apresentado pelos autores, o de suplemento/potenciador, que consiste em nada mais do que adicionar um efeito ao comportamento do líder ao invés de o neutralizara ou substituir. A tipologia apresentada pelos autores supracitados afasta-se um pouco da apresentada inicialmente por Kerr & Jermier (1978), pois agora existe a possibilidade das variáveis serem apenas parcialmente neutralizadoras ou substitutas, ou seja, o comportamento do líder pode não ser totalmente anulado ou substituído, foram adicionados os potenciadores de liderança, e essas mesmas variáveis neutralizadoras/potenciadoras podem ainda ser consideradas como as preditoras criadoras do efeito principal numa variável critério (Howell et al., 1986). Um outro contributo importante relaciona-se com a questão dos mediadores, isto é, variáveis que se encontram num nível intermédio, entre a variável independente e dependente, transportando o efeito na primeira para a segunda. Surge assim um novo modelo de análise dos Substitutos de Liderança que se afasta do modelo tradicional, que os considerava apenas como variáveis moderadoras entre a variável preditora e a variável critério (Dionne et al., 2002). Este tipo de variáveis, que se encontraram em muitas das investigações apresentadas aquando a exposição do tema Liderança Transformacional e da performance, de acordo com os autores, podem ser consideradas, tal como os substitutos, os neutralizadores e os potenciadores, um tipo de variáveis moderadoras, pois, o efeito que se faz sentir na variável critério por vezes deriva apenas de um efeito parcial, e não completo, da variável mediadora.

No quadro 1 é possível visualizar e compreender facilmente como se estabelecem as relações entre as variáveis e quais as diferenças que permitem distinguir variáveis mediadoras de variáveis moderadoras.

Quadro 1: Modelo de influência dos Substitutos de Liderança (Howell et al., 1986)



Em suma, de acordo com o modelo apresentado por Howell et al. (1986), elevados níveis de potenciadores de liderança aumentam o impacto do comportamento do líder na variável critério, que por sua vez também atinge resultados superiores. Níveis elevados de neutralizadores enfraquecem o efeito do comportamento do líder, logo os resultados da variável critério são também inferiores. Relativamente aos substitutos, quando fortes resultam num fraco efeito do comportamento do líder, mas conduzem a elevados níveis do critério, pois o critério é influenciado primeiramente pelo Substituto de Liderança em detrimento da acção do líder (Manz & Sims, 1980). E por último, as variáveis suplementares, apesar de não afectarem o impacto do comportamento do líder, resultam em níveis do critério superiores (Howell et al., 1986). Todavia, os substitutos nem sempre são moderadores. De facto, observando o Quadro 1, para além de variáveis moderadoras existem variáveis mediadoras. Jermier, citado por Dionne et al. (2002) afirmou, numa comunicação pessoal em 2000, que os substitutos para além de moderadores, também podiam exercer um efeito de mediador ou de efeito principal, contudo, esta área exige um contínuo aprofundamento, pois as investigações neste âmbito são reduzidas. De facto, de acordo com os autores supracitados, a orientação profissional pode ser mais facilmente representado como uma variável mediadora do que uma variável moderadora relativamente aos comportamentos do líder orientado para a relação, isto é, apesar de a orientação profissional e as relações com os colegas daí decorrente serem importantes para os colaboradores e ter um elevado potencial para reduzir a dependência do líder, uma relação individualizada com o líder continua a ser influente pois implica a possibilidade de vir a ter ganhos dessa mesma relação, ou seja, há um efeito indirecto.

Como substitutos, neutralizadores ou potenciadores podemos encontrar características dos subordinados, como a experiência que os colaboradores têm naquela ou em outras funções similares, o conhecimento adquirido sobre a sua tarefa, a formação que possui, quer interna à própria organização quer externa, a orientação profissional, a necessidade de independência ou desejo de autonomia e a indiferença face às recompensas que pode obter da organização; características das tarefas, nomeadamente o reduzido grau de ambiguidade, a rotina, funções claras e capazes de fornecer feedback e satisfazer intrinsecamente os colaboradores; e características da própria organização, como a formalização, as regras e procedimentos bem definidos, a rigidez ou inflexibilidade (considerada por Lapidus, Roberts & Chonko (1996) como uma subdimensão da formalização organizacional), as funções extremamente definidas, a coesão dos grupos de trabalho, as recompensas não sujeitas ao controlo do líder e a distância espacial entre o líder e o colaborador (Kerr & Jermier, 1978; Lapidus et al., 1996). Manz and Sims (1980) apresentaram ainda um novo Substituto de Liderança, a capacidade do sujeito se conseguir auto-liderar, ou seja, o indivíduo tinha a responsabilidade pelos seus comportamentos, estabelecendo os seus padrões, avaliando a sua performance em função desses mesmos padrões e administrando as consequências, positivas ou negativas relativamente a esse mesmo comportamento, detendo então uma forte percepção de auto-eficácia.

De acordo com Kerr & Jermier (1978), a necessidade de independência, a orientação profissional, a indiferença face às recompensas organizacionais, as tarefas intrinsecamente satisfatórios, a coesão dos grupos de trabalho, o não deter controlo sobre as recompensas e a distância espacial tendem a neutralizar uma liderança orientada para as relações, pois, tomando como exemplo a distância espacial, se um líder raramente está presente, dificilmente irá estabelecer-se uma relação profícua para ambos e a opinião relativamente ao líder vai ser desfavorável. Por sua vez, a necessidade de independência, a orientação profissional, a indiferença face às recompensas organizacionais (tal como anteriormente), as tarefas rotineiras e extremamente estandardizadas, as tarefas que fornecem feedback, a coesão dos grupos de trabalho, o não ter controlo face às recompensas, a distância espacial, as funções de *staff* demasiado especificadas e a formalização e a inflexibilidade organizacionais podem neutralizar ou moderar a liderança orientada para a tarefa. Tomando como exemplo uma organização extremamente rígida e formalizada, em que existe uma especial preocupação em cumprir todas as regras e procedimentos relativos à execução da tarefa a acção do líder não é tão evidente pois essas mesmas regras e procedimentos direccionam o comportamento do colaborador (Dionne et al., 2002).

Tendo-se apresentado como uma teoria alternativa no estudo da liderança, os Substitutos de Liderança foram, e continuam a ser, objecto de estudo nas mais diversas áreas e foram correlacionados com as mais diversas variáveis, entre elas a performance, variável critério desta dissertação. O contínuo interesse na área deve-se ao facto de esta ser a teoria situacional mais compreensiva no âmbito da liderança, e por permitir a identificação de variáveis moderadoras/mediadoras relacionadas com o indivíduo, a tarefa e a organização que até então não tinham sido contempladas que explicam o porquê de em determinadas situações não se fazer sentir o efeito do líder na variável critério, e em outras a influencia ser impressionante. A identificação dos Substitutos de Liderança pode também ser de extrema importância para os próprios líderes, pois permite-lhes seleccionar os comportamentos para os quais existem Substitutos de Liderança, e focar a sua atenção em aspectos para os quais a sua acção pode ser mais importante no contexto laboral. Pode também eliminar os Substitutos de Liderança existentes e que interferem na sua acção, ou criar Substitutos de Liderança para colmatar lacunas na sua própria acção e potenciar a sua influência (Williams, Podsakoff, Todor, Huber, Howell & Dorfman, 1988). Por outro lado também é defendido que os substitutos podem actuar como diminuidores das diferenças de poder e *status* entre os vários níveis de colaboradores da organização e uma forma de desenvolver programas que promovem a igualdade e equidade intra-organização. Em situações de contínua rotatividade dos líderes, a existência de Substitutos de Liderança pode conferir alguma estabilidade à organização (Howell, Dorfman & Keller, 1986).

Reportando-nos à diferenciação comportamento de líder orientado para a relação vs comportamento de líder orientado para a tarefa, de acordo com Yukl (1989), os Substitutos de Liderança são variáveis que substituem, neutralizam ou potenciam o comportamento dos líderes orientados para a tarefa. Tomando como exemplo um dos substitutos, um colaborador que

tenha um elevado nível de conhecimentos e experiência acerca e na sua função, não necessita de todo da acção do líder relativamente à sua tarefa, indicando-lhe o que fazer e como fazer. Se uma tarefa for simples e repetitiva, então não se justifica a presença de um líder que treine e direcione a acção dos colaboradores, da mesma forma que estando as regras da organização delimitadas, é desnecessária a regulação demarcada de um líder. O modelo apresentado por Kerr and Jermier (1978) foi desenhado para casos de liderança hierárquica formal, e como tal, é quase impossível a inexistência de influência de Substitutos de Liderança numa relação de liderança.

Apesar de não existir um leque tão vasto de investigações e publicações nesta área, comparativamente com o que se observa com a Liderança Transformacional, é possível encontrar resultados bastante interessantes, mas pouco conclusivos relativamente ao efeito moderador dos Substitutos de Liderança (Podsakoff et al., 1996a), nos estudos realizados. O exemplo claro é o da experiência desenvolvida por Dionne et al. (2002) que pretendia comprovar os Substitutos de Liderança como sendo mediadores ao invés de moderadores. Nenhuma das hipóteses foi corroborada, sendo que mesmo procurando considerar os Substitutos de Liderança como variáveis moderadoras, apenas se registou um efeito reduzido, corroborando a hipótese de existência apenas de um efeito significativo de liderança.

1.2.1. Substitutos de Liderança e Performance

Tomando a performance como variável critério, na meta-análise conduzida por Podsakoff et al. (1996a), os Substitutos de Liderança mostraram-se como variáveis com reduzida influência na performance, comparativamente com a acção do Líder Transformacional. Assim, as tarefas rotineiras, a indiferença face às recompensas organizacionais e as recompensas fora do controlo do líder encontram-se relacionadas negativamente com a performance, enquanto a necessidade de independência e a tarefa com feedback apresentam uma relação positiva com a performance. Todavia, os efeitos observados nos colaboradores deveram-se a uma acção conjunta entre Substitutos de Liderança e o comportamento dos próprios líderes. Resultados semelhantes foram encontrados em Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996b), tendo-se encontrado também uma relação negativa entre o comportamento do líder e a distância espacial com a performance. Nesta investigação os comportamentos do líder (recompensas contingentes) mostraram-se como melhores preditores da variável critério. Por último, reportando-nos à investigação de Keller (2006), a aptidão e a satisfação intrínseca proveniente das tarefas apresentam-se como potenciadores da performance (ao invés de substitutos). Na investigação conduzida por Podsakoff, Todor, Grover & Huber (1984) não se observou um efeito dos Substitutos de Liderança na performance dos colaboradores. O efeito de um Substituto de Liderança isolado mostrou-se diferente de um substituto de liderança que actua em conjunto com outros substitutos, contudo, dada a especificidade do estudo é urgente existir mais

investigação neste âmbito (Podsakoff et al, 1996a).

Apesar dos resultados observados, e citando a afirmação de Podsakoff et al. (1996a, p.381) *Although the notion that subordinate, task and organizational characteristics moderate the effect of a leader's behavior seems intuitively appealing, the weight of the empirical evidence has not supported it.* De facto, tal como referido anteriormente, apenas tomando os substitutos de liderança como variáveis moderadoras, é que é possível avaliar o seu efeito, contudo, mesmo nas investigações que tinham esta relação implícita no objectivo definido os resultados foram pouco conclusivos, pois não se conseguiu provar essa relação de moderação, nos casos em que se conseguiu provar, a variância explicada na variável critério não era significativa (Podsakoff et al., 1996a). Dionne et al. (2002), da sua investigação a partir de 49 organizações concluiu que os Substitutos de Liderança não produzem efeitos como moderadores nem como mediadores.

Não se podendo negar de forma alguma a existência de características do colaborador, da tarefa e da organização, mas não se podendo afirmar que existe uma relação evidente, podemos concluir que as referidas variáveis são factores do contexto que devem e têm que ser consideradas no âmbito da investigação. De acordo com os autores seminais, os estudos realizados com diferentes amostras e em diferentes contextos organizacionais pode explicar a variedade de resultados obtidos. A avaliação de diferentes constructos e a utilização de diferentes metodologias e tipos de técnicas estatísticas no momento de análise dos possíveis substitutos ou neutralizadores existentes pode ter exercido um efeito negativo no domínio da investigação. Contudo, os resultados pouco consistentes devem-se principalmente à fraca qualidade psicométrica e validade de constructo das escalas utilizadas que poucas vezes foram verdadeiramente demonstrados pelos autores seminais (Williams et al., 1988). Na realidade no modelo não foram consideradas as possibilidades do efeito de interacção de terminadas variáveis e não existiu um recurso a um mesmo procedimento de análise estatístico que permitisse avaliar em que medida se poderia fazer sentir o efeito dos Substitutos de Liderança. O modelo apresentado ignora também outros factores e processos de extrema importância que exercem um efeito preponderante na performance, nomeadamente a motivação, a unidade organizacional, ausência de recursos, conflitos entre os colaboradores, falta de colaboração entre inferiores e superiores hierárquicos, problemas no desenho do trabalho, crise e problemas que exigem uma actuação decisiva, mudanças que exigem reestruturações e por fim, a cultura da própria organização (Yukl, 1989). Na realidade não foram claramente definidos quais os substitutos relativos a comportamentos orientados para a tarefa e quais estavam orientados para a relação, como tal, as categorias definidas eram essencialmente abstractas, o que de alguma forma condicionou a própria investigação na área (Yukl, 1989). De realçar também que diversas investigações utilizaram escalas que não incluíam itens originais construídos pelos autores de base, enquanto outros não utilizavam a escala na sua totalidade, obtendo como tal resultados diferentes (e.g. Podsakoff et al., 1996^a). Esta omissão de itens impede o controlo da covariância entre que pode existir entre o comportamento do líder e todos os substitutos (Podsakoff & MacKenzie, 1997). De acordo com

Podsakoff & MacKenzie (1997), apenas 7% das interações observadas nas investigações feitas até então eram significantes e coincidentes com os resultados obtidos pelos autores seminais. Facto que, juntamente com a indefinição dos substitutos como sendo moderadores, mediadores ou produtores de um efeito principal, geram um crescente interesse, quer teórico quer empírico, no modelo dos Substitutos de Liderança.

Considerando estas conclusões, e estabelecendo uma ligação com a temática anterior, Bass & Riggio (2006), autores e investigadores da área da Liderança Transformacional, confirmam a inexistência de um efeito moderador ou mediador entre a Liderança Transformacional e a performance.

II - Objectivos

Considerando tudo o que foi alvo de análise anteriormente, elaboramos algumas hipóteses de investigação que irão orientar a nossa análise dos resultados conseguidos.

O objectivo da presente dissertação prende-se com a avaliação da existência de uma relação entre a Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança e a performance dos colaboradores de uma organização. Clarificando, pretendemos verificar se um Líder Transformacional produz efeitos na performance dos colaboradores, ou se, pela existência de Substitutos de Liderança, esse efeito é reduzido ou inexistente, isto é, se existem Substitutos de Liderança que também exercem influência na performance dos colaboradores e em simultâneo se relacionam com a Liderança Transformacional.

Deste modo, procurando cumprir o objectivo anteriormente definido, e contemplando a investigação teórica desenvolvida em torno desta temática, formulamos como hipóteses de investigação:

Hipótese 1. Existe um efeito estatisticamente significativo entre a Liderança Transformacional e a performance dos colaboradores, ou seja, um líder com características transformacionais exerce um efeito na performance dos trabalhadores.

Hipótese 1. a) Os líderes transformacionais exercem uma influência positiva na performance dos colaboradores da organização.

Hipótese 2. Existe um efeito estatisticamente significativo entre os Substitutos de Liderança e a performance dos colaboradores, isto é, as características do sujeito, da tarefa ou da organização podem substituir a acção de um líder e ter influência na performance dos colaboradores.

Hipótese 2. a) Os substitutos de liderança exercem um efeito

negativo na performance dos colaboradores da organização.

Hipótese 3. Os Substitutos de Liderança são variáveis mediadoras/moderadoras da relação entre a Liderança Transformacional e a performance dos colaboradores da organização.

Hipótese 4. Existe uma relação estatisticamente significativa entre um Líder Transformacional e uma liderança orientada para as pessoas.

Hipótese 5. Existe uma relação estatisticamente significativa entre os Substitutos de Liderança e a orientação para a tarefa.

III - Metodologia

3.1. Caracterização da amostra

O presente estudo incidiu sobre uma amostra, resultante de um método de amostragem aleatória simples (Hill & Hill, 2008), constituída por um total de 118 sujeitos, todos eles colaboradores dos diversos departamentos do Grupo T de Portugal Continental e arquipélagos dos Açores e Madeira. A amostra é composta maioritariamente por pessoas do sexo masculino ($n = 80$), o que corresponde a 67.8% da amostra, sendo que do sexo feminino registam-se apenas 38 sujeitos (32.2%). A faixa etária mais representada, com 44 sujeitos, é a dos 35 aos 44 anos, que representa 37.3% da amostra, enquanto que ao nível das habilitações literárias, 57.8% dos sujeitos possuem o 12.º ano. As características demográficas são apresentadas mais pormenorizadamente na Tabela 1.

Tabela 1. Características demográficas da Amostra ($n=118$; 100.0%)

	Características	N	Percentagem
Género	Masculino	80	67,8
	Feminino	38	32,2
Idade	<25	4	3,4
	25-34	29	24,6
	35-44	44	37,3
	45-54	30	25,4
	>55	11	9,3
Habilitações	4.º ano	7	5,9
Literárias	7.º ano	2	1,7
	9.º ano	30	25,4
	12.º ano	68	57,6
	Bacharelato	2	1,7
	Licenciatura	9	7,6

Antiguidade no Grupo T (anos)	0-5	8	6,8
	6-10	23	19,5
	11-15	25	21,2
	16-20	28	23,7
	21-25	12	10,2
	26-30	11	9,3
	>30	11	9,3
Antiguidade na função (anos)	0-5	19	16,1
	6-10	31	26,3
	11-15	23	19,5
	16-20	25	21,2
	21-25	7	5,9
	26-30	7	5,9
	>30	6	5,1

Após uma breve análise da Tabela 1, consideramos ser relevante destacar alguns pontos interessantes, que apesar de poderem ser menosprezados, podem condicionar de alguma forma os resultados obtidos. Apesar de se tratar de uma organização do sector dos serviços, a amostra é constituída maioritariamente por colaboradores do sexo masculino. Se considerarmos esta realidade juntamente com o facto de 73.7% dos sujeitos da amostra exercerem funções no Grupo T à mais de onze anos, é possível justificar essa diferença de género pelos anos de existência da organização. O facto do Grupo T existir deste 1911³ explica a estrutura organizacional rígida, hierarquizada e conservadora, onde os colaboradores do sexo masculino são em maior número, principalmente se considerarmos o número de anos a que já exercem funções na empresa, época essa em que a presença da mulher no mercado de trabalho não era tão evidente como actualmente. 67% dos colaboradores exerce a mesma função à mais de seis anos, facto que reforça o carácter tradicionalista e conservador da própria organização (apesar das permanentes mudanças no sentido de modernizarem os serviços), e que certamente exerceu um efeito nas respostas dadas, e irá influenciar os resultados da presente investigação.

3.2. Procedimento de recolha de dados

Considerando a actual conjuntura económica, mostrou-se interessante fazer-se uma investigação numa organização pública que se encontrasse num momento de mudança, pois é em fases de transição que a existência de um líder e o seu efeito mais se fazem sentir. Assim, após uma exaustiva busca por instituições que preenchessem os critérios anteriormente referidos, surgiu o Grupo T, com um projecto de modernização que visa implementar um sistema de meritocracia e de avaliação de desempenho dos colaboradores, sempre no sentido de assegurar a sustentabilidade da

³ Informação retirada do site da instituição.

performance do Grupo T, que irá decorrer entre 2008 e 2010. Os referidos objectivos gerais encontram-se subdivididos numa série de objectivos mais específicos e concretos, que podem ser consultados na página da Internet do Grupo T, e que, tal como veremos posteriormente, são identificados pela generalidade dos sujeitos constituintes da amostra.

Com a maior brevidade possível foi estabelecido o contacto com a organização via e-mail, apresentando a proposta de investigação, nomeadamente referindo o objectivo do estudo, o porquê termos seleccionado o Grupo T como uma hipótese indicada para a recolha de dados e a utilidade que poderia advir dos resultados da investigação. Prontamente obtivemos uma resposta que demonstrava o interesse pela breve proposta apresentada, sendo que a partir deste momento todos os contactos estabelecidos com a organização, nomeadamente com o responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, realizaram-se por telefone. Deste modo, após o esclarecimento de todas as questões inerentes à investigação, e após o envio e aprovação do questionário⁴ que entretanto foi enviado para o Grupo T, definiu-se qual a melhor forma para proceder à recolha de dados. A escolha do questionário como instrumento de recolha de dados deveu-se essencialmente à sua fácil aplicabilidade a amostras numerosas, que se traduz numa elevada economia temporal, e à garantia de anonimato, que permite que as respostas dadas não sofram o efeito de desejabilidade social. A fácil codificação e quantificação dos dados também foram factores que contribuíram para a escolha do questionário (Hill & Hill, 2008).

Numa primeira fase o responsável do departamento enviou dois grupos de etiquetas com o nome e morada de alguns colaboradores do Grupo T de Portugal Continental e arquipélagos da Madeira e Açores, que foram seleccionados aleatoriamente por computador. Existiam dois grupos de etiquetas com moradas pois num primeiro momento foi enviado a todos esses colaboradores uma carta⁵, elaborada pelos interessados no projecto, na qual constava a parceria que havia sido estabelecida entre a Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e o Grupo T, incentivando a participação e demonstrando a utilidade e importância desta investigação, e anunciando a recepção posterior de um questionário que teria que ser preenchido individualmente.

Numa segunda fase foi enviado, também por correio, às mesmas quinhentas pessoas o questionário juntamente com um envelope RSF, que conferia o carácter confidencial das respostas, onde deveriam colocar o questionário e enviar por correio sem despesas de envio. Este procedimento, bem como os contactos para esclarecimento de qualquer dúvida no preenchimento, encontrava-se definido num comunicado⁶ que estava em anexo ao questionário.

O período temporal que separou o envio dos questionários aos quinhentos colaboradores seleccionados aleatoriamente e a recepção das respostas durou cerca de três meses, sendo que durante este período, os

⁴ Vide Anexo I.

⁵ Vide Anexo II.

⁶ Vide Anexo III.

contactos recebidos eram relativos unicamente ao prazo temporal de envio, o que demonstra a compreensibilidade do instrumento utilizado.

Na totalidade, dos quinhentos questionários enviados foram recebidos 119 questionários correctamente preenchidos, com excepção de um exemplar, cujas respostas não respeitavam as escalas que tinham sido apresentadas, e como tal foi anulado, ficando uma amostra de 118 sujeitos. De facto, tal como referem Hill & Hill (2008), existe um elevado risco de não resposta quando os questionários são enviados por correio, todavia, considerando a amplitude e a tipologia da população em questão, consideramos esta ser a forma mais adequada de recolha de dados.

3.3. Instrumento

3.3.1. Construção e Avaliação da Validade de Conteúdo

Após a revisão crítica de alguma, pois seria impossível proceder a uma análise de todas as publicações, da literatura da temática que tem sido desenvolvida ao longo dos anos, procedemos à construção do questionário que serviu de instrumento de recolha dos dados. Consideramos ser fundamental sustentarmo-nos numa base teórica sólida, pois, tal como refere a célebre frase de K. Lewin, “ Não há nada mais prático do que uma boa teoria”. De facto é essencial ter uma linha condutora que orienta toda a investigação, que facilita o processo de definição de critérios e tomada de decisão, e que permite observar e analisar os resultados obtidos sob uma perspectiva crítica em detrimento de uma investigação que, por não ter um suporte comparativo que permite justificar e analisar os dados, não pode ser considerada válida e útil do ponto de vista de investigação.

Contemplando a abordagem das três temáticas fulcrais deste estudo, nomeadamente, a Liderança Transformacional, os Substitutos de Liderança e a Performance, que indubitavelmente teoricamente se complementam e interligam, procuramos construir um questionário baseado em itens retirados de instrumentos anteriormente elaborados pelos autores de base, sempre numa perspectiva de concordância com as variáveis que pretendíamos analisar e com as hipóteses estatísticas formuladas.

Num primeiro momento procedemos à recolha de todos os itens que haviam sido formulados para avaliar as áreas supracitadas.

Relativamente à temática de Liderança Transformacional recorremos ao MLQ (5x) formulado por Bass (Bass, 1985). Apesar de existirem outros instrumentos de análise da Liderança Transformacional, escolhemos este instrumento pela frequente utilização e validação psicométrica do referido questionário e sua aplicação nos variados sectores (primário, secundário e terciário) e níveis organizacionais (núcleo operacional, linha intermédia, chefias, gestores e direcção) e com os a mais diversas variáveis critério (percepção da eficácia organizacional, sistema de recompensas, *commitment*, satisfação) (Lowe et al., 1996; Tejada et al., 2001). Dada a amplitude da nossa investigação, retivemos apenas os itens referentes às dimensões da

Liderança Transformacional, em detrimento dos itens referentes à Liderança Transaccional, que se afastavam mais dos nossos objectivos iniciais (Bycio et al., 1995).

Os itens referentes aos Substitutos de Liderança foram retirados da escala construída por Kerr & Jermier (1978), contudo, considerando as dimensões que em estudos anteriores foram consideradas como menos relevantes e a extensão do questionário que estávamos a formular, ignoramos as categorias Aptidão, Experiência, Formação e Conhecimento, Orientação Profissional, Staff de Apoio e Distância Espacial não as contemplando no questionário. O recurso a esta escala, mesmo tendo em consideração todos os problemas de ordem psicométrica que lhe foram imputados, deveu-se à inexistência de outro instrumento capaz de avaliar os mesmos constructos.

Seguidamente procedemos à tradução de todos os itens, ajustando a construção frásica de modo a que todos os itens fossem claros e perceptíveis para todos os respondentes a quem se destinava o questionário. Dada a extensão do questionário resultante da junção de todos os itens, procedemos à eliminação de uma série de itens que consideramos avaliar aspectos semelhantes de uma mesma dimensão. Para a Liderança Transformacional definimos quatro itens para cada dimensão, com excepção da Influência Idealizada por vezes também denominada de Influência Carismática e que é considerada na maioria dos estudos da temática como a dimensão que maior influência exerce na variável critério. Nos Substitutos de Liderança optamos por escolher três itens para cada dimensão, com a excepção da dimensão Necessidade de Independência tal como se verificou com a dimensão Influência Idealizada. Não descurando os itens referentes aos comportamentos de Orientação para a Relação e a Orientação para a Tarefa dos líderes, incluímos no questionário três itens para cada uma das dimensões, que foram retirados do instrumento HSA (Human System Audit), inserido num projecto europeu, facultado pelo orientador desta dissertação. Por fim, os itens respeitantes à nossa variável critério, Performance, foram construídos tendo por base a distinção entre os três tipos de Performance *In-Role*, nomeadamente a performance individual, a performance da unidade ou departamento e a performance organizacional, e contemplando também as subdimensões qualidade do trabalho, quantidade do trabalho e desempenho global. A avaliação destes itens foi feita através de uma escala de sete pontos, em que 1-“Insatisfatório” e 7-“Completamente Satisfatório”. Por fim, procurando conhecer um pouco mais a percepção que os colaboradores do Grupo T têm sobre o seu desempenho, isto é, o seu nível de auto-eficácia, incluímos ainda três itens nos quais os sujeitos tinham que avaliar o seu desempenho em relação a média (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Williams & Anderson, 1991).

Todos os restantes itens interessantes para análise foram formulados sobre o formato de resposta fechada, em que os sujeitos teriam que responder numa escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos, em que 1-“nunca”, 2-“raramente”, 3-“às vezes”, 4-“quase sempre”, e o 5 “sempre”, modelo que também foi adoptado pelo autor do MLQ (5x) (Bass, 1985). E se podem ser colocadas algumas questões quanto à viabilidade de se utilizar

uma escala com cinco pontos por permitir respostas de tendência central, decidimos manter esta mesma escala pois o existir uma escala de quatro pontos poderia colocar dúvidas ao nível das respostas e até mesmo exercer um efeito negativo no momento de decisão dos respondentes por este considerarem que uma resposta é positiva e outra é negativa, ou por efectivamente a sua resposta ser neutra e a escala não contemplar essa possibilidade de resposta. Tratando-se de um questionário anónimo e confidencial o medo da consequência que a resposta lhe pode trazer está diminuída, e como tal, mesmo utilizando uma escala impar, a fiabilidade está mais garantida (Hill & Hill, 2008).

Numa fase seguinte, procurando assegurar a validade de conteúdo do instrumento em questão, administramos o questionário a dois grupos, um grupo constituído por seis sujeitos que frequentam o curso de Psicologia das Organizações e do Trabalho e que, como tal, peritos que estão familiarizados com a temática e terminologia utilizada, e a um grupo cujos dez elementos foram escolhidos aleatoriamente e que possuíam diferentes níveis de escolaridade e formação e exerciam diferentes funções. Em ambos os grupos não se registaram dificuldades de compreensão das instruções, dos itens, ou da escala, anulando portanto as desvantagens relativas à difícil compreensão das instruções, da formulação dos itens ou da interpretabilidade da escala (Alferes, 1997). O próprio responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, conhecedor dos sujeitos que poderiam vir a constituir a nossa amostra, analisou o questionário numa fase prévia e considerou todos os itens relevantes e adequados ao tipo de respondentes em questão (Hill & Hill, 2008).

Dada a confirmação da validade de conteúdo, que visa essencialmente garantir a adequação dos itens ao que efectivamente é suposto medir, procedemos à aplicação do questionário à amostra definida.

3.3.2. Qualidades Psicométricas do Instrumento

Na fase inicial do tratamento dos dados procedemos à identificação dos *missing values*. Dado que não se observou a existência de não respostas em nenhum dos itens, independentemente de serem relativos à Liderança Transformacional, aos Substitutos de Liderança, ao tipo de Orientação ou à Performance, nenhum dos sujeitos foi eliminado.

O tratamento estatístico prosseguiu através da realização de uma série de Análises de Componentes Principais (ACP) no sentido de se fazer a avaliação das qualidades Psicométricas do questionário aplicado, visto este ter resultado da junção de partes de diferentes instrumentos de medida e como tal, não estar anteriormente validado. O principal objectivo desta análise era verificar se os dados se agrupavam de acordo com as categorias que foram enunciadas pelos autores de base e em toda a literatura consultada, isto é, numa fase inicial pretendemos encontrar ou criar dimensões de variáveis e não analisar cada variável individualmente, para além de querermos testar a validade psicométrica das escalas utilizadas.

Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança, e o seu impacto na Performance
Sofia Vieira Faria (e-mail: sofia.vieira.faria@gmail.com) 2009

Deste modo, dadas as diferenças de temática, de dimensões atribuídas, e de suporte teórico existente, foi realizada uma ACP⁷ para os itens referentes à Liderança Transformacional, que, segundo a teoria deveriam agrupar-se em quatro factores que posteriormente seriam denominados de Influência Idealizada, Consideração Individualizada, Estimulação Intelectual, e Motivação Inspiradora, uma ACP para os itens relativos aos Substitutos de Liderança, cujo agrupamento deveria ocorrer em nove factores, aos quais se atribuiriam as designações de Indiferença face às recompensas organizacionais, Necessidade de Independência, Tarefas Rotineiras, Tarefas que fornecem Feedback, Satisfação Intrínseca, Formalização Organizacional, Inflexibilidade Organizacional, Coesão dos Grupos e Recompensas Organizacionais fora do Controlo do Líder, tal como se regista literatura. Foi utilizada a mesma técnica para o tipo de Orientação, da qual deveriam resultar dois factores, um relativo à Orientação para as Pessoas e outro para a Orientação para a Tarefa. Relativamente aos itens referentes à Performance, tratando-se a respostas que reflectem as opiniões dos próprios colaboradores, não foi efectuada uma ACP. Como tal procedemos a análises descritivas destes mesmos itens.

Dada a complexidade das análises efectuadas consideramos ser premente proceder à explicitação de cada uma das ACP's separadamente, pois quando se analisam as relações entre comportamentos do Líder Transformacional ou Substitutos da Liderança e variáveis critério, é necessário controlar-se especificidades inerentes a cada uma das variáveis (Podsakoff et al., 1996a).

Considerando as particularidades resultantes de não termos utilizado todos os itens das escalas originais, os resultados encontrados condicionam toda a análise, como tal, os valores encontrados serão apresentados no próximo ponto.

⁷ Para as análises estatísticas efectuadas recorreremos ao SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 17.0.

IV – Resultados

Apesar de ao longo da dissertação, por questões de consistência, apresentarmos primeiro a Liderança Transformacional e depois os Substitutos de Liderança, nesta secção optamos por inverter a ordem pois os resultados encontrados para os Substitutos de Liderança não permitiram a continuação da sua análise juntamente com a Performance, comparativamente com a Liderança Transformacional.

Relativamente à amostra, devido aos condicionamentos encontrados no momento da recolha dos dados o nosso $n=118$, não se respeitando o pressuposto da dimensão amostral de 5 sujeitos por variável (Stevens, 1992). Segundo a tipologia apresentada por Comrey & Lee (1992, cit. in Tabachnick & Fidell, 2001), estamos perante uma amostra pobre, apesar de ultrapassar o valor mínimo de 100 sujeitos comumente indicada para investigação. A reduzida dimensão da amostra pode afectar os resultados estatísticos encontrados nas análises efectuadas.

4.1. Escala de Substitutos de Liderança

Tal como referido anteriormente, da escala construída originalmente por Kerr & Jermier (1978), utilizamos para a nossa escala de Substitutos de Liderança apenas 9 das 14 subdimensões existentes na literatura, pois, de acordo com a sustentação teórica, seriam as mais significativas. Visto dessas 9 subdimensões não termos incluído todos os itens, foi necessário procedermos a uma Análise de Componentes Principais (ACP) no sentido de validarmos psicometricamente a escala, comprovando assim a sua validade de constructo.

Observando as correlações encontradas entres as variáveis, verifica-se que existem apenas alguns coeficientes de correlação acima de .30 o que indica a força das variáveis, e a possível existência de poucos factores (Martinez & Ferreira, 2007), objectivo principal da ACP (Pestana & Gageiro, 2005). Isto é, a matriz de correlações inter-item apresenta valores muito baixos. Recorrendo aos valores encontrados no teste Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = .685^8$), e no teste de Esfericidade de Bartlett ($X^2 = 352,197, p = .000$) podemos concluir que existe factoriabilidade dos dados, isto é, que a matriz é passível de ser submetida a este género de análise.

Inicialmente a ACP foi executada com todos os itens escolhidos, resultando dez factores desta análise que explicavam apenas 66% da variância. Seguidamente forçamos a análise a nove factores, número desejado de factores, pois seriam concordantes com as subdimensões escolhidas, e efectuamos a rotação Varimax, contudo os valores da matriz de correlações era $\leq .30$, o teste KMO tinha valores inaceitáveis ($KMO=.572$) que não justificavam a continuação da análise. Continuamos a forçar

⁸ De acordo com a categorização apresentada por Kaiser, estamos perante um valor médio pois .685 situa-se entre .70 e .80 (Pestana & Gageiro, 2005).

factores, diminuindo sempre o número de factores e a realizar rotações para que a interpretabilidade fosse assegurada, todavia, os resultados encontrados eram semelhantes aos acima descritos. Quando chegamos à solução de três factores os valores encontrados eram já aceitáveis. Isto é, a ACP realizada revelou a existência de três factores com *eigenvalues* superiores a 1, contudo, na totalidade estes explicam apenas 48.43% da variância, o que justifica a retenção dos três factores, no sentido de procurar justificar a máxima variância possível. A primeira componente apresenta um *eigenvalue* de 3.002 que explica 21.44% da variância, a segunda componente tem um *eigenvalue* 2.053 cuja variância explicada é de 14.67%, e por fim, o último componente detém um *eigenvalue* de 1.726 que contribui 12.33% para a explicação da variância. Estes valores são corroborados pelo *Screeplot*, cuja inflexão, apesar de ténue, é mais evidente a partir do terceiro factor. Tendo retido estes factores, e analisando o contributo de cada um dos itens para a escala, procedemos à eliminação dos itens que contribuía negativamente para a análise, pois apresentavam níveis de saturação igualmente elevados em diversos factores e valores de comunalidades inferiores a .30. Como resultado final, restaram apenas doze itens, dos vinte e oito iniciais, que saturaram em três factores. Colocamos como hipótese esses três factores corresponderem às três categorias mais abrangentes apresentadas pelos autores seminais, nomeadamente, Características do Indivíduo, Características da Tarefa e Características da Organização. Esta possibilidade foi anulada assim que analisamos a descrição dos itens que saturaram em cada um dos factores. De facto, os itens que deveriam ter-se agrupado nos três factores que teriam uma correspondência com as três dimensões referidas anteriormente, estavam agrupados de uma forma completamente aleatória, em que não era possível estabelecer qualquer género de analogia com a base teórica defendida por Kerr & Jermier (1978). De facto, mesmo tendo seleccionado apenas nove das catorze dimensões sustentadas na literatura, os nossos dados não permitiram encontrar as nove dimensões escolhidas⁹, mesmo após a realização de diversas rotações Varimax, no sentido de facilitar a interpretabilidade dos itens (Stevens, 1992).

Deste modo, podemos concluir, que apesar de se terem encontrado três factores ou componentes, estes não corroboram as dimensões encontradas pelos investigadores de base, contrariamente com o que se observou na meta-análise efectuada por Podsakoff et al. (1996a).

Numa fase inicial pode conduzir-nos à conclusão que efectivamente nesta organização não existem Substitutos de Liderança, e como tal a existência de uma liderança, seja ela Transformacional ou não, é uma hipótese premente.

Em suma, todas as hipóteses estabelecidas a priori nesta investigação

⁹ Relembrando, indiferença face às recompensas organizacionais, necessidade de independência, tarefas rotineiras, tarefas que fornecem feedback, satisfação intrínseca, formalização organizacional, inflexibilidade organizacional, coesão dos grupos e recompensas organizacionais fora do controlo do líder (Kerr & Jermier, 1978).

que apresentavam como variável preditora os Substitutos de Liderança, referindo, a *Hipótese 2 e 2a*), que consideravam a existência de um efeito estatisticamente significativo entre os Substitutos de Liderança e a performance, e que estes exerciam um efeito negativo na performance, não foram corroboradas, tendo-se observado o mesmo com as *Hipótese 5* e a *Hipótese 3*, que pretendiam, respectivamente, verificar a existência de uma relação entre os Substitutos de Liderança e o comportamento de um líder Orientado para a Tarefa, e se os Substitutos de Liderança poderiam exercer um papel moderador ou mediador entre a Liderança Transformacional e a performance, pois, ao não se registar validade psicométrica na escala é-nos impossível prosseguir com a análise estatística e confirmar as hipóteses anteriormente colocadas.

4.2. Escala de Liderança Transformacional

Sendo as questões amostrais comuns a toda a investigação, e tendo sido mencionadas anteriormente, passaremos de imediato à análise das questões psicométricas da escala referente à Liderança Transformacional.

Tal como se observou para os Substitutos de Liderança, também para a Liderança Transformacional não se realizou apenas uma tentativa de Análise de Componentes Principais (ACP).

Inicialmente, utilizando todos os itens referentes à Liderança Transformacional que foram escolhidos de entre os itens formulados pelos autores (Bass, 1985; Bycio et al., 1995), realizou-se uma ACP, sem forçar qualquer solução ou rotação, da qual resultaram dois factores, sendo que o primeiro factor explicava 57.65% da variância, e o segundo contribuía apenas 7.56%. E apesar de os valores encontrados na matriz de correlações serem maioritariamente superiores a .30, e o Kaiser-Meyer-Olkin ter um valor considerado muito bom ($KMO = .950$) (Pestana & Gageiro, 2005) e o teste de Esfericidade de Bartlett ($X^2 = 1490.784$, $p = .000$) adequado, procuramos forçar a análise a quatro factores, no sentido de conseguirmos encontrar as quatro dimensões da Liderança Transformacional, relembrando, Influência Idealizada, Motivação Inspiradora, Consideração Individualizada e Estimulação Intelectual (Bass, 1985). Os resultados demonstraram que não seria possível a solução a quatro factores pois quinze dos dezassete itens saturavam fortemente no primeiro factor, e os restantes factores apresentavam saturações baixas. Considerando que o modelo inicial apresentava três dimensões, que resultavam da junção da Influência Idealizada a da Motivação Inspiradora na dimensão Carisma, procuramos forçar a análise também a três factores (Bass, 1985). Contudo, observou-se exactamente o mesmo resultado que no momento anterior. Com dois factores registamos a mesma situação. De facto, independentemente do número de factores forçados e das rotações Ortogonais Varimax realizadas, apenas a solução de um factor era a ideal e mais plausível de utilizar. Todavia, um leitor atento poderá questionar-se acerca de primeira solução encontrada, da qual resultaram dois factores. De facto, tal como referido anteriormente, surgiram dois factores cujos valores de *eigenvalue* eram

superiores a 1, respectivamente 9.801 e 1.286 e que explicavam 57.65% e 7.56% da variância, valores estes que eram corroborados pela inflexão do *Screeplot*. Contudo, observando a matriz de componentes rodada, verificamos que 16 dos 17 itens saturavam fortemente no primeiro dos factores encontrados. Como tal, não se justificava reter uma solução com dois factores.

Assim, a ACP final revelou a existência de um factor com um *eigenvalue* superior a 1, respectivamente 9.683, que explica 60.520% da variância total, o que justifica a sua retenção visto explicar mais do que 50 % da variância. Este valor é corroborado pelo *Screeplot*, cuja inflexão ocorre nitidamente a partir do primeiro factor. A fácil interpretabilidade foi conseguida através de uma rotação Ortogonal *Varimax*. Observando a matriz de correlações na Tabela 2 podemos verificar que apenas o Item 1 (*É indiferente ao nosso bom desempenho*) apresenta valores inferiores a .30, sendo que os restantes correlacionam-se fortemente. O índice do teste Kaiser-Meyer-Olkin apresenta um valor considerado muito bom (KMO = .952), o que juntamente com o teste de Esfericidade de Bartlett ($X^2 = 1460.287$, $p = .000$) assegura a factoriabilidade dos dados, podendo prosseguir com a análise.

Os itens que compõem o factor, que denominaremos de Liderança Transformacional, a sua saturação no factor, bem como os valores das comunalidades podem ser observadas na Tabela 2.

Tabela 2. Valores de Saturação Factorial e das comunalidades de cada item no factor Liderança Transformacional

N.º Item	Descrição dos itens	Saturação Factorial	h^2
17	Tem capacidades nas quais confio para ultrapassar qualquer obstáculo	.875	.766
3	Preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um de nós.	.863	.745
8	É capaz de estimular a partilha e aceitação de perspectivas entre todos.	.861	.742
7	Transmite confiança relativamente aos objectivos a alcançar.	.861	.742
11	Inspira lealdade nos colaboradores da organização.	.860	.739
4	É um modelo a seguir.	.859	.739
18	Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.	.856	.716
20	Felicita-me quando faço um trabalho excepcional.	.818	.669
13	Estimula-nos com a visão de que trabalhando em conjunto somos capazes de alcançar os objectivos.	.791	.625
5	Estabelece padrões de desempenho elevados e que representam um desafio.	.767	.588
16	Incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões.	.753	.567
14	Incentiva-me a pensar em problemas antigos de forma inovadora.	.728	.531
15	Fala-nos acerca da importância da ética e dos valores para bem da organização.	.714	.510
10	Trata cada colaborador de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo.	.663	.439
9	Tem uma visão optimista acerca do futuro.	.583	.340
1	É indiferente ao nosso bom desempenho.	-.475	.226

Como é facilmente observável, todos os itens saturam fortemente Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança, e o seu impacto na Performance
Sofia Vieira Faria (e-mail: sofia.vieira.faria@gmail.com) 2009

($\geq .45$) no factor Liderança Transformacional, com excepção do Item 1 que apresenta um valor inferior a $.45$ e negativo (Tabachnick & Fidell, 2001). O valor negativo deve-se ao facto deste ser um item invertido, que posteriormente foi recodificado para poder ser incluído na análise. Contrariamente com o que aconteceu com Item 19, que, tal como podemos verificar, foi retirado da análise, decidimos reter o Item 1 por ser a primeira vez que estamos a realizar este estudo e a escala não estar ainda validada. O Item 19 foi excluído por apresentar uma saturação factorial $\leq .45$ e por o valor das comunalidades ser também ele muito reduzido ($.129$), ou seja, este item contribuía muito pouco para a escala de Liderança Transformacional. O mesmo não se verifica com os restantes itens, cujos valores de comunalidades são bastante elevados.

Após invertemos o Item 1, procedemos à análise da consistência interna da escala de Liderança Transformacional, recorrendo ao *Alpha de Cronbach* para verificar qual o contributo dos itens para a construção da medida. Na Tabela 3 podemos observar esses resultados.

Tabela 3. Valores de *Alpha de Cronbach* (α), da Correlação com a Escala Total corrigida e do α com o item excluído.

Dimensão	N.º Item	Correlação Item-Total	α com item excluído	<i>Alpha</i> <i>Cronbach</i>
Liderança Transformacional	17	.850	.949	$\alpha=.954$
	3	.831	.949	
	8	.836	.949	
	7	.834	.949	
	11	.833	.949	
	4	.829	.949	
	18	.817	.949	
	20	.787	.950	
	13	.756	.951	
	5	.729	.951	
	16	.714	.951	
	14	.687	.952	
	15	.672	.952	
	10	.618	.953	
9	.536	.955		
1	.432	.957		

Visualizando a tabela anterior podemos verificar que os resultados indicam uma elevada consistência interna, pois de acordo com a categorização feita por George & Mallarey (2003)¹⁰ um $\alpha=.954$ é considerado um valor excelente. Deste modo podemos concluir que todos os

¹⁰ Enumerando a tipologia apresentada por George & Mallarey (2003), valores inferiores a $.5$ são considerados inaceitáveis, se estiverem situados entre $.5$ e $.6$ são pobres, entre $.6$ e $.7$ são valores questionáveis, entre $.7$ e $.8$ são aceitáveis, entre $.8$ e $.9$ são bons e acima de $.9$ são considerados valores excelentes.

itens têm um forte contributo para a escala de Liderança Transformacional, pois apresentam valores de correlação elevados e alteram reduzidamente o valor de α quando não estão presentes, e que a retenção do Item 1 mostrou-se como uma decisão certa pois apesar de este aumentar um pouco o valor de *Alpha*, este aumento não é significativo, enquanto que a sua correlação com a escala apresenta um valor moderado (.432) (Cohen, 1969).

Se nos lembrarmos que esta escala era apenas uma das partes de um questionário que incluía também outras duas dimensões, a Liderança Transaccional e o Estilo de Liderança *Laissez-Faire*, tal como se verificou na teoria, justifica-se o facto de todos os itens saturarem no mesmo factor mesmo que este seja mais abrangente, o factor da Liderança Transformacional, o que, contrariamente ao observado com os Substitutos de Liderança nos permite considerar esta escala psicometricamente válida. Efectivamente, a estrutura factorial do MLQ (5x) está corroborada por diversas investigações (Miner, 2001), contudo é necessário atender ao facto de não termos utilizado o instrumento original da sua totalidade. De facto, mesmo na investigação realizada por Bycio et al. (1995), apesar de se terem encontrado os factores que correspondem às dimensões apresentadas pelos autores de base, as correlações existentes entre os factores são muito elevados, existem problemas de multicolinearidade e não apresentam relações díspares quando relacionados com variáveis de resultado, o que aponta para a existência de um único factor. Bass & Riggio (2006) aludem também a frequente combinação dos vários itens numa única dimensão, o que sustenta que a nossa decisão foi a correcta. Os valores de consistência interna elevados ($\geq .80$) foram encontrados em todas as escalas que compõem o MLQ (5x), facto que é coincidente com a nossa análise (Bass & Riggio, 2006).

É-nos permitido portanto prosseguir a análise dos dados com a escala da Liderança Transformacional.

4.3. Escala de comportamento do líder Orientado para a Relação e líder Orientado para a Tarefa

Procurando corroborar a *Hipótese 4*, referente à Liderança Transformacional e a sua relação estatisticamente significativa com os comportamentos Orientados para as Relações, contemplamos no questionário seis itens referentes à orientação do líder, nomeadamente a Orientação para as Relações e a Orientação para a Tarefa (Fiedler, 1967). Os itens que foram contemplados na análise, tal como referido anteriormente, foram retirados de um instrumento de avaliação HSA (Human System Audit) facultado pelo orientador da presente dissertação.

No sentido de validar psicometricamente esta escala, procedemos a outra Análise de Componentes Principais (ACP), que apresentou resultados bastante interessantes.

Contrariamente aos resultados encontrados nas escalas anteriores, em que não foi possível encontrar as dimensões esperadas, nesta escala foi

possível encontrar as duas dimensões pretendidas. Tendo-se feito uma ACP sem forçar qualquer número de factores ou rotações surgiram saturações em apenas um factor. Este tinha um *eigenvalue* >1 e explicava 64.68% da variância. As correlações na matriz tinham um valor $\geq .30$, enquanto que os valores do KMO e do Teste de Esfericidade de Bartlett eram adequados. Todavia, tendo por base os dados encontrados na literatura, procuramos forçar a análise a dois factores de modo a encontrar as dimensões Orientação para a Relação e Orientação para a Tarefa. Os resultados encontrados foram bastante satisfatórios. Numa primeira análise, a matriz apresenta coeficientes de correlação todos eles superiores a .30, o que indica a força existente entre os itens. O valor do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO= .809), é considerando bom (Pestana & Gageiro, 2005), o que juntamente com o teste de Esfericidade de Bartlett ($X^2=415.364$, $p=.000$) assegura a factoriabilidade dos dados, podendo continuar com a análise. O valor das comunalidades assegura o contributo de todos os itens para a escala, pois todos os valores excedem .50. Deste modo, retivemos os dois factores encontrados, pois, apesar de apenas o primeiro item apresentar um *eigenvalue* superior a 1 (3.881), que explica 64.68% (tal como na primeira análise que realizamos), e o segundo factor explicar apenas 11.69% da variabilidade, as saturações em cada um dos factores são bastante elevadas, como podemos ver na Tabela 4, o que justifica a retenção de todos os itens.

Tabela 4. Valores de Saturação Factorial e das comunalidades de cada item nos factores Orientação para a Relação e Orientação para a Tarefa.

N.º Item	Descrição dos Itens	Saturação Factorial		h^2
		Orient. Relação	Orient. Tarefa	
12	É um facilitador do meu trabalho.	.797	.305	.727
2	É acessível e receptivo às minhas opiniões, sugestões e críticas.	.781	.141	.630
23	Actua como "orientador" quando a situação assim o exige.	.771	.454	.800
22	Orienta-me a apoiar-me nas dificuldades.	.758	.475	.800
6	Diz-me claramente o que espera de mim.	.239	.870	.814
21	Comunica-me qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo.	.350	.829	.811

Após a rotação Varimax foi possível interpretar mais facilmente os dados. Os valores de saturação, como podemos observar, são bastantes elevados e saturam fortemente ($\geq .70$) em cada um dos factores, o que demonstra o grande contributo de cada um dos itens em cada uma das dimensões (Tabachnick & Fidell, 2001). Todavia, um leitor atento denotará que o Factor 1, que denominamos de Orientação para a Relação tem quatro itens a saturar fortemente, enquanto que o segundo Factor, Orientação para a Tarefa, tem apenas dois itens com valores de saturação elevados, quando no momento da construção do questionário, cada dimensão era composta por três itens. De facto observou-se a migração do item 23, que inicialmente seria para avaliar a Orientação para a Tarefa, para o primeiro factor. À luz do conteúdo do item (*Actua como orientador quando a situação assim o exige*),

a interpretação dos colaboradores relativamente a este item, por incluir o termo *orientador* pode ter sido compreendido no sentido de um líder se preocupar na sua essência com o colaborador e não com a tarefa em si, pode justificar esta mudança de factor.

Tabela 5. Valores de *Alpha de Cronbach* (α), da Correlação com a Escala Total corrigida e do α com o item excluído.

Dimensão	N.º Item	Correlação Item-Total	α com item excluído	<i>Alpha Cronbach</i>
Orientação para a Relação	12	.722	.839	$\alpha = .872$
	2	.580	.892	
	23	.815	.802	
	22	.801	.806	
Orientação para a Tarefa	6	.651	*	$\alpha = .788$
	21	.651	*	

*os valores não são apresentados pelo programa de estatística por serem negativos.

Pretendendo analisar a consistência interna de ambas as escalas, podemos concluir, a partir da Tabela 5 que todos os itens são relevantes para a escala, e como tal, a retenção de todos os itens e dos dois factores foi, indubitavelmente, uma escolha correcta. De facto, numa breve análise podemos observar valores de correlação positiva de cada item para a escala. Os valores do *Alpha de Cronbach* são, para a escala de Orientação para a Relação, considerados bons ($\alpha = .872$), e para a escala de Orientação para a Tarefa vistos como aceitáveis ($\alpha = .788$), de acordo com a categorização de George & Mallarey (2003).

A validade psicométrica encontrada em ambas as escalas confirma a sua utilização no decurso da nossa investigação, podendo incluí-las posteriormente na análise juntamente com a Liderança Transformacional e a Performance.

4.4. Escala da Performance

Considerando que as respostas às questões da Performance resultaram da percepção dos colaboradores acerca do seu próprio desempenho, e não de dados fornecidos pela instituição que por si só seriam mais objectivos, não se justificava realizar o mesmo tipo de análise que foi efectuada para as anteriores escalas. Deste modo, por considerarmos mais adequado, decidimos elaborar análises descritivas das respostas dadas e assim formular uma súmula da percepção de Performance dos colaboradores do Grupo T.

Tabela 6. Análise descritiva da percepção de Performance Individual

Descrição	N	Min.	Máx.	Média	Desvio-Padrão
Contribuição	118	3	5	4.26	.633
P. acima média	65	3	5	4.15	.618
P. na média	53	4	5	4.57	.500
P. abaixo da média	1	3	3	3.00	

Num primeiro momento consideramos interessante recolher informações acerca da percepção que os colaboradores do Grupo T têm acerca da sua Performance individual, isto é, se consideram que efectivamente contribuem para a obtenção dos resultados previstos no período temporal, e qual é a distribuição desse mesmo desempenho relativamente à média. Assim, tal como podemos observar na Tabela 6, os colaboradores consideram que o seu desempenho é eficaz pois, para além de atingirem os objectivos previstos, ainda consideram que o fazem no prazo previsto. Considerando que as respostas poderiam variar entre 1 e 5, uma média de 4.26 com um valor de desvio padrão de .633, revela uma grande contribuição de cada colaborador para a obtenção dos resultados pretendidos.

Assumindo que todo o Ser Humano partilha de uma noção de média que é formulada a partir do momento em que são definidos objectivos, a posição de cada um relativamente a essa noção de média foi também um aspecto que suscitou interesse. Assim, apesar de 65 sujeitos considerarem que o seu desempenho está acima da média, a média das respostas ($M=4.15$) é inferior à média de respostas daqueles que consideram que o seu desempenho encontra-se na média ($M=4.57$). E se, considerarmos o valor mínimo e o máximo, na percepção de Performance na média, o grau de amplitude varia entre o 4 e o 5, enquanto que na percepção de Performance acima da média o intervalo encontra-se entre o 3 e o 5. Ou seja, no primeiro caso a percepção é mais positiva que no segundo caso. De realçar que estes valores podem estar dependentes quer da função que o colaborador desempenha e do número de anos a que já executa essa função, mas supomos que o principal factor de influência é o efeito de deseabilidade social, isto é, apesar do questionário ser anónimo, os sujeitos têm tendência a dar a resposta que consideram mais adequada e não a real. Tal influência não se observou num colaborador que considerou que a sua Performance está abaixo da média. Em suma, podemos considerar, de acordo com Becker et al. (1996) que os colaboradores detêm uma percepção de auto-eficácia elevada, o que pode futuramente ser analisado.

Tabela 7. Análise descritiva da percepção de Performance Individual, de Performance de Unidade e de Performance Organizacional

Tipo de Performance	Min.	Máx.	Média	Desvio-Padrão
Perf_Individual	3.33	7.00	5.78	.788
Perf_Unidade	1.33	7.00	5.30	.968
Perf_Organização	1.00	7.00	5.08	1.09

A Tabela 7 apresenta valores que complementam a informação presente na Tabela 6. Assim, através de análises descritivas dos três tipos de Performance, a referir, Performance Individual, Performance da Unidade e Performance Organizacional, encontramos resultados que corroboram a análise anterior, pois a percepção dos colaboradores relativamente à sua Performance e contribuição dessa mesma Performance para a sua unidade ou departamento e organização apresenta médias elevadas, $M=5.78$, $M=5.30$, $M=5.08$ respectivamente. De destacar que a elevada média encontrada para a percepção de Performance Individual ($M=5.78$) faz sentido quando analisada em conjunto com os dados encontrados na Tabela 6. Todavia, estes resultados não podem ser comparados directamente com os dados anteriores pois a escala utilizada nestes itens era de sete pontos (Becker et al., 1996), enquanto que na análise anterior era uma escala de cinco pontos. Apesar disso é possível concluir que todos os colaboradores do Grupo T têm uma percepção bastante positiva acerca da sua Performance.

4.5. Análise das Correlações

O principal objectivo, ou hipótese principal desta dissertação era o de analisar em que medida a Liderança Transformacional influenciava ou produzia um efeito na Performance dos colaboradores. Assim, procurando corroborar a *Hipótese 1* e a *Hipótese 1a*)¹¹, e considerando que não podemos incluir os Substitutos de Liderança na nossa análise, realizamos uma análise de correlações bivariada entre as referidas variáveis, às quais adicionamos os comportamentos do líder Orientado para a Relação e Orientado para a Tarefa, cujos resultados encontram-se sumarizados na Tabela 8.

Tabela 8. Correlações entre a Liderança Transformacional e a(s) Performance(s) e o tipo de Orientação

	Lid Transf.	P. Individ.	P. Unid.	P. Org.	O. Relação	O. Tarefa
Lid. Transf.	-					
P. Individual	.118	-				
P. Unidade	.252**	.601**	-			
P. Organizacional	.166	.521**	.509**	-		
O. Relação	.872**	.082	.262**	.220*	-	
O. Tarefa	.745**	.138	.307**	.223*	.672**	-

**p<.01

*p<.05

¹¹ A relembrar, *Hipótese 1*: Existe um efeito estatisticamente significativo entre a Liderança Transformacional e a performance dos colaboradores, ou seja, um líder com características transformacionais exerce um efeito na performance dos trabalhadores; *Hipótese 1. a)*: Os líderes transformacionais exercem uma influência positiva na performance dos colaboradores da organização.

Numa breve análise aos valores de correlação encontrados, podemos vislumbrar que todos os valores são positivos e, de acordo com a categorização de Cohen (1969), oscilam entre correlações pequenas e grandes. Encontramos valores que são significantes aos níveis $p < .01$ e $p < .05$, o que exige algum cuidado aquando a sua análise quando se trata de correlações muito baixas.

Contrariamente ao esperado, não se encontra uma relação significativa entre a Liderança Transformacional e as diferentes performances consideradas para a análise. Deste modo a *Hipótese 1* não foi corroborada, resultados que foram encontrados também em outras investigações (Bass et al., 2003). Não podemos por isso afirmar que um Líder Transformacional aumenta a performance dos colaboradores, apesar de esse ser uma conclusão retirada de inúmeras investigações. Por associação, a *Hipótese 1a*) também não foi confirmada, pois ao não existir uma correlação entre a Liderança Transformacional e a performance, não é possível avaliar se o efeito é positivo ou negativo. Todavia, se considerarmos que Manz & Sims (1996) apresentaram a percepção de auto-eficácia como um possível Substituto de Liderança, e concluímos, de acordo com Becker et al. (1996) que as respostas dadas pelos colaboradores eram reveladoras de uma percepção de auto-eficácia, então podemos supor por lógica associativa, que a auto-eficácia pode estar relacionada com a baixa correlação entre a Liderança Transformacional e a performance. De qualquer modo não podemos com esta suposição considerar que a *Hipótese 3* está corroborada, pois não recorremos para tal à escala dos Substitutos de Liderança. Outro dado interessante que não foi contemplado nas nossas hipóteses iniciais, que podemos observar trata-se da correlação moderada entre as subdimensões da Performance consideradas em análise. De facto, a Performance Individual, a Performance de Unidade e a Performance Organizacional apresentam valores de correlação moderados que indicam que a Percepção de Performance numa das dimensões, implica também uma percepção de performance nas outras dimensões. De referir que a Performance Individual e a Performance da Unidade são as duas dimensões que apresentam uma relação mais forte ($r = .601$), isto é, se a percepção de Performance Individual aumentar, então a percepção de contribuir para uma melhor Performance da Unidade/Departamento é também superior e vice-versa, pois, tratando-se de correlações não conseguimos prever qual a relação de causalidade existente.

Focando as correlações de Pearson das variáveis Orientação para a Relação e Orientação para a Tarefa, confirma-se a *Hipótese 4* que considerava que existe uma relação estatisticamente significativa entre a Liderança Transformacional e o comportamento do líder Orientado para as Relações ($r = .872$) e mais ainda, verificou-se a existência de uma relação também entre a Liderança Transformacional e o comportamento do líder Orientado para a Tarefa ($r = .745$). As próprias Orientações apresentam entre si níveis de correlação significativos ($r = .672$). Todavia, não podemos negar a *Hipótese 5* (*Existe uma relação estatisticamente significativa entre os Substitutos de Liderança e a orientação para a tarefa.*), pois esta na realidade não foi testada.

V - Discussão

Após a consulta e análise teórica da literatura que foca a Liderança Transformacional, os Substitutos de Liderança e a Performance é-nos possível reflectir acerca dos dados e resultados encontrados à luz dessas mesmas teorias.

No seguimento do que foi proposto pelos autores de base, procuramos encontrar resultados que corroborassem ou fossem concordantes com as conclusões que expuseram e as hipóteses que formulamos. Contudo, tal como pudemos observar, quer as hipóteses que relacionavam a Liderança Transformacional quer os Substitutos de Liderança com a Performance não foram confirmadas, o que não significa que todo o esforço deste trabalho foi inútil, pois, os resultados e conclusões conseguidas foram bastante interessantes.

Relativamente aos Substitutos de Liderança, podemos observar que a escala utilizada quer no presente estudo quer nas restantes investigações não possui validade psicométrica que permita a sua utilização para a prossecução dos estudos. De facto, se intuitivamente faz todo o sentido a premissa defendida por Kerr & Jermier (1978), que existem outros indicadores relacionados com o indivíduo, com a tarefa ou com a organização que exercem uma influência (seja como mediadora, moderadora, substituta, neutralizadora ou potenciadora) sobre o efeito da acção do líder nos subordinados, empiricamente não observamos essa relação porque o próprio instrumento, tal como se encontra formulado, não confere um nível de fiabilidade que permita encontrar as dimensões mais gerais da escala, nomeadamente, características individuais, características da tarefa e características da organização, nem as 14 subdimensões (Kerr & Jermier, 1978), e muito menos estabelecer relações entre os Substitutos de Liderança e uma qualquer variável critério.

De facto, não nos foi possível encontrar as dimensões pretendidas, tal como se observou nas investigações de Howell & Dorfman (1981) e Podsakoff et al. (1986), onde apenas 9 das 14 subdimensões foram encontradas. Mesmo após a realização de uma série de rotações e de se eliminarem uma série de itens que contribuía negativamente para a escala não se verificou uma saturação coincidente com as categorias encontradas por Kerr & Jermier (1978), o que coloca em questão a validade de constructo da escala original (Podsakoff & MacKenzie, 1994). As intercorrelações entre as diferentes subdimensões na escala original apresentam valores modestos (menos de 8% das correlações são acima de .30) (Howell & Dorfman, 1981), tal como se pode observar na nossa análise. E de acordo com a pesquisa efectuada por Williams et al. (1988) 10 das 13 subdimensões apresentaram valores de confiança que impedem a sua utilização no âmbito de investigação (abaixo de .70, de acordo com Nunnally, 1978)¹², facto que também foi observado nas três dimensões que encontramos. Os valores de

¹² Por curiosidade procuramos encontrar os valores de *Alpha de Cronbach* (α) dos três factores, sendo que os valores encontrados também eram todos eles inferiores a .70.

consistência interna também não apresentam validade para ser mantidos na investigação ($\alpha=.739$, $\alpha=.540$, $\alpha=.642$). Assim, os resultados que encontramos na investigação ao Grupo T corroboram o suporte teórico e justificam a não inclusão da escala na nossa investigação, apesar da importância que atribuímos a outros factores que não a liderança que existem no contexto organizacional.

Efectivamente, considerando que a organização que foi alvo do estudo, tem uma história de mais de um século e é nitidamente uma empresa com uma estrutura burocratizada, que se rege segundo uma hierarquia rígida departamentalizada e por uma série de regras e procedimentos estandardizados, e a amostra é constituída por elementos que ocupam a mesma função e executam as mesmas tarefas, na sua maioria, à mais de seis anos, seria de esperar que aspectos como a experiência, pois exercem a mesma função à diversos anos, a inflexibilidade organizacional pois a sua estrutura é rígida, a formalização organizacional que resulta da burocratização típica de organizações com esta idade, os grupos coesos, visto as funções estarem distribuídas por unidades ou departamentos, as tarefas rotineiras por realizarem a mesma tarefa, fossem apontados como possíveis substitutos, neutralizadores ou potenciadores de liderança. De facto a literatura indica que as tarefas rotineiras, por exigirem sempre o mesmo procedimento de realização e como tal a presença de um líder não se mostra como algo imprescindível para a execução da tarefa, e a ausência do líder que se traduz na distância espacial contribuem negativamente para a relação entre o líder e a performance (Podsakoff et al., 1996a). Todavia, o instrumento de medida infelizmente não permite proceder a essa análise. O efeito dos Substitutos de Liderança na performance não se pode portanto comprovar, tal como o efeito mediador/moderador entre o comportamento do líder e a variável preditora que foi encontrado em algumas investigações.

Considerando então a exclusão dos Substitutos de Liderança da nossa análise, podemos direccionar a nossa discussão para a Liderança Transformacional e a sua relação com a performance. Apesar de não termos utilizado a escala original completa para avaliar a Liderança Transformacional, conseguimos assegurar uma consistência interna da escala com um *Alpha de Cronbach* de .954 e prosseguir a análise juntamente com a variável critério performance. Todavia não podemos descurar alguma atenção ao facto de todos os itens terem saturado fortemente num só factor, e não em quatro como seria de prever. Tal resultado confere consistência à multiplicidade de resultados que, apesar de maioritariamente confirmarem a existência quatro factores, por vezes chegaram a soluções de três factores ou de um factor apenas, decorrentes da influência do factor carisma que, indubitavelmente continua a exercer um enorme efeito sobre todas as subdimensões da Liderança Transformacional.

Como foi possível observar, as correlações encontradas não eram de todo significativas, elucidando, as correlações $r=.118$, $r=.252$, $r=.166$ foram as correlações encontradas entre a Liderança Transformacional e a Performance Individual, a Performance da Unidade e a Performance Organizacional, respectivamente. Tais resultados surpreenderam-nos pois esperávamos que um líder motivador, capaz de estimular intelectualmente os

colaboradores e que procura atender a todas as necessidades dos colaboradores, de acordo com a premissa da capacidade de potenciar a variável critério (Bass, 1985), deveria exercer um efeito positivo na performance dos colaboradores do Grupo T, tal como se observou nas diversas investigações apresentadas anteriormente.

De facto Bass (1985) e os seus seguidores conseguiram prever o esforço adicional dos colaboradores quando executavam uma função através da acção do Líder Transformacional. Contudo, o facto de não controlarmos todas as variáveis do contexto possivelmente será a principal explicação para os resultados encontrados. A relação entre a Liderança Transformacional e uma qualquer variável critério é bem mais complexa do que poderemos conceber. Esta não é de forma alguma uma relação linear de causa-efeito. Existe uma imensidão de outras variáveis que dificilmente conseguimos controlar na sua plenitude, o que conduz a resultados díspares mesmo quando se tratam das mesmas variáveis preditoras e variáveis critério. Consideramos que a questão da cultura organizacional é fulcral neste ponto, pois, tratando-se de uma organização de grande dimensão, burocratizada, onde a hierarquia, a formalidade, o rigor, a precisão, as regras e os procedimentos estão presentes diariamente nas funções de todos os colaboradores, o efeito do líder Transformacional pode não fazer sentir-se, pois existe toda uma multiplicidade de factores que vão substituir ou influenciar a sua acção, por vezes de tal modo que a sua acção não é sequer percebida. Se reflectirmos um pouco, todos estes aspectos contextuais não são mais do que Substitutos de Liderança que vão influenciar essa mesma relação. Podemos aplicar nesta situação a constatação de Podsakoff et al. (1996a) de cerca de 31% da variância explicada entre a Liderança Transformacional e qualquer uma variável critério deve-se à existência de outras variáveis que podem ser designadas de Substitutos de Liderança. Contudo, tudo não passa de meras conjecturas que são similares às encontradas por Kerr & Jermier (1978), e que infelizmente não conseguimos explorar nesta investigação.

Remetendo para os dados encontrados relativamente à percepção de Performance, todos os colaboradores apresentaram respostas que contribuíram para uma média de percepção de performance bastante elevadas, o que corrobora o factor de percepção de auto-eficácia apresentado por Manz & Sims (1980) como um possível Substituto de Liderança. Todavia, essa mesma Performance percebida pelos colaboradores não é atribuída ao efeito do líder visto não se encontrarem associações significativas estatisticamente. E se uma das principais hipóteses estabelecidas para esta dissertação não foi corroborada, encontramos outras relações bastante interessantes. As correlações encontradas entre a Performance Individual, a Performance da Unidade e a Performance global da Organização apresentam uma relação moderada entre si. A relação entre a Performance Individual e a Performance da Unidade ou Departamento é a mais forte ($r = .601$), seguida da relação entre a Performance Individual e a Performance da Organização ($r = .521$), e por fim encontramos uma correlação de $.509$ entre a Performance da Unidade e a Performance Organizacional. Atendendo aos valores podemos concluir que no Grupo T

existe uma noção de contributo pessoal para o bem organizacional, isto é, as associações mais fortes são aquelas que integram a percepção de Performance Individual, o que indica que os colaboradores percebem o seu nível de performance, mas simultaneamente assumem que esse mesmo desempenho individual contribui para a Performance do seu Departamento e por fim para a Performance Organizacional. E apesar deste ser um dos comportamentos que o líder Transformacional deve apresentar, mostrar ao colaborador que é importante para a organização enquanto indivíduo singular e enquanto membro da empresa, e que tem que transcender-se a si próprio para o bem organizacional, a relação entre a Liderança Transformacional e a performance não foi confirmada. Contudo, se atendermos às conclusões de Bass & Riggio (2006) é comum a noção de auto-eficácia influenciar a relação entre a Liderança Transformacional e a performance, podendo por vezes ocultar a própria acção do líder. Como tal, este é um ponto que futuramente merece especial atenção.

No âmbito da liderança, a orientação do comportamento do líder mostrou-se como um factor essencial para que a liderança seja eficaz (Fiedler, 1967). Confirma-se a relação existente entre a Liderança Transformacional e o comportamento do líder Orientado para a Relação ($r = .872$), o que faz todo o sentido se considerarmos que um Líder Transformacional é aquele que consegue motivar os colaboradores na sua essência, elevar os níveis de consciência da sua importância para a organização transcendendo-se a si próprio (Bycio et al., 1995). Apenas é possível exercer um efeito desta ordem quando o líder se mostra disponível e próximo psicologicamente dos colaboradores, é empático, e aceita incondicionalmente o outro. Mas se a Liderança Transformacional se encontra correlacionada com a Orientação para a Relação, a associação de $r = .745$ mostra que a Liderança Transformacional também apresenta uma relação significativa com o comportamento do líder Orientado para a Tarefa. E apesar de esta não ser uma das nossas hipóteses iniciais consideramos que seja um resultado bastante interessante. Bass (1985) contrapôs o extremismo de Burns (1978), ao considerar que, consoante a situação o indivíduo deveria adoptar ora um comportamento mais Transformacional ora um comportamento mais Transaccional, portanto um comportamento mais Orientado para a Relação e um comportamento mais Orientado para a Tarefa. Confirmamos assim duas teorias (Fiedler, 1967 e Bass, 1985) que têm como premissa base a adequação do comportamento do líder à situação e constrangimentos em causa. Um líder eficaz não existe se apresentar comportamentos apenas de um dos pólos extremos, e é essa realidade que os nossos dados reflectem.

É importante também enfatizar a associação existente entre a Orientação para a Relação e a Orientação para a Tarefa ($r = .672$). Se estabelecermos um paralelismo entre a Liderança Transformacional e a Orientação para a Relação e a Liderança Transaccional e a Orientação para a Tarefa (visto as próprias definições poderem confundir-se), corroboramos a afirmação de Bass (1985) quando defende que estas duas dimensões da liderança têm que existir em simultâneo no mesmo líder, pois, na base de uma Liderança Transformacional encontra-se uma Liderança Transaccional,

a primeira potencia a segunda, enquanto que a segunda serve de base para que a primeira se estabeleça. Apenas apresentando estes dois tipos de comportamentos consoante as situações e contingências, não fosse esta uma teoria contingencial/situacional, é que a liderança pode revestir-se de eficácia.

A gestão de mudanças é feita através da adequação destes dois estilos de comportamento e dois tipos de Liderança. Assim, perante um processo de mudança, seja ele incremental, radical ou contínuo, é esperado que a acção do líder se faça sentir, quer seja de uma forma mais evidente, que ocorre quando a mudança é radical, ou mais subliminar, como é o caso do Grupo T, em que a mudança é incremental. A correlação mais elevada ter-se registado entre a Liderança Transformacional e o comportamento Orientado para a Relação faz todo o sentido à luz da teoria, pois estando a organização em análise a meio de um processo de mudança incremental, que tem um prazo previsto de dois/três anos, é necessário existir uma liderança que fomente um ambiente de apoio, que se sustente na comunicação, na estruturação (que é diferente de rigidez), na responsabilidade, numa visão do futuro optimista mas real e executável, na justiça, no respeito, na colaboração, e principalmente na motivação (Eisenbach, Watson & Pillai, 1999).

VI – Conclusão: contributo, limitações e investigações futuras

A eficácia de uma investigação não se traduz na sua capacidade de encontrar uma série de resultados absolutamente inovadores ou predizer uma multiplicidade de novas relações. A presente dissertação é um exemplo do contributo para a investigação científica na área da Liderança.

Após a análise meticulosa dos resultados conseguidos podemos afirmar que contribuímos para a investigação na área em cinco aspectos.

Primeiramente, confirmamos a falta de validade psicométrica da escala de Substitutos de Liderança apresentada em 1978 por Kerr & Jermier. De facto, apesar de logicamente as relações defendidas pelos autores serem sustentáveis e fazerem todo o sentido, confirmamos a necessidade de construção de um instrumento de medida adequado para analisar tais variáveis. De um instrumento que não se revista de problemas de fiabilidade e que englobe mais dimensões do que aquelas já existentes. Apenas assim será possível explicar efectivamente a variância que é encontrada associada a uma série de variáveis critério.

O segundo contributo prende-se com a conclusão de nem sempre se observar uma relação estatisticamente significativa entre a Liderança Transformacional e a performance. Tendo por base a teoria, encontraríamos uma associação considerável entre estas duas variáveis, contudo, e possivelmente fruto de não existir também um instrumento de avaliação da liderança que seja detentor de validade psicométrica, e que como tal traduza respostas e resultados fidedignos, não conseguimos confirmar essa hipótese.

O facto de a Performance Individual, da Performance da Unidade e da

Performance Organizacional apresentarem valores de correlação considerados bons também permite afirmar e concluir que, sempre que possível, estes três níveis de Performance devem ser analisados em conjunto e não espalhados, pois como pudemos verificar, a associação é evidente.

O quarto contributo refere-se à confirmação da existência das dimensões mais clássicas da liderança, nomeadamente, o comportamento Orientado para a Relação e o comportamento Orientado para a Tarefa. E da forte relação existente entre a Liderança Transformacional e o comportamento do líder Orientado para a Relação. Contudo, para surpresa nossa, a Liderança Transformacional encontra-se também associada ao comportamento do líder Orientado para a Tarefa.

No seguimento do ponto anterior, o nosso último contributo resultou da associação encontrada entre os dois tipos de Orientação, o que permite concluir que é impossível um líder ser única e exclusivamente Orientado para a Relação ou Orientado para a Tarefa, corroborando portanto a hipótese defendida por Bass (1985) que um líder eficaz, consoante a situação, deve adotar comportamentos mais Transformacionais ou mais Transaccionais.

Todavia, apesar de nos termos preocupado com o maior rigor conceptual e metodológico, tal como se observa em todas as investigações existem uma série de limitações que podem ser imputadas à nossa investigação. A reduzida dimensão amostral é uma das limitações que pode ser referida. O baixo número de sujeitos pode condicionar toda a análise e os resultados obtidos. A especificidade da amostra, recolhida numa única empresa que opera num sector muito específico, e com uma cultura muito particular, que se encontra em fase de implementação de medidas de mudança, implica também um atento cuidado no momento de generalizar para outras populações os resultados aqui encontrados.

O facto de estarmos dependentes da percepção dos colaboradores acerca da sua Performance, também implica uma maior subjectividade nas respostas, o que pode reflectir-se em dados que não são reais, mas sim desejáveis.

Tendo realizado um estudo correlacional, não nos é permitido estabelecer relações de causalidade, onde fica definido qual é a direcção da relação e da influência, como tal, futuramente esta será uma área a explorar.

Futuramente, a investigação nesta área deverá procurar construir um instrumento de medida dos Substitutos de Liderança que se revista de validade psicométrica e com um valor de consistência interna considerável. Só assim é possível anular os problemas de fiabilidade registados e encontrar as dimensões e subdimensões defendidas pelos autores seminais, e identificar com alguma segurança, quais são os itens que exercem um efeito positivo ou um efeito negativo entre a liderança e a variável critério. A operacionalização nesta área deverá preceder-se de uma forma distinta daquela que se observa na actualidade. A metodologia tem que ser revista e validada. Todavia, apesar de por diversas vezes ter-se já validado psicometricamente a escala de medida da Liderança Transformacional, esta também deve ser alvo de análise futuramente, pois devido às extrapolações que têm sido feitas aos instrumentos originais, diversas vezes são utilizados como instrumento de recolha de dados quando não se revestem de validade

psicométrica.

Em relação às dimensões e itens que compõem a escala de Substitutos de Liderança, é necessário analisar a possibilidade de inclusão de outras variáveis para além das já referenciadas, como são exemplo, a cultura organizacional e a percepção de auto-eficácia e capacidade de auto-gestão e em que medida certos Substitutos de Liderança actuam apenas em determinados departamentos e organizações, e se o seu efeito exerce-se individualmente ou em conjunto. O carácter moderador vs mediador deste tipo de variáveis exige também uma especial atenção em próximos estudos.

E se por um lado os Substitutos de Liderança se apresentam como variáveis capazes de predizer o grau de performance dos colaboradores, por outro lado não podemos descurar que apesar de existirem características dos subordinados, da tarefa e da organização, estes não são suficientes para substituir o efeito do líder, pois este exercerá sempre uma influência, ainda que imperceptível, sobre os princípios, atitudes e percepções dos colaboradores, que se exprimem em comportamentos, pois, tal como refere Dionne et al., (2002) (...) *the leadership matters* (...). Por outro lado, é necessário existir mais informação de como a Liderança Transformacional influencia o comprometimento, lealdade, envolvimento e performance dos colaboradores, que outras variáveis podem exercer também um efeito nesta relação, e que processos estão envolvidos para que um líder seja cada vez mais Transformacional (Bass, 1995).

Considerando o propósito base da nossa investigação, analisar o efeito dos Substitutos de Liderança entre a Liderança Transformacional e a variável critério performance, em estudos posteriores seria interessante desenvolver escalas que pretendam medir e avaliar a relação entre estes dois constructos, bem como a interacção entre essas variáveis (Podsakoff et al., 1996b).

O impacto dos traços de personalidade na Liderança Transformacional e comportamentos respectivos será também uma área que carece de investigação pois, segundo Hetland & Sandal (2003), estes explicam 10% da variância dos resultados encontrados na área.

Em suma, apesar das limitações apresentadas anteriormente, consideramos que a nossa investigação foi uma mais-valia para o enriquecimento da área da liderança, pois, para além de apresentar dados e resultados que podem ser objecto de análise num momento futuro, e de apresentar conclusões que corroboram hipóteses já confirmadas, aponta ainda alguns aspectos que devem ser retidos, considerados e aperfeiçoados em investigações, esperemos, num futuro próximo, pois

“(...) One the most perplexing problems in leadership research has been the difficulty in distinguishing leadership effects from other (...) influences occurring simultaneously in an organization (...). Consequently, relationships between the leader’s and subordinate’s behavior may be largely spurious because of their shared covariance with contextual variables.” (Sheridan, Vredenburg & Aberson, 1984, p.57).

Bibliografia

- Alferes, V. (1997). *Encenações e comportamentos sexuais: Para uma psicologia social da sexualidade*. Porto: Edições Afrontamento.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y.(2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bennis, W. (2001). Leading in unnerving times. *MIT Sloan Management Review*, 42, 97-102.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: a Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Cohen, J. (1969). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, C. R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6th ed.)*. Lisboa: RH Editora.

- DeGroot, T., Kiker, D.S., & Cross, T.C. (2000). A meta-analysis to review Organizational Outcomes related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-371.
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E., & James, L.R. (2002). Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-Source Bias. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 454-464.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B.(2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change*, 12(2), 80-89.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New-York, McGraw-Hill.
- Hetland, H., & Sandal, G.M. (2003). Transformational leadership in Norway: outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (2), 147-170.
- Hill, M.M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2nd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Howell, J., P. (1997). Substitutes for leadership: their meaning and measurement – an historical assessment. *Leadership Quarterly*, 8 (2), 113-116.
- Howell, J.P., & Dorfman, P.W. (1981). Substitutes for Leadership: Test of a Construct. *Academy of Management Journal*, 24(4), 714-728.
- Howell, J. P., Dorfman, P.W., & Kerr, S. (1986). Moderator Variables in Leadership Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 88-102.
- Hoyt, C.L., & Blascovich, J. (2003). Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environments. *Small Group Research*, 34 (6), 678-715.
- Kerr, S., & Jermier, J. (1978). Substitutes for Leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 374-403.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança, e o seu impacto na Performance Sofia Vieira Faria (e-mail: sofia.vieira.faria@gmail.com) 2009

- Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kark, R., Chen, G., & Shamir, B. (2003). The two faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 246-255.
- Keller, R.T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- Kerr, S., & Jermier, J. (1997). "Substitutes for Leadership: their meaning and measurement"— contextual recollections and current observations. *Leadership Quarterly*, 8(2), 95-101.
- Kuhnert, K.W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Lapidus, R.S., Roberts, J., A., & Chonko, L., B. (1996). Stressors, leadership substitutes, and relations with supervision among industrial salespeople. *Industrial Marketing Management*, 25, 395-409.
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, 119-130.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Rich, G.A.(2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 2, 115-134.
- Manz, C.C. & Sims, H., P. (1980). Self Management as a Substitute for Leadership: a Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- Martinez, L. & Ferreira, A. (2007). *Análise de dados com o SPSS: primeiros passos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Miner, J. B.(2005). *Organizational Behavior 1: essential theories of motivation and leadership*. New York: M.E.Sharpe.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory (2nd ed.)*. New-York: McGraw-Hill.

- Parry, K.W. (2003). Leadership, culture and performance: the case of New-Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376-399.
- Pearce, C.L. (2007). The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17, 355-359.
- Pestana, M.H., & Gageiro, J.N. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais (4th ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pillai, R. & Williams, E.A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1997). Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership Model: background, empirical assessment, and suggestions for future research. *Leadership Quarterly*, 8(2), 117-125.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994). An Examination of the Psychometric Properties and Nomological Validity of Some Revised and Reduced Substitutes for Leadership Scales. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702-713.
- Podsakoff, P., M., MacKenzie, S., B. & Bommer, W.,H. (1996a). Meta-Analysis of the Relationships Between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380-399.
- Podsakoff, P., M., MacKenzie, S., B. & Bommer, W.,H. (1996b). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Grover, R.A. & Huber, V.L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.
- Reto, L. & Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma: o exercício do poder nas organizações*. Lisboa: Minerva. UA.
- Robbins, S.P. (2000). *Organizational Behavior* (9th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança, e o seu impacto na Performance
Sofia Vieira Faria (e-mail: sofia.vieira.faria@gmail.com) 2009

- Sheridan, J.E., Vredenburg, D.J., & Abelson, M.A.(1984), Contextual Models of Leadership Influence in Hospital Units. *Academy of Management Journal*, 27(1), 57-78.
- Stogdill, R. M. (1997). Leadership, membership, organization. In K. Grint, *Leadership: classical, contemporary and critical approaches*. Oxford: Oxford University Press.
- Stevens, J. (1992). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (2nd ed.) Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Syroit, J. (1996). Liderança organizacional. In M. P. Cunha & C. A. Marques, *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (1st ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th ed.). Boston : Allyn and Bacon.
- Tejeda, M.J., Scandura, T.A. & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Tosi, H.L. & Kiker, S. (1997). Commentary on “substitutes for leadership”. *Leadership Quarterly*, 8 (2), 109-112.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Leadership style, organizational politics, and employees’ performance: an empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., & Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Weissenberg, P. & Kavanagh, M. J. (1972). The independence of initiating structure and consideration: a review of the evidence. *Personnel Psychology*, 25, 119-130.
- Williams, M.L., Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Huber, V.L., Howell, J.P., & Dorfman, P.W. (1988). A preliminary analysis of the construct validity of Kerr & Jermier’s Substitutes for Leadership Scales. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 307-333.
- Williams, L. J., & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3),
- Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança, e o seu impacto na Performance
Sofia Vieira Faria (e-mail: sofia.vieira.faria@gmail.com) 2009

601-617.

Yammarino, F.J., & Dubinsky, A.J. (1994). Transformational Leadership Theory: using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, *47*(4), 787-811.

Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G.A. (1998). An evaluation of conceptual weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, *10*(2), 285-305.

Anexos

Anexo 1 - Questionário

Anexo 2 – Carta de pré-aviso aos colaboradores do Grupo T

Anexo 3 - Comunicado



Este questionário procura recolher informação para um projecto de investigação inserido no Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho, em curso na Universidade de Coimbra.

O principal objectivo é avaliar em que medida a acção do líder é importante e que factores podem afectar essa liderança.

Note que aqui não há respostas certas ou erradas, o que queremos saber é a sua opinião. Reflecta cuidadosamente e **responda a todas as questões**, o mais sinceramente possível. Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que **garantimos a confidencialidade e o anonimato** dos dados.

Agradecemos, desde já, o tempo que vai disponibilizar para responder a este questionário.

PARTE I – Dados pessoais:

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Idade: ____

3. Habilitações académicas:

4.º ano 7.ºano 9.ºano 12.ºano Bacharelato

Licenciatura Outras (cursos tecnológicos, formações profissionais, etc...)
Quais? _____

4. Nome da empresa/organização: _____

5. Anos de serviço nesta empresa/organização: _____

6. Qual a função que desempenha? _____

7. Anos de serviço nesta função: _____

8. Quais são as mudanças em curso na sua organização? Especifique.

PARTE II

Considerando as mudanças que estão a ocorrer na sua organização, e utilizando a escala que se segue,

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre

responda ao seguinte conjunto de afirmações relativas ao comportamento do seu líder (superior hierárquico ou chefia actual), assinalando, com uma cruz, a opção que melhor reflecte a sua opinião. Uma vez mais solicitamos que responda a **todas as questões**.

O meu líder...		1	2	3	4	5
1	É indiferente ao nosso bom desempenho.					
2	É acessível e receptivo às minhas opiniões, sugestões e críticas.					
3	Preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um de nós.					
4	É um modelo a seguir.					
5	Estabelece padrões de desempenho elevados e que representam um desafio					
6	Diz-me claramente o que espera de mim (objectivos, responsabilidades...)					
7	Transmite confiança relativamente aos objectivos que devem ser alcançados.					
8	É capaz de estimular a partilha e aceitação de perspectivas entre todos os membros do grupo.					
9	Tem uma visão optimista acerca do futuro.					
10	Trata cada colaborador de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo.					
11	Inspira lealdade nos colaboradores da organização.					
12	É um facilitador do meu trabalho					
13	Estimula-nos com a visão de que trabalhando em conjunto somos capazes de alcançar os objectivos.					
14	Incentiva-me a pensar em problemas antigos de forma inovadora.					
15	Fala-nos acerca da importância da ética e dos valores para bem da organização.					
16	Incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões.					
17	Tem capacidades nas quais confio para ultrapassar qualquer obstáculo.					
18	Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.					
19	Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas.					

20	Felicita-me quando faço um trabalho excepcional.					
21	Comunica-me, periodicamente, qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo					
22	Orienta-me e apoia-me nas dificuldades					
23	Actua como “orientador” quando a situação assim o exige					

PARTE III

Considerando as mudanças que estão a ocorrer na sua organização, e utilizando a escala que se segue,

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre

responda ao seguinte conjunto de afirmações, agora relativas a si próprio, assinalando, com uma cruz, a opção que melhor reflecte a sua opinião. Uma vez mais solicitamos que responda a **todas as questões**.

		1	2	3	4	5
24	Retiro uma grande satisfação pessoal do trabalho que desempenho.					
25	Não existem regras e orientações escritas para direccionar o meu esforço no trabalho.					
26	Existe um elevado nível de confiança entre os membros do meu grupo.					
27	Devido à natureza das tarefas que desempenho, é fácil verificar quando fiz o meu trabalho correctamente.					
28	Ao longo do dia executo sempre o mesmo tipo de actividade.					
29	Prefiro resolver os problemas do meu trabalho sozinho.					
30	Gostava que a organização oferecesse melhores recompensas aos seus colaboradores.					
31	Gosto quando a pessoa encarregada pela minha unidade me diz o que devo fazer.					
32	A minha função não inclui qualquer tarefa que considero agradável fazer.					
33	Existem metas e objectivos claros e definidos por escrito para a minha função.					
34	As políticas e regras desta organização são seguidas à letra.					
35	Para receber feedback sobre a minha performance confio mais nos membros do meu grupo de trabalho do que no meu superior directo.					

36	O meu superior directo não tem muita influência no aumento da minha remuneração.					
37	Quando tenho um problema gosto de reflectir nele sem a ajuda dos outros.					
38	Esta empresa oferece oportunidades atractivas aos seus colaboradores.					
39	O meu superior directo tem pouca influência na distribuição das recompensas organizacionais para os seus colaboradores.					
40	A minha função fornece-me feedback do meu desempenho.					
41	As minhas funções no trabalho são tão simples que qualquer pessoa pode desempenhá-las após receber apenas algumas instruções.					
42	É importante para mim sentir que posso fazer o meu trabalho sem depender dos outros.					
43	As recompensas oferecidas por esta organização não têm qualquer valor para mim.					
44	A minha função permite-nos cometer um erro ou uma falha sem nos apercebermos dele(a).					
45	Gosto das tarefas que executo.					
46	Nesta organização, a violação das regras e procedimentos não é tolerada.					
47	Os membros do meu grupo trabalham juntos como uma equipa.					
48	Para executar a maioria do meu trabalho sigo quase sempre as mesmas etapas, é uma rotina.					
49	Nesta organização não há a preocupação em seguir à risca as regras e políticas.					
50	As minhas hipóteses de ser promovido dependem das recomendações do meu superior directo.					
51	Os horários, programas e especificidades da minha função, estão escritos e sempre disponíveis para me orientar no meu trabalho.					

PARTE IV

IVi. Reflectindo sobre o seu desempenho, e utilizando a seguinte escala,

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre

responda, assinalando com uma cruz, às seguintes afirmações:

		1	2	3	4	5
52	Termino o meu trabalho cumprindo prazos e atingindo os meus objectivos.					
53a)	O meu desempenho está num nível acima da média.					
b)	O meu desempenho está na média.					
c)	O meu desempenho está num nível abaixo da média.					

IVii. Pensando sobre...

a) ...o seu desempenho individual e utilizando a escala apresentada, classifique com um círculo:

	Insatisfatório	Completamente Satisfatório
54. Qualidade do trabalho)	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7	
55. Quantidade de trabalho)	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7	
56. Desempenho global)	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7	

b) ...o desempenho da unidade em que trabalha e utilizando a escala apresentada, classifique com um círculo:

	Insatisfatório	Completamente Satisfatório
57. Qualidade do trabalho)	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7	
58. Quantidade de trabalho)	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7	
59. Desempenho global)	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7	

c)...o desempenho da sua organização/empresa e utilizando a escala apresentada, classifique com um círculo:

	Insatisfatório	Completamente Satisfatório
60.Qualidade do trabalho)	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7	
61.Quantidade de trabalho)	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7	
62.Desempenho global)	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7	

Fim do questionário. Obrigado pela sua colaboração.

Coimbra, 29 de Fevereiro de 2009

Caro/a colaborador/a,

No seguimento da carta enviada à alguns dias antes, nesta carta eu, Sofia Vieira Faria, aluna do Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho da Universidade de Coimbra e responsável, juntamente com o NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão) - Universidade de Coimbra -, pela investigação que lhe foi apresentada pelo Director de Administração de Pessoal, envio o referido questionário. Apelo uma vez mais à vossa participação através do preenchimento deste mesmo questionário, imprescindível para que a investigação se desenvolva. Relembro que o questionário é anónimo. Envio também um envelope RSF, no qual devem colocar o questionário assim que preenchido e reenviá-lo, sem qualquer custo. Notarão que a morada que consta no RSF é do Porto e não de Coimbra, explicando a razão, neste momento encontro-me a estagiar no Porto, e esse é o único local onde me encontro diariamente para poder receber todos os RSF em mão. Posteriormente a ter os RSF iniciarei a investigação com o NEFOG.

Um muito obrigado pela vossa participação.

Caso exista alguma dúvida/questão:

Sofia Vieira Faria

Tlm. 916772310

sofia.vieira.faria@gmail.com

Coimbra, 29 de Março de 2009

Caro/a colaborador/a,

No seguimento da carta enviada à alguns dias antes, nesta carta eu, Sofia Vieira Faria, aluna do Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho da Universidade de Coimbra e responsável, juntamente com o NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão) - Universidade de Coimbra -, pela investigação que lhe foi apresentada pelo Director de Administração de Pessoal, António Marques, envio o referido questionário. Apelo uma vez mais à vossa participação através do preenchimento deste mesmo questionário, imprescindível para que a investigação se desenvolva. Relembro que o questionário é anónimo. Envio também um envelope RSF, no qual devem colocar o questionário assim que preenchido e reenviá-lo, sem qualquer custo. Notarão que a morada que consta no RSF é do Porto e não de Coimbra, explicando a razão, neste momento encontro-me a estagiar no Porto, e esse é o único local onde me encontro diariamente para poder receber todos os RSF em mão. Posteriormente a ter os RSF iniciarei a investigação com o NEFOG.

Um muito obrigado pela vossa participação.

Caso exista alguma dúvida/questão:

Sofia Vieira Faria

Tlm. 916772310

sofia.vieira.faria@gmail.com