



UC/FPCE\_2015

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Liderança Transformacional e Autonomia Grupal:  
Adaptação de Instrumentos de Medida**

Patrícia Quinta Ferreira van Beveren  
(e-mail: [patriciaqfbereren@gmail.com](mailto:patriciaqfbereren@gmail.com))

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Isabel Dimas

### **Liderança Transformacional e Autonomia Grupal: Adaptação de Instrumentos de Medida**

A presente dissertação, inicialmente, procurou analisar paralelamente, os conceitos de liderança transformacional e de autonomia grupal, o seu enquadramento e desenvolvimento conceptual e os seus efeitos no contexto organizacional. Tendo por base uma revisão de literatura acerca do impacto de ambos os conceitos na satisfação e desempenho dos colaboradores de organizações, constitui objetivo deste estudo a adaptação e consequente validação de duas escalas de medida – a escala *Global Transformacional Leadership* (GTL) ao nível da liderança transformacional e a escala *Team-Level Autonomy* (TLA) ao nível da autonomia grupal – para grupos de trabalho de organizações portuguesas. Para o efeito, conduziu-se um estudo empírico com uma amostra de 456 sujeitos de 70 grupos de trabalho, pertencentes a 26 organizações, onde foram testadas as validades de constructo da GTL e da TLA. Deste modo, realizaram-se uma análise fatorial exploratória e uma análise fatorial confirmatória em ambas, tendo-se repartido a amostra em duas partes iguais, uma para cada análise. Os estudos relativos às qualidades psicométricas das duas medidas adaptadas, revelaram bons níveis de validade e de fiabilidade, considerando-se que o processo de adaptação das duas escalas teve êxito e que os itens traduzem adequadamente os constructos em causa.

Palavras chave: liderança transformacional, autonomia grupal, análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória.

### **Transformational Leadership and Team-level Autonomy: Adaptation of Measuring Instruments**

The present work, first, tried to analyze simultaneously, the concepts of transformational leadership and team-level autonomy, their framework and conceptual development and their effects in the organizational context. Based on a literature review about the impact of both concepts on the organizational workers' satisfaction and performance, the aim of this study is to adapt and consequently validate two measuring scales – the *Global Transformational Leadership* (GTL) scale and the *Team-Level Autonomy* (TLA) scale – for portuguese organizations' work groups. Therefore, an empirical study was conducted with a sample of 456 subjects of 70 work groups, belonging to 26 organizations. The evaluation consisted in testing the construct validities of GTL and TLA, through exploratory and confirmatory factor analysis in both scales, having the sample been splitted in two equal parts, one for each analysis. The studies about psychometric qualities of the two adapted measures revealed good levels of both validity and reliability, being considered that the process of adaptation of the two scales was successful and that the items adequately translate the constructs in question.

Key Words: transformational leadership, team-level autonomy, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis.

## Agradecimentos

Porque “de pequenino se torce o pepino”, um grande obrigada à Ana, à Maria e à Inês por me terem acompanhado desde sempre!

À Ana Luís, por me ter ensinado que o tempo é subjetivo e, acima de tudo, por me inspirar com a máxima “Põe quanto és No mínimo que fazes.”

À Carmo, pelos ensinamentos, conselhos e força que sempre me deu e por me ter mostrado o valor da palavra “brio”.

À Mariana, por ser uma força da natureza, pela forma como simplifica o que é tão complicado, se ri do que é tão difícil.

Ao João Pedro e ao Ricardo, por serem dois grandes exemplos inspiradores e me terem mostrado que sou capaz de mais do que sabia ser.

Aos 18 e aos vários 1's que somados dão 18, porque, neste caso, a soma das partes é mais do que o todo, e das partes surgiram grande amigos que “levo comigo p'ra vida”.

À Cláudia, à Ana, à Marina e à Elisa, companheiras de mestrado, porque cada uma à sua maneira me marcou neste percurso.

À minha madrinha, Raquel, por me ter mostrado, desde o primeiro dia, que “Coimbra (e a Academia) tem mais encanto” e pelo apoio, força, alegria e amizade eterna.

E porque esta família não podia estar completa sem a melhor afilhada do mundo, por ser um oásis de boa disposição, sensatez, perspicácia e ternura.

À Lea, que comigo partilhou e sentiu, de forma quase telepática, todo o percurso académico e a magia desta cidade. Por me ensinar que entre o génio e a loucura está a genialidade e com ela, a verdadeira felicidade, por ser como uma irmã.

À Estudantina Feminina de “Coimbra é uma lição, de sonho e tradição”, uma segunda família, que mudou a minha vida a todos os níveis, e me mostrou a beleza mais profunda da minha cidade e me deu a conhecer amigas para toda a vida.

A todas as organizações que aceitaram participar neste estudo e a todas as pessoas que, atenciosamente, o tornaram possível.

Ao Professor Paulo Renato e à Professora Teresa, sempre com um sorriso e uma palavra de confiança e de apoio, que foram fundamentais no meu percurso académico.

À Professora Isabel, com quem foi um enorme privilégio trabalhar, pelos ensinamentos e conselhos incansáveis, pelo altíssimo rigor de trabalho aliado a uma constante boa disposição e calma, e pela motivação e força essenciais para este trabalho.

À minha família, Mãe, Pai, Irmão e à Tia Rómy, pela ajuda e apoio incondicionais e por acreditarem sempre em mim e me ensinarem que com humildade, sensatez, persistência e ousadia, “o céu é o limite”. Sem eles nunca teria chegado onde cheguei!

E ao Vasco, por me ensinar que a vida não é um *sprint*, é uma maratona que se conquista e goza dia a dia, com dedicação, persistência, calma e boa disposição. Por ser a melhor pessoa que conheço e pelo grande prazer e privilégio que foi partilhar com ele esta etapa e, espero, todas as que se seguem....

Por fim, a todas as pessoas que tornaram possível este trabalho, o meu mais sincero agradecimento.

## Índice

<b>Introdução</b>	1
<b>I – Enquadramento conceptual</b>	2
1. Liderança Transformacional	2
1.1 Da Liderança à Liderança Transformacional	2
1.2 Liderança Transformacional em análise	8
1.3 Os prós e contras da Liderança Transformacional	12
2. Autonomia Grupal	14
2.1 Autonomia no trabalho	14
2.2 Autonomia nos grupos/equipas de trabalho	17
2.3 Autonomia Grupal em análise: os prós e contras	20
<b>II – Objectivos</b>	23
<b>III – Metodologia</b>	23
1. Amostra	23
1.1 Procedimentos de recolha da informação	24
1.2 Caracterização da amostra	25
2. Materiais/Instrumentos	27
2.1 Escala <i>Global Transformational Leadership</i> (GTL)	27
2.2 Escala <i>Team-Level Autonomy</i> (TLA)	29
2.3 Processo de construção da versão portuguesa da GTL e da TLA	30
a) Tradução das escalas	31
b) Reunião de Peritos	31
c) Estudo-Piloto	32
<b>IV – Resultados</b>	33
1. Procedimentos estatísticos adotados	33
2. Análise das qualidades psicométricas da GTL	34
a) Análise Fatorial Exploratória	34
b) Análise Fatorial Confirmatória	36
3. Análise das qualidades psicométricas da TLA	39
a) Análise Fatorial Exploratória	39
b) Análise Fatorial Confirmatória	40
<b>V – Discussão</b>	43
<b>VI – Conclusões</b>	45
<b>Bibliografia</b>	47
<b>Anexos</b>	60
Anexo 1 – Carta de Apresentação	
Anexo 2 – Projeto de Investigação	
Anexo 3 – Questionário	
Anexo 4 – Estrutura Fatorial da GTL (informação adicional)	
Anexo 5 – Estrutura Fatorial da TLA (informação adicional)	

## Introdução

A liderança consiste numa das temáticas mais estudadas pelas Ciências Sociais, contendo “quase tantas definições quantas as pessoas que tentaram definir o conceito” (Bass, 1990, p. 11). Este facto reflete uma profunda diversidade quanto à natureza da liderança, sendo inúmeros os trabalhos, perspectivas, níveis de análise e linhas de orientação teórica e metodológica associadas a este conceito. Em meados dos anos 80, nasceu uma das áreas predominantes do estudo da liderança – a liderança transformacional/carismática – que não só provocou um rejuvenescimento do campo da liderança, como também transformou e alterou o seu paradigma subjacente (Hunt, 1999). Face ao aumento do ritmo de mudança e competição que confronta as organizações, desenvolveu-se a necessidade de um estilo de liderança mais adaptável e flexível (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bass & Riggio, 2006). Bass (1985) definiu a liderança transformacional como aquela que incentiva os seus colaboradores a fazerem mais do que originalmente esperavam fazer, alargando e mudando os seus interesses e gerando consciência e aceitação dos propósitos de missão do grupo. Neste sentido, se por um lado, grande parte da investigação contemporânea acerca da liderança foca os efeitos da liderança transformacional no comprometimento, motivação e desempenho dos seus colaboradores (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Avolio, 1999; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994, 1997; Conger & Kanungo, 1988; Judge & Bono, 2000; Lowe & Gardner, 2000), por outro, verifica-se que ocorreram, simultaneamente, mudanças no mercado e na força de trabalho, nomeadamente ao nível da seleção, formação, desenvolvimento e políticas organizacionais. Isto resultou na necessidade dos líderes se tornarem mais transformacionais de modo a garantirem a satisfação e a eficácia dos seus colaboradores e responderem às exigências do contexto organizacional. Deste modo, tornou-se fundamental a compreensão do modo como os líderes transformacionais influenciam os seus colaboradores (Antonakis et al., 2003).

Paralelamente, constitui também foco da presente dissertação, o estudo da autonomia grupal, que consiste no grau de liberdade, independência e margem de atuação que uma equipa de trabalho tem na condução das suas tarefas (Langfred, 2000; Langfred, 2005; Stewart & Barrick, 2000). O trabalho em grupo tornou-se crítico para garantir a eficácia do trabalho (Kalleberg & Moody, 1994), sendo os grupos considerados um fator estratégico para o alcance de uma vantagem competitiva no contexto organizacional (Dimas, 2007). Do mesmo modo, a autonomia tem sido associada a variáveis como a satisfação no trabalho, o comprometimento, o absentismo, o *turnover*, o desempenho e a produtividade (Breugh, 1985).

Neste sentido, a autonomia grupal consiste numa característica do trabalho<sup>1</sup> incluída na maioria dos modelos de eficácia das equipas (Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Gladstein, 1984; Shea & Guzzo, 1987; Sundstrom, DeMeuse, & Futrell, 1990), o que corresponde aos resultados obtidos pela investigação em autogestão e autonomia em grupos, que demonstra benefícios, tanto no desempenho como em atitudes e comportamentos dos colaboradores (Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996). Por estes motivos, atualmente, os grupos de trabalho com um elevado grau de autonomia, isto é, grupos de trabalho autónomos ou autogeridos, constituem uma forma privilegiada de realizar o trabalho nas organizações (Guzzo & Dickson, 1996; Langfred, 2000).

Apesar de aparentemente distintas, tanto a liderança transformacional como a autonomia grupal contêm um ponto em comum – ambas consistem em estratégias atualmente postas em prática pela maioria das organizações, revelando um impacto nos níveis de satisfação e desempenho de colaboradores de organizações. Este facto justifica a importância da medição dos constructos liderança transformacional e autonomia grupal em grupos de trabalho de organizações portuguesas, com vista à obtenção de níveis ótimos de desempenho e satisfação nos colaboradores das respetivas organizações. Deste modo, o objetivo da presente dissertação consiste na adaptação e conseqüente validação, de duas escalas de medida – a escala *Global Transformational Leadership* (GTL; Carless, Wearing, & Mann, 2000) ao nível da liderança transformacional e a escala *Team-Level Autonomy* (TLA; Langfred, 2005) ao nível da autonomia grupal.

Com vista ao cumprimento dos propósitos apresentados, esta dissertação encontra-se estruturada em duas partes fundamentais. A primeira apresenta uma revisão de literatura acerca dos conceitos “liderança transformacional” e “autonomia grupal”, sendo analisadas as várias definições, modelos, perspetivas e efeitos de relevância para o contexto organizacional. Na segunda parte, expõe-se o processo de construção das versões adaptadas da GTL e da TLA, os procedimentos utilizados no tratamento estatístico das duas escalas, os resultados obtidos relativos às qualidades psicométricas de ambas e, por fim, uma discussão acerca das mesmas.

## **I – Enquadramento conceptual**

### **1. Liderança Transformacional**

#### **1.1 Da Liderança à Liderança Transformacional**

“O que torna um líder excelente?” constitui a primeira de muitas

---

<sup>1</sup> A escala de autonomia grupal desta dissertação, considera a autonomia num contexto das características do trabalho, ao nível do *design*.

questões que surgiram ao longo dos tempos, dada a centralidade da liderança em todas as organizações e sociedades. Não existe nenhuma sociedade na completa ausência de liderança e a própria liderança é influenciada pelas organizações e pela sociedade que a envolve (Bass, 1997). As tentativas de resposta à questão inicial podem, pois, ser encontradas nas discussões mais remotas do conceito de liderança (Judge & Bono, 2000). No entanto, foi apenas em meados do séc. XX que a liderança se tornou uma área de investigação proeminente (Judge & Bono, 2000). Yukl (1994) definiu liderança como um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos dos subordinados, a escolha dos objetivos e a motivação dos mesmos para os cumprir, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou à organização.

A importância da liderança no contexto organizacional foi estabelecida desde cedo, surgindo a questão da eficácia da liderança, que predominava nos anos 70 (Yukl, 1999). De forma mais ou menos consciente, a liderança é tida em consideração na seleção, promoção e avaliação do desempenho dos colaboradores (Atwater, Penn, & Rucker, 1991; Bass, 1990b; Howell & Higgins, 1990; Waldman, Bass, & Yammarino, 1990). Ao reconhecerem a sua importância, as organizações promovem o desenvolvimento de competências de liderança dos seus colaboradores (Carless et al., 2000).

De um modo geral, ao longo dos tempos, os estudos sobre a liderança têm-se centrado em duas concepções de liderança com focos distintos: indivíduo, através das teorias ditas "dos grandes homens" (tónica nos aspetos disposicionais); situação, com as teorias conhecidas como "dos grandes acontecimentos" (acentuação dos aspetos situacionais). Este carácter dualista não parece estar resolvido nos modelos de liderança atuais (Reto & Lopes, 1991). Com base no maior ou menor destaque de cada um dos dois polos (indivíduo ou situação), consideram-se três fases ou tipos de abordagem à liderança que foram desenvolvidos ao longo do tempo: abordagem dos traços de personalidade do líder; abordagem comportamental; perspectiva situacional.

Os estudos iniciais sobre liderança, realizados até cerca dos anos 40, focavam o próprio líder, procurando identificar os atributos pessoais ou traços de personalidade (específicos e gerais) dos líderes, que os tornavam distintos dos não líderes e que aumentavam a sua eficácia em todas as situações (Bass, 1981; Jesuino, 1987). A abordagem dos traços de personalidade<sup>2</sup> baseia-se na conceção de que existe um padrão básico de personalidade para os líderes e que, conseqüentemente, todos os líderes revelam os mesmos traços em qualquer situação. Deste modo, foram investigados os traços físicos, o contexto social, a inteligência e uma série de variáveis de personalidade e de características sociais, procurando avaliar a sua capacidade preditiva na eficácia de um líder. Contudo, no final dos anos

---

<sup>2</sup> De acordo com Koontz, O'Donnell e Weihrich (1987) esta constitui a abordagem mais antiga da Liderança, que remonta à Grécia e Roma antigas, onde existia a crença no líder nato.

40, as primeiras revisões desta literatura (e.g., Stogdill, 1948) colocaram em causa esta abordagem, uma vez que, embora reconhecendo a importância das características de personalidade, acentuaram que, por si só, são insuficientes para explicar o comportamento e a eficácia dos líderes. Para além da pouca capacidade preditiva dos traços de personalidade, os resultados das investigações demonstraram a inexistência de um traço único ou de um conjunto de traços que estivessem presentes em todos os líderes<sup>3</sup>. Por estes motivos, posteriormente, os investigadores passaram a centrar-se naquilo que o líder faz e não naquilo que ele é (Avolio, 2005; Yukl, 1994).

Deste modo, a abordagem comportamental, tinha como objetivo encontrar comportamentos específicos, ou estilos de liderança, que aumentassem a eficácia em todas as situações, com base no pressuposto de que era possível identificar um padrão/perfil comportamental universalmente eficaz (Yukl, 1994). Nesta orientação, os estudos dividiram-se em dois focos: liderança emergente (comportamentos dos indivíduos com maior influência em grupos, não sendo necessariamente um líder formal designado), destacando-se Bales e os seus estudos sobre grupos, com início em 1947 na Universidade de Harvard; liderança formal (os comportamentos característicos de indivíduos com autoridade legal), destacando-se duas grandes linhas de investigação (uma ligada à Universidade de Ohio e outra à Universidade de Michigan, nos E.U.A.). No geral, os estudos comportamentais demonstraram a eficácia de vários padrões de comportamento do líder nalgumas situações, mas não noutras, sugerindo que seria pouco provável encontrar comportamentos que pudessem prever, universalmente, o líder eficaz. Assim sendo, em finais dos anos 70 a perspetiva comportamental entrou em declínio, dando lugar a uma análise da eficácia relativa de cada estilo, em função da situação e das suas variáveis moderadoras. Por isso, a crença no líder universal deu lugar a uma perspetiva contingencial, que considera que a eficácia da liderança é função da situação, tornando-se necessário identificar as variáveis situacionais associadas à eficácia do líder (Avolio, 2005; Yukl, 1994).

Foi neste contexto que emergiu a perspetiva situacional da liderança, constituída por duas orientações de investigação: a primeira, considerando o comportamento do líder como variável independente, procura encontrar os traços de personalidade e os comportamentos que elevem a eficácia do líder em situações específicas; a segunda, mais recente, adotando o comportamento do líder como variável dependente, procura analisar a influência das variáveis situacionais no comportamento do líder, deslocando o foco da eficácia e resultados da liderança para as interações entre os líderes e os liderados (Avolio, 2005; Yukl, 1994).

Atualmente, não sendo possível identificar uma abordagem dominante, a investigação sobre liderança, integrando traços de personalidade, comportamentos e variáveis situacionais, centrou-se na dimensão política das organizações. É nesta perspetiva, de acordo com

---

<sup>3</sup> Apesar da reduzida consistência da universalidade dos traços do líder e das insuficiências e limitações desta abordagem, alguns estudos mais recentes têm indicado que existem alguns traços preditores.



Schriesheim e Neider (1989), que se insere a abordagem da liderança transacional vs. transformacional, bem como os seus aspetos carismáticos. Inicialmente, o conceito de “carisma” era raramente incluído na literatura da liderança (Etzioni, 1961; Oberg, 1972), sendo maioritariamente área de estudo de investigadores da liderança política (Burns, 1978; Weber, 1947) e da liderança de movimentos sociais e cultos religiosos (Bromley & Shupe, 1979; Kanter, 1968). Por isso, um grande número de sociólogos e cientistas políticos tentaram descrever o carisma e identificar as condições nas quais emerge (Berger, 1963; Cohen, 1972; Dow, 1969; Friedland, 1964; Friedrich, 1961; MacIntosh, 1970; Marcus, 1961; Shils, 1965). De modo pioneiro, o sociólogo Max Weber (1947) usou o termo carisma para descrever um tipo de influência baseada, não na autoridade do cargo ou na tradição, mas na percepção dos subordinados das qualidades excecionais que o seu líder possui. Contudo, a liderança era, inicialmente, encarada como uma relação de troca entre o líder e os seus seguidores (Homans, 1950) e até meados dos anos 80, segundo Bass (1985), as teorias existentes de liderança focavam-se principalmente na clarificação do objetivo e do papel do colaborador e na forma como o líder recompensava ou sancionava o seu comportamento. Este tipo de liderança, designada por liderança transacional, encontrava-se limitada a induzir apenas trocas básicas entre o líder e os seus colaboradores e a maioria dos investigadores referiam-se ao reforço contingente transacional como uma componente nuclear do comportamento de liderança eficaz. Através da liderança transacional, os trabalhadores concordam, aceitam ou colaboram com o líder, em troca de reconhecimento, recompensas e recursos ou para evitarem ações disciplinares (Bass et al., 2003). Deste modo, as recompensas ou punições transacionais contingentes ao cumprimento e sucesso, ou incumprimento e insucesso, do desempenho dos papéis e tarefas dos colaboradores (Podsakoff et al., 1990), clarificam as expectativas quanto aos objetivos e padrões de desempenho do trabalho (Bass, 1985).

Apesar do reforço contingente ser ainda hoje reconhecido como eficaz (Avolio & Bass 1991; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996), desde há algum tempo que se considera que a liderança vai para além dessa concetualização (Bass & Riggio, 2006). Levinson (1980) realçou que a recompensa pelo desempenho positivo e punição pelo negativo, resulta numa clarificação e alcance dos níveis esperados de desempenho. Contudo, a liderança transformacional motiva os outros a fazerem mais do que o originalmente esperado e, frequentemente, mais do que acreditam ser possível. Por este motivo, a liderança transformacional é considerada, de certa forma, uma extensão da liderança transacional (Bass & Riggio, 2006).

Nos anos 80, o ritmo de mudança e competição que confrontava as organizações começou a ser progressivamente maior, o que resultou na necessidade de uma liderança mais adaptável e flexível. Face aos desafios que começaram a confrontar tanto os líderes como os colaboradores, tornou-se fundamental a existência de líderes que trabalhassem de forma mais eficiente em ambientes de rápida mudança e que soubessem responder apropriadamente aos mesmos (Bass et al., 2003; Bass & Riggio, 2006),

tendo Bass (1985) designado este tipo de liderança adaptativa por “liderança transformacional”. Deste modo, surgiu a necessidade de uma mudança de paradigma que requeria a compreensão de como os líderes influenciam os seus colaboradores a transcenderem os seus próprios interesses para o bem comum das suas unidades e organizações, de forma a atingirem níveis ótimos de desempenho (Antonakis et al., 2003).

Neste contexto, emergiram na literatura, em meados dos anos 80, as teorias de liderança carismática/transformacional<sup>4</sup> que evoluíram rapidamente com um foco em constructos de liderança carismática, inspiracional e visionária, e tendo sido testados em diversas áreas como a educação, a psicologia e a gestão (House & Shamir, 1993). Os termos “liderança transformacional” e “liderança carismática”, referem-se ao processo de influência que transforma atitudes e pressupostos dos colaboradores e desenvolve um comprometimento para com a missão e objetivos da organização (Yukl, 1994). Ao contrário das teorias tradicionais de liderança, que enfatizam processos racionais, as teorias de liderança transformacional e carismática focam emoções e valores e destacam a importância de comportamentos simbólicos e do papel do líder para tornar os acontecimentos significativos para os seus colaboradores. Estas teorias contribuem para a compreensão de como o líder leva os seus colaboradores a fazerem sacrifícios, comprometerem-se com objetivos difíceis e a atingirem mais do que o inicialmente esperado (Yukl, 1999). Segundo Hunt (1999), o advento da liderança transformacional e carismática transformou o campo da liderança e provocou um rejuvenescimento e interesse continuado na sua investigação.

O conceito de liderança transformacional foi criado por Burns (1978)<sup>5</sup>, em paralelo com o de liderança transaccional, tendo sido, posteriormente, operacionalizados e refinados por Bass (1985) através da Teoria Multifatorial da Liderança (Tejeda, Scandura, & Pillai, 2001). Esta teoria consiste na teoria compreensiva da liderança mais amplamente citada, que engloba uma série de comportamentos do líder (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993; Yukl, 1994) e, estendendo o trabalho de Burns, subdivide a liderança em três domínios de segunda ordem (transformacional, transaccional e *laissez-faire*). A emergência destas teorias despoletou uma mudança para o paradigma da “liderança transformacional-transaccional” que

---

<sup>4</sup> Apesar de se ter em consideração o debate acerca da liderança carismática, distinta e separada ou integrada no comportamento do líder transformacional (cf. Carless et al., 2000; Yukl, 1999), na presente dissertação, para o propósito do enquadramento teórico, os termos “transformacional” e “carismático” serão usados indistintamente, considerando-se que as teorias da liderança transformacional e da liderança carismática apresentam simultaneamente traços do líder, poder, comportamento e variáveis situacionais, representando, em conjunto, um avanço na compreensão do processo de liderança e uma maior integração da literatura sobre esta temática (Yukl, 1989). Contudo, importa realçar uma exceção relativa ao modelo correspondente à escala adotada neste estudo, no qual o carisma consiste num dos sete comportamentos de liderança transformacional. De acordo com este modelo, considera-se que o carisma é um dos elementos mais importantes da liderança transformacional, através do qual os líderes transformacionais inspiram sentimentos de lealdade e de devoção nos colaboradores (Bass, 1985).

<sup>5</sup> A obra que deu origem ao conceito de liderança transformacional consiste no livro “*Leadership*” de Burns (1978), que foi vencedora do Prémio “Pulitzer” (Judge & Bono, 2000).

encara a liderança de uma das seguintes formas: como uma questão de reforço contingente do desempenho dos colaboradores pelo líder transacional ou o mover os colaboradores além dos seus interesses pessoais em direção ao bem do grupo, organização ou sociedade pelo líder transformacional. A validade deste paradigma foi testada e confirmada em todos os continentes à exceção da Antártida (Bass, 1997). Deste modo, o paradigma é suficientemente amplo para fornecer uma base de medida e compreensão que é tão universal quanto o conceito de liderança em si (Bass, 1997), contendo bons constructos explicativos para todas as situações.

Este paradigma foi sendo desenvolvido através de uma linha de investigação que se designa “*New Leadership*” (Bryman, 1992), que derivou da conceptualização de Burns (1978) e sua posterior elaboração por Bass (1985), da teoria do carisma (House, 1977), da teoria do carisma atribucional (Conger & Kanungo, 1987), do desafio da liderança (“*the leadership challenge*”; Kouzes & Posner, 1987), da liderança visionária (Sashkin, 1988) e da FRLT (“*full-range leadership theory*”; Avolio & Bass, 1990).

Desde então, a teoria da liderança transformacional tem recebido muita atenção, tanto teórica como empírica, no contexto da Psicologia das Organizações sendo, atualmente, o grande foco da investigação sobre liderança. Judge e Bono (2000), através de uma pesquisa para determinar a popularidade da teoria da liderança transformacional nos anos 90, descobriram que mais artigos citam a teoria da liderança transformacional e carismática do que todas as outras teorias de liderança combinadas. Grande parte da investigação contemporânea acerca da liderança foca-se nos efeitos da liderança transformacional e carismática no comprometimento, motivação e desempenho dos seus colaboradores (Antonakis et al., 2003; Avolio, 1999; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994, 1997; Conger & Kanungo, 1988; Judge & Bono, 2000; Lowe & Gardner, 2000).

Esta mudança de paradigma estendeu-se para além do campo da investigação, tendo ocorrido, simultaneamente, mudanças no mercado e na força de trabalho que resultaram na necessidade dos líderes se tornarem mais transformacionais e menos transacionais para garantirem a eficácia e a satisfação dos seus colaboradores (Bass, 1999). Neste sentido, os líderes foram encorajados a atribuir *empowerment*<sup>6</sup> aos seus colaboradores e a desenvolverem indivíduos altamente comprometidos e equipas focadas na qualidade, serviço, relação custo-benefício e na quantidade do *output* de produção (Bass, 1999). De acordo com Bass (1999), a flexibilidade dos trabalhadores, equipas e organizações aumentou, ao mesmo tempo que aumentou a qualificação necessária dos trabalhos e acabaram os trabalhos automáticos de baixa qualificação. Além disso, a estrutura hierárquica das organizações achatou, aproximando os vários graus hierárquicos (Bass, 1999) e tornou-se crucial a confiança na liderança para permitir a identificação dos colaboradores com a organização e a internalização dos seus valores (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Para que

---

<sup>6</sup> “*Empowerment*”, neste contexto, refere-se ao processo em que o líder atribui poder, liberdade e autonomia de decisão e participação ativa na organização aos seus colaboradores.

tal fosse possível, foi necessário um ajustamento entre a liderança transformacional e as correspondentes mudanças na seleção, formação, desenvolvimento e políticas organizacionais (Bass, 1999).

## 1.2 Liderança Transformacional em análise

A liderança transformacional emerge como uma abordagem que pretende levar o colaborador a transcender os seus interesses pessoais imediatos, elevando o seu nível de maturidade e ideais em direção ao bem-estar dos outros, da organização e da sociedade e tendo em consideração a sua autorrealização e desenvolvimento pessoal (Bass, 1999).

Segundo Burns (1978), em contraste com os líderes transacionais, que obtêm cooperação estabelecendo trocas com os seus colaboradores e monitorizando essa relação de troca, os líderes transformacionais obtêm apoio ao inspirar os seus colaboradores a identificarem-se com uma visão que transcende os seus interesses pessoais. Deste modo, de acordo com o autor, só a liderança transformacional poderá ser um fator de mudança social, considerando este tipo de liderança como uma relação em que os líderes e os seus colaboradores fazem crescer, mutuamente, os seus níveis de valores e de motivação, resultando num efeito transformador mútuo.

Bass (1985) definiu a liderança transformacional como aquela que incentiva os seus colaboradores a fazerem mais do que originalmente esperavam fazer, alargando e mudando os seus interesses e gerando consciência e aceitação dos propósitos de missão do grupo. Para este autor, a liderança transformacional é um conceito multidimensional que contém vários constructos subjacentes (Bass & Avolio, 1994). Embora a teoria original de Bass incluísse quatro fatores transformacionais, numa revisão posterior o autor integrou um quinto, passando, desta forma, a ser composta pelos seguintes cinco fatores (Tejeda et al., 2001): *influência idealizada (atribuída)* que se refere ao carisma social do líder, percebido como confiante e poderoso e visto como focado em ideais e valores éticos de elevada ordem; *influência idealizada (comportamento)* que diz respeito às ações carismáticas do líder centradas nos valores, crenças e sentido de missão; *motivação inspiracional* que se refere à forma como o líder dá energia aos seus colaboradores, encarando o futuro com otimismo, articulando e projetando uma visão idealizada clara, apelativa e inspiradora e com objetivos ambiciosos para os seus colaboradores; *estimulação intelectual* que envolve apelar ao sentido de lógica e de análise crítica dos seus colaboradores, desafiando-os a pensarem criativamente e a encontrarem soluções para problemas difíceis; *consideração individual* que envolve contribuir para a satisfação do colaborador ao aconselhar, apoiar e prestar atenção às suas necessidades individuais e fomentando o seu desenvolvimento pessoal (Antonakis et al., 2003; Judge & Bono 2000). Ao contrário de Burns (1980), que encarava a liderança transformacional e a liderança transacional como dois opostos do mesmo contínuo, para Bass (1985), são dimensões conceptualmente separadas e independentes, podendo um líder apresentar ambos os tipos de liderança, transformacional e

transacional, ou nenhum deles (Judge & Bono 2000; Tejada et al., 2001). A emergência de cada um dos dois tipos de liderança, segundo Bass (1985), depende do contexto no qual o líder e os colaboradores interagem. Neste sentido, o autor referiu que a liderança transformacional tem maior probabilidade de emergir em situações de stress e de mudança, enquanto que a liderança transacional tem maior probabilidade de ser observada quando existem ordem e estabilidade nas organizações.

Noutra perspetiva, Podsakoff et al. (1990), através de uma revisão da literatura acerca da liderança transformacional, resumiram este conceito em seis comportamentos: identificar e articular a visão; fornecer um modelo apropriado; promover a aceitação e articulação da visão; desenvolver altas expectativas de desempenho; fornecer apoio individual aos colaboradores; e estimulá-los intelectualmente. Inspirados pelo modelo anterior, Carless et al. (2000) descreveram os líderes transformacionais como aqueles que exibem os seguintes sete comportamentos: comunicam a visão, desenvolvem individualmente os colaboradores, fornecem apoio, dão *empowerment*, são inovadores, lideram pelo exemplo e são carismáticos. Uma vez que o instrumento de avaliação da liderança transformacional adaptado neste estudo se baseia no modelo de Carless et al. (2000), apresentam-se, seguidamente, de forma detalhada, cada um destes comportamentos.

Uma característica distintiva das teorias de liderança transformacional é a capacidade do líder de *criar a visão* (Bryman, 1992; Conger & Kanungo, 1988; Yukl, 1994). Os líderes transformacionais tendem a dirigir a sua organização no sentido de desenvolverem uma cultura comum com valores partilhados entre todos (Bass & Avolio, 2003) e com uma consciência da importância desses valores no seio da organização (Jung & Avolio, 2000). Neste sentido, o líder transformacional desenvolve uma imagem do futuro da sua organização e comunica a sua visão aos seus colaboradores, transmitindo um conjunto de valores importantes dentro da organização que guiam e motivam os mesmos (Beugre, Acar & Braun, 2006; Krishnan, 2002). Os colaboradores de líderes transformacionais estão dispostos a interiorizar os valores do seu líder (Brown & Trevino, 2009) e esta congruência de valores é obtida através de um processo de aceitação e internalização de valores (Bosch, 2013), sendo para isto necessário os colaboradores identificarem-se com o seu líder (Jung & Avolio, 2000). O líder transformacional reforça esta congruência ao aumentar a confiança dos colaboradores em si mesmo e no propósito e objetivos do grupo (Jung & Avolio, 2000). Geralmente, o líder comunica objetivos ambiciosos mas atingíveis (Antonakis et al., 2013), enquanto manifesta otimismo e entusiasmo (Bass et al., 2003). Na prática, a visão fornece aos seus colaboradores um propósito comum para trabalharem e promove um comportamento individual congruente com os seus valores (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988; Kouzes & Posner, 1987; Riechmann, 1992; Sashkin, 1988; Tichy & Devanna, 1986).

Entre os gestores há uma crença generalizada de que a visão do futuro é a maior vantagem competitiva que a empresa pode ter (Coulson-Thomas & Coe, 1991; Hamel & Prahalad, 1994 citado por Carless et al.

(2000). De acordo com esta ideia, estudos anteriores demonstraram que muitos gestores consideram que a capacidade de criar e partilhar a visão é a qualidade-chave dos líderes (Coulson-Thomas & Coe, 1991; Barraclough & Co., 1995 citado por Carless et al., 2000). Neste sentido, Jung e Avolio (2000) referem que os colaboradores, ao identificarem-se com os valores do seu líder, aumentam a motivação e, conseqüentemente, os seus níveis de desempenho.

Líderes eficazes incentivam, facilitam e apoiam o *desenvolvimento individual dos seus colaboradores*, diagnosticam as necessidades e capacidades de cada um, manifestando um interesse individual em cada colaborador, geralmente numa relação de um-para-um (Bass, 1985; Bass & Avolio, 2004; Nadler & Tushman, 1990). Esta interação e atenção pessoal permite que o colaborador se desenvolva (Antonakis et al., 2003). A existência de um clima de apoio leva a novas oportunidades de aprendizagem, *mentoring*, *coaching* e desenvolvimento (Bass, 1997; Bass et al., 2003), permitindo aos colaboradores atingirem o seu máximo potencial (Bass & Avolio, 2004). O desenvolvimento individual inclui delegar tarefas e responsabilidades aos seus colaboradores a fim de facilitar o desenvolvimento de novas competências e proporcionar oportunidades desafiantes (Bass & Avolio, 1990). Através deste tipo de delegação, o líder transmite confiança nas capacidades dos seus colaboradores para desempenharem eficazmente o seu trabalho (Nadler & Tushman, 1990).

De um modo geral, os líderes transformacionais *fornecem apoio* aos membros da equipa para que trabalhem em direção aos seus objetivos através de um trabalho de equipa coordenado (Podsakoff et al., 1990). Neste sentido, os líderes transformacionais traduzem as suas ambições em objetivos coletivos desafiantes e encorajam os seus colaboradores a aceitá-los e a pô-los em prática (Bass et al., 2003). Uma liderança encorajadora inclui dar *feedback* positivo aos colaboradores e reconhecer os sucessos individuais. Deste modo, os líderes expressam confiança nas capacidades dos seus colaboradores para desempenharem eficazmente o seu trabalho e serem bem sucedidos face a objetivos desafiantes. É especialmente importante que o líder apoie os seus colaboradores quando são estabelecidos objetivos difíceis e desafiantes (Nadler & Tyshman, 1990; Yukl, 1994). A liderança encorajadora é importante não apenas a nível individual, mas também grupal (Katzenbach & Smith, 1993 citado por Carless et al., 2000). Neste sentido, Kouzes e Posner (1987) afirmam que os líderes bem sucedidos reconhecem não apenas os indivíduos, mas também os feitos e sucessos da equipa, demonstrando que valorizam e apoiam o trabalho que está a ser realizado. Este reconhecimento público desenvolve comprometimento para alcançar a visão do líder e a identificação para com a equipa (Carless et al., 2000).

Líderes eficazes envolvem os membros da sua equipa na tomada de decisão e na resolução de problemas, partilhando poder e informação e encorajando a sua autonomia (Bass & Avolio, 2004; Conger & Kanungo, 1988; Kouzes & Posner, 1987; Nadler & Tushman, 1990; Sashkin, 1990). Deste modo, um líder eficaz *atribui empowerment* aos seus colaboradores,

ao conferir-lhes autoridade para implementarem políticas e apoiando as suas decisões. O *empowerment* também envolve criar um clima de confiança, respeito e comunicação aberta, que facilita a cooperação (Conger & Kanungo, 1988; Riechmann, 1992). Adicionalmente, fomentar a inovação e desafiar os colaboradores a questionarem e atualizarem as suas crenças e valores, permite que os colaboradores desenvolvam a criatividade e aprendam a solucionar problemas de forma independente do líder (Bass & Avolio, 2004; Grojean, Resick, Dickson, & Smith, 2004). O líder apela ao sentido de lógica (Antonakis et al., 2003) e à participação individual dos seus colaboradores, permitindo diferentes perspetivas das situações (Balthazard, Waldman, & Warren, 2009 citado por Bosch, 2013) e nunca criticando ou humilhando publicamente os seus colaboradores (Bass et al., 2003) durante o processo de *brainstorming* de novas ideias (Carless et al., 2000). Deste modo, estimula o pensamento crítico, a criatividade e a inovação (Schreisheim, Wu, & Scandura, 2009 citado por Bosch, 2013), o que vai ao encontro dos valores de trabalho intrínsecos que são caracterizados pelo desejo individual de estimulação intelectual, trabalho interessante, variedade, criatividade e desafio (Elizur, 1984).

De acordo com as últimas ideias, a *inovação* é também uma característica central dos próprios líderes transformacionais. Líderes eficazes são inovadores ao utilizarem estratégias não convencionais para atingirem as suas metas (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988; Kouzes & Posner, 1987, Sashkin, 1988; Tichy & Devanna, 1986), estando dispostos a arriscar para concretizarem a sua visão e aproveitando oportunidades desafiantes. De modo semelhante, os líderes transformacionais encorajam os seus colaboradores a pensar de forma transversal e atribuem-lhes regularmente tarefas desafiantes. Associado ao desenvolvimento de um comportamento inovador, o líder também aceita e encara os erros como oportunidades de aprendizagem (Carless et al., 2000).

Os líderes transformacionais exibem consistência entre as visões que articulam e o seu comportamento. Um líder eficaz comunica claramente as suas crenças e valores aos seus colaboradores, expressa autoconfiança e *constitui um exemplo* para os seus colaboradores ao adotar comportamentos congruentes com as atitudes e valores que defende (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988; Kouzes & Posner, 1987; Shamir, House, & Arthur, 1993). Os líderes transmitem os seus valores aos colaboradores de várias formas, nomeadamente, através da liderança transformacional e constituindo um modelo a seguir (Grojean et al., 2004). Ao liderar através do exemplo, as ações do líder tornam-se uma forma estandardizada de conduta, sendo claro para os colaboradores quais são os comportamentos que são valorizados (Carless et al., 2000; Kouzes & Posner, 1987; Podsakoff et al., 1990).

Adicionalmente, o *carisma* e a inspiração motivacional também têm sido associados à capacidade de influenciar os valores dos colaboradores (Brown & Trevino, 2009). Através da inspiração motivacional, o líder apresenta a sua visão de futuro e o conjunto de valores que lhe está associado (Jung & Avolio, 2000; Carless et al., 2000). Os líderes transformacionais inspiram os colaboradores a transcenderem os seus

interesses e limitações pessoais, desenvolvendo uma consciência dos interesses coletivos e ajudando-os a atingirem objetivos extraordinários, excedendo as expectativas de desempenho (Antonakis et al., 2003; Bass et al., 2003). Deste modo, os líderes usam o carisma ao modelar os valores que querem que os seus colaboradores adotem como seus (Brown & Trevino, 2009). No entanto, existe um debate considerável se a liderança carismática é distinta e separada ou integrada no comportamento do líder transformacional. Bass (1992) defende que a qualidade mais importante da liderança transformacional é a liderança carismática. O carisma envolve ser-se um exemplo pessoal e demonstrar altos valores éticos (Kark, Shamir, & Chen, 2003) e os comportamentos carismáticos focam-se em valores e no sentido de missão do líder (Antonakis et al., 2003). Este tipo de líder é, geralmente, admirado e respeitado pela sua consistência de valores (Bass et al., 2003), sendo percebido como de confiança, altamente competente e digno de respeito (Avolio & Bass, 1990). Através da liderança carismática, os colaboradores geram níveis altos de motivação e desempenho com vista ao alcance das metas organizacionais (Carless et al., 2000).

### **1.3 Os prós e contras da Liderança Transformacional**

Segundo Yukl (1989), a liderança transformacional consiste num processo de influência que, ao produzir fortes mudanças nos membros de uma organização, permite gerar grandes mudanças na cultura e estratégias da organização. De acordo com Tichy e Devanna (1986), a liderança transformacional, primeiro, define a necessidade de mudança e cria novas perspectivas, de seguida mobiliza o envolvimento face a elas e, por fim, transforma a organização. Neste sentido, a liderança transformacional recebeu uma atenção empírica muito significativa e tem provado ser mais eficiente do que a liderança transacional numa grande variedade de contextos de negócio (e.g., militar, industrial, hospitalar e educacional) (Bass, 1999; Bass et al., 2003; Beek, 2011). Existem muitos trabalhos de investigação, incluindo estudos quantitativos e qualitativos, que evidenciam a robustez dos efeitos da liderança transformacional e carismática (Dorfman, 1996). Bass (1990/1997) realça a transversalidade deste tipo de liderança a diferentes culturas e destaca alguns dos seus efeitos positivos ao nível do recrutamento, seleção, promoção e transferência, desenvolvimento e formação. No entanto, também se apresentam algumas críticas a esta abordagem, como se refere de seguida.

Embora as teorias da liderança transformacional e carismática proporcionem uma perceção importante acerca da liderança eficaz, na sua maioria contêm fragilidades conceptuais que reduzem a sua capacidade para a explicar (Yukl, 1999). Hunt (1999) critica estas teorias pela sua “falta de conceptualização, formas inadequadas de operacionalização do conceito e resultados empíricos ambíguos” (p. 131). Neste sentido, Yukl (1999), através de uma revisão de artigos acerca da liderança transformacional e carismática, indicou que as fragilidades existentes incluem “constructos ambíguos, descrição insuficiente dos processos explicativos, um foco



limitado de processos tradicionais, omissão de comportamentos relevantes, insuficiente especificação das condições limitativas (variáveis situacionais) e uma inclinação tendenciosa para concepções heróicas de liderança” (p. 286). Refere também que os conceitos identificados como comportamentos transformacionais são vagos e os fundamentos teóricos para diferenciar entre os comportamentos não são delineados pela teoria. Yukl acrescenta que “o conteúdo parcialmente sobreposto e a alta correlação encontrada entre os comportamentos transformacionais levantam dúvidas acerca da validade de constructo” (p. 288). Adicionalmente, este autor destaca a existência de debilidades na escala mais utilizada para avaliar a liderança transformacional – o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ)<sup>7</sup> desenvolvido por Avolio, Bass e Jung (1995) – tendo concluído que são necessárias revisões para melhorar a teoria da liderança transformacional.

Por outro lado, atualmente, existe muita investigação empírica que comprova a eficácia da liderança transformacional (Bass, 1999; Yukl, 1999). Uma meta-análise demonstrou que a liderança transformacional se encontra positivamente correlacionada com a eficácia do líder, mesmo quando a liderança transformacional e a eficácia constituem medidas independentes (Fuller, Patterson, Hester, & Stringer, 1996, citado por Judge & Bono, 2000).

A maioria dos estudos que recorreram ao MLQ ou a questionários semelhantes, revelaram que a liderança transformacional se encontra positivamente correlacionada com os indicadores de eficácia da liderança como a satisfação, motivação e desempenho dos subordinados (Bass, 1998). Numa meta-análise de revisão de 39 estudos que utilizam o MLQ, Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996) sugeriram que os comportamentos de liderança transformacional estão correlacionados com as medidas subjetivas e objetivas de eficácia da liderança e que esta relação se generaliza a diferentes tipos de organizações, dos sectores privado e público, e a líderes de alto e de baixo nível (Lowe et al., 1996). Mais concretamente, o estudo referido indica que os elementos-chave da liderança transformacional se encontram positivamente correlacionados com a satisfação e desempenho dos subordinados.

Adicionalmente, ao nível do desempenho, existe uma vasta literatura que fornece um suporte generalizado à sua correlação com a liderança transformacional (Avolio et al., 1999; Bass, 1998). A meta-análise de Patterson, Fuller, Kester e Stringer (1995) confirmou as relações positivas entre a liderança transformacional e o desempenho. Adicionalmente, DeGroot, Kikker e Cross (2000) não só estabeleceram a correlação anterior, como descobriram que tem um impacto diferenciado ao nível individual e ao nível grupal, sendo mais elevado no primeiro caso do que no segundo.

---

<sup>7</sup> A título de exemplo, relativamente às debilidades da escala MLQ, identificadas por Yukl (1999), a subescala da consideração individualizada inclui itens que dizem respeito quer aos comportamentos de desenvolvimento quer aos de apoio. Este autor refere ainda que o conteúdo das escalas de estimulação intelectual e de influência idealizada é diverso e ambíguo. De modo semelhante, nota que as subescalas de liderança transformacional se focam maioritariamente no comportamento de colaboradores ineficientes e não nas transações ou no processo de troca.

Vários estudos têm demonstrado que a liderança transformacional percebida se encontra associada ao aumento do desempenho em vários contextos de trabalho, tais como na marinha (Yammarino & Bass, 1990 citado por Beek, 2011), em bancos (Carless, Mann & Wearing, 1995; Howell & Avolio, 1993) e em sistemas de apoio à decisão em grupo (*GDSS* - Sosik, Avolio & Kahai, 1997), entre outros. Só nos primeiro dez anos de existência desde conceito, surgiram mais de 35 estudos que reportam correlações positivas entre a liderança transformacional e o desempenho, as atitudes e as percepções dos colaboradores (Barling & Kelloway, 2001; Bass & Avolio, 1993; Kirkpatrick & Locke, 1996; Shamir et al., 1993). Além disso, os resultados sobre liderança transformacional foram positivamente correlacionados com as avaliações de desempenho de supervisores (Hater & Bass, 1988; Waldman, Bass, & Einstein, 1987), recomendações para promoções (Waldman et al., 1990), investigação e desenvolvimento de inovações em equipas de projeto (Keller, 1992) e ao alcance de objetivos financeiros nas unidades de negócio estratégico (Howell & Avolio, 1993).

Também há investigação considerável que sugere que a liderança transformacional se encontra positivamente correlacionada com o comprometimento organizacional, numa série de contextos e culturas (Barling & Kelloway, 2001; Judge & Bono, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Os resultados sugerem que os líderes transformacionais conseguem influenciar os seus colaboradores ao promoverem níveis mais elevados de valores intrínsecos associados ao alcance de objetivos e pela criação de níveis mais elevados de comprometimento pessoal a uma visão, missão e objetivos comuns (Beek, 2011).

Por fim, apesar das necessidades apontadas de aperfeiçoamento das teorias e refinamento dos instrumentos de medida da liderança transformacional, com o intuito de um melhor aproveitamento dos efeitos positivos que advêm deste estilo de liderança, ao nível da investigação e no próprio contexto organizacional, sublinha-se a importância da liderança transformacional no contexto atual das organizações. Como comprova a investigação empírica revista, relativa ao impacto positivo da liderança transformacional no desempenho, satisfação e motivação dos colaboradores, a liderança transformacional é reconhecida, atualmente, como elemento-chave para a eficácia dos colaboradores e satisfação das necessidades das organizações.

## **2. Autonomia Grupal**

### **2.1 Autonomia no trabalho**

A importância da autonomia como uma variável organizacional tem sido constatada por vários autores tendo, ao longo do tempo, sido desenvolvidas múltiplas conceptualizações e operacionalizações deste constructo, em campos e áreas de investigação muito distintos. Com o

trabalho pioneiro de Turner e Lawrence (1965) que desenvolveu seis características de tarefa (*Requisite Task Attributes* - RTAs), entre as quais a autonomia, surgiu uma primeira definição deste conceito: quantidade esperada de margem de atuação que o trabalhador tem ao conduzir as atividades de trabalho para as quais foi designado. Contudo, de acordo com Hackman e Lawler (1971), o conceito anterior de autonomia, de Turner e Lawrence, refere-se, não a uma propriedade objetiva ou característica do trabalho, mas a um efeito comportamental – o sentimento de responsabilidade do colaborador pelo seu trabalho – revelando-se, por este motivo, limitado (Farh & Scott, 1983). Por isso, Hackman e Lawler (1971) definiram a autonomia, de forma mais objetiva, como o grau em que os trabalhadores podem planejar o seu trabalho, selecionar equipamento e decidir procedimentos.

Posteriormente, Hackman e Oldham (1976), incluíram a autonomia no seu modelo das Características do Trabalho, no âmbito das características de *job design*. A definição de autonomia destes autores, que é uma das mais citadas, considera que esta corresponde ao grau de liberdade, independência e critério que um colaborador tem no planeamento do seu trabalho e na determinação dos processos a utilizar no seu desenvolvimento. Segundo os mesmos autores, numa função com grande autonomia, os resultados dependem maioritariamente dos esforços, iniciativas e decisões individuais originando, por isso, sentimentos de responsabilidade pessoal pelos resultados (sucessos e fracassos) da própria função. Apesar desta definição ser mais restrita e precisa do que a anterior, foi contestada por vários motivos: as circunstâncias nas quais um trabalho permite grande liberdade permanecem indefinidas (Farh & Scott, 1983); a sua conceptualização abrange dois constructos distintos, que devem ser concetualizados como tal – a privacidade e a independência (Breugh, 1985; Kiggundu, 1983); se o colaborador determina os procedimentos a serem usados, dificilmente seria possível conciliar duas pessoas a desempenhar a mesma função (Farh & Scott, 1983).

Até então, a autonomia tinha sido considerada um fenómeno absoluto e global (Breugh, 1985; Ganster, 1989; Mok, 1980) e os únicos fatores do trabalho que tinham sido delineados eram a planificação e os procedimentos de trabalho. Contudo, na prática, a autonomia do trabalho traduz-se pela seguinte questão “Quem determina a situação do trabalho?” (De Longe, 1995). Neste sentido, a autonomia do trabalho diz respeito à oportunidade que os trabalhadores têm para determinar os vários fatores (diretos) da sua situação de trabalho, constituindo, deste modo, um termo relativo e, de certo modo, limitado aos fatores das tarefas de cada trabalhador (Mok, 1980). Deste modo, para Chung (1977) a autonomia consiste no grau em que o trabalhador pode determinar os vários elementos da tarefa, como o método, os horários e a velocidade de trabalho. Adicionalmente, DeCotiis e Koys (1980) perspetivaram a autonomia do trabalho como a autodeterminação dos procedimentos, objetivos e prioridades do trabalho. Por fim, baseado nas definições anteriores, Breugh (1985) definiu a autonomia como o controlo e a margem de escolha que um

colaborador tem no que diz respeito aos métodos, horário e critério de trabalho.

A emergência do conceito de “autonomia do trabalho” tem por base o que se designa por *job redesign* (Hackman & Oldham, 1980), cuja ideia central consiste em desenvolver as funções de trabalho de forma a oferecer maiores recompensas intrínsecas (motivação e satisfação) ao trabalhador, consistindo numa reação ao paradigma do *job design*. Contrariamente à divisão e simplificação do trabalho do *job design* tradicional, pretende-se alargar a amostra de tarefas das funções e garantir maior autonomia aos trabalhadores na execução do seu trabalho (Wall & Martin, 1987). Neste sentido, a autonomia do trabalho é considerada uma das características mais importantes do *job redesign* (Hackman & Oldham, 1980), sendo a investigação desta linha conduzida por duas abordagens. A primeira consiste no “enriquecimento do trabalho”, tendo origem na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, sendo estes a satisfação e a motivação (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Esta teoria foi posteriormente substituída pelas Teorias das Características do Trabalho (Turner & Lawrence, 1965; Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976; Sims, Szilagyi, & Keller, 1976). De um modo geral, a ideia básica desta abordagem é construir condições para a satisfação e motivação no trabalho, como a autonomia, a variedade e o alcance da responsabilidade do trabalhador. A segunda abordagem do *job redesign*, consiste na abordagem dos Sistemas Sociotécnicos (*Socio Technical Systems - STS*) (Cummings, 1978; Hackman & Oldham, 1976; Trist, 1981), cujo objetivo é integrar, alinhar e otimizar os sistemas sociais e técnicos do trabalho para altos níveis de produtividade e eficácia. Segundo esta teoria, as equipas de trabalho (semi)autónomas<sup>8</sup> permitem à organização cumprir os seus requisitos técnicos, através de uma coordenação e adaptação flexíveis, e satisfazer as necessidades dos trabalhadores, melhorando tanto os resultados organizacionais como as atitudes dos colaboradores (Cummings, 1978; Richter, Dawson, & West, 2011). A emergência de grupos de trabalho autónomos ou autogeridos é frequentemente associada ao modelo Sociotécnico, através do trabalho pioneiro de Trist e Bamforth (1951), que descreve a existência de formas prematuras de equipas autogeridas numa mina de carvão britânica<sup>9</sup>. Os grupos de trabalho autogeridos surgiram pois como uma tentativa de conciliar as componentes sociais e técnicas dos sistemas de trabalho e dos sistemas com os seus ambientes de tarefa (Cummings, 1978).

Neste contexto, na década de 90, o conceito de autonomia no

<sup>8</sup> O modelo sociotécnico considera que nenhum grupo, em nenhuma organização, pode ser completamente autónomo, podendo ser apenas condicionalmente ou semiautónomo (Trist, 1981).

<sup>9</sup> A investigação realizada nas minas de carvão britânicas por Trist e Bamforth (1951), investigadores do *Tavistock Institute of Human Relations*, desenvolveu-se num contexto em que a indústria de extração de carvão tinha sofrido alterações significativas, sendo introduzida a mecanização no processo produtivo, em grupos de trabalho que anteriormente eram responsáveis pela planificação e gestão das operações de mineração. Esta autonomia conduzia a níveis elevados de coesão e satisfação no trabalho e a um absentismo quase inexistente. Com a posterior fragmentação e simplificação do trabalho, a comunicação e a coesão entre os trabalhadores diminuiu e, consecutivamente, a satisfação e motivação dos trabalhadores diminuiu tendo aumentado o absentismo.

trabalho destacou-se através dos modelos das Características de Trabalho de Hackman e Oldham (1975) e de Sims et al. (1976). Nestes e noutros estudos, a autonomia tem sido associada a variáveis importantes como a satisfação com o trabalho e com o supervisor, o comprometimento, o absentismo, o *turnover*, o desempenho do colaborador e a produtividade. A variedade de domínios de investigação nos quais a autonomia tem sido um foco conceptual inclui a liderança, o clima organizacional, o profissionalismo, as transições de papéis do trabalho e as características do trabalho, ao nível do *design* (Breugh, 1985). A visão da autonomia como uma característica-chave para o trabalho é apoiada não apenas pela literatura do comportamento organizacional tradicional (Griffin, 1981), como também por várias experiências de campo. E, segundo uma revisão compreensiva acerca da qualidade de vida no trabalho e experiências na melhoria da produtividade, as variáveis organizacionais mais frequentemente incluídas são a autonomia e a margem de atuação dos colaboradores (Cummings & Molloy, 1977). Surgiu, por isso, um grande foco no estudo particular dos efeitos da autonomia no desempenho e noutras medidas de resultados no contexto organizacional, tanto ao nível individual como grupal (Langred, 2000).

## 2.2 Autonomia nos grupos/equipas de trabalho

A integração do conceito de autonomia ao nível grupal, surgiu num contexto em que o próprio conceito dos grupos/equipas<sup>10</sup> de trabalho estava em crescimento. O uso de grupos de trabalho nas organizações aumentou consideravelmente a partir dos anos 80 (Janz, Colquitt, & Noe, 1997), o que provocou um interesse generalizado ao nível da prática, da investigação científica e até da imprensa popular (Guzzo & Dickson, 1996; Guzzo & Shea, 1992). Considera-se um grupo de trabalho, um sistema social, constituído por um conjunto de indivíduos que interagem regularmente e trabalham de modo interdependente no desempenho de tarefas e resolução de problemas, partilhando as responsabilidade pelos seus resultados e tendo em vista o alcance de um alvo comum (Dimas, 2007; Hackman, 1987; Hackman & Oldham, 1980; Lourenço, 2002; Manz & Sims, 1993; Sundstrom et al., 1990). De um modo geral, os grupos são considerados pelas organizações como um fator estratégico para o alcance de uma vantagem competitiva no contexto organizacional, o que se traduz no seu sucesso (Dimas, 2007). Deste modo, atualmente, os grupos de trabalho constituem uma forma privilegiada de realizar o trabalho em organizações tanto de produção, como de serviços e de ambos os sectores, privado e público (Mueller, Procter, & Buchanan, 2000). Neste sentido, uma grande variedade de modelos foram propostos e explorados para compreender a eficácia do trabalho em equipa (e.g., Campion et al., 1993; Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Hackman & Morris, 1975; McGrath, 1984; Shea & Guzzo,

<sup>10</sup> À semelhança de vários autores (Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996), no presente trabalho, os termos “grupos” e “equipas” são usados indistintamente, reconhecendo que pode existir algum grau de diferença, mas não uma divergência fundamental nos seus significados.

1987; Sundstrom et al., 1990). Num artigo de revisão, Guzzo e Dickson (1996) destacaram três tipos de variáveis relacionadas com a eficácia dos grupos de trabalho: o *design* (e.g., autonomia, interdependência); o processo (e.g., comportamento de ajuda, cooperação); e o contexto (e.g., recursos adequados). Neste sentido, a autonomia grupal consiste numa característica do *design* da equipa, incluída na maioria dos modelos de eficácia das equipas (Campion et al., 1993; Gladstein, 1984; Shea & Guzzo, 1987; Sundstrom et al., 1990) que, num nível elevado se traduz pela autogestão (Campion et al., 1993). Tanto a autonomia como a autogestão são centrais para muitas definições do trabalho eficaz de grupo (e.g., Cummings, 1978; Hackman, 1987; Pearce & Ravlin, 1987) e constituem parte integrante da maioria das intervenções (e.g., Cordery, Mueller, & Smith, 1991; Goodman, Devadas, & Hughson, 1988; Wall, Kemp, Jackson, & Clegg, 1986).

A partir da emergência de grupos de trabalho autónomos ou autogeridos através de uma investigação do modelo Sociotécnico (Trist & Bamforth, 1951), conseqüentemente, surgiram vários exemplos deste tipo de organização grupal noutras investigações (Wall et al., 1986). Deste modo, a literatura empírica dos anos 70 e 80 focou, em particular, o impacto de equipas de trabalho autónomas na eficácia organizacional, tanto no desempenho, como nas atitudes dos colaboradores (Pasmore, 1988; Levine & Tyson 1990). Se por um lado, o aumento do uso das equipas de trabalho nas organizações fez surgir novas configurações de equipas de trabalho (Richter et al., 2011), por outro, as próprias tendências de práticas organizacionais da altura (o aumento do uso de grupos de trabalho autónomos, círculos de qualidade, equipas de projeto e *management task forces*), tornaram os grupos uma forma popular de realizar o trabalho e cumprir os objetivos nas organizações (Hackman, 1987).

Com o aparecimento destas novas configurações de grupos de trabalho, surge associado o conceito de “autonomia grupal”, central para o *design* e para gestão das mesmas. A definição de Hackman e Oldham (1976) de autonomia do trabalho – grau de liberdade, independência e margem de atuação na planificação do trabalho e na escolha dos seus procedimentos – aplicada a um grupo de trabalho, num grau elevado, corresponde a um grupo autónomo ou uma equipa de trabalho autogerida (Campion et al., 1993; Goodman et al., 1988; Langfred, 2000). Neste sentido, a autonomia grupal traduz-se pelo grau de liberdade, independência e margem de atuação que uma equipa de trabalho tem na condução das suas tarefas (Langfred, 2000; Langfred, 2005; Stewart & Barrick, 2000), podendo variar com a idade e com a maturidade da equipa (Sundstrom et al., 1990). Adicionalmente, Man e Lam (2003) realçam que a autonomia grupal consiste na perceção dos membros do grupo relativamente à autonomia ou responsabilidade concedida ao grupo como um todo, na gestão e coordenação do seu próprio trabalho. Quando a autonomia é elevada, o controlo e a gestão crítica dos processos e do conjunto de tarefas deixa de ser realizado por um superior hierárquico, para passar a ser pela própria equipa. Os grupos autónomos podem ser conceptualizado de três formas distintas: grupo semiautónomo, conduzido por um supervisor (Cherry, 1982 citado por Sundstrom et al.,

1990); grupo autogerido, que tem poder para eleger os seus próprios líderes e gerir e organizar o seu trabalho (Pearce & Ravlin, 1987); e equipa de *auto-designing* que tem autoridade sobre as suas próprias decisões, enquanto unidade de trabalho, bem como pelas suas relações externas (Hackman, 1987).<sup>11</sup>

Apesar da existência de três configurações de grupos autónomos, de um modo geral, o estudo da autonomia ao nível grupal tem vindo a focalizar-se, essencialmente, em equipas de trabalho autogeridas. Este tipo de grupos consistem num conjunto de indivíduos interdependentes que podem autorregular os seus comportamentos, em tarefas relativamente completas (Cohen & Ledford, 1994). Neste sentido, os grupos autogeridos caracterizam-se pelas seguintes componentes: realização de uma tarefa relativamente completa; trabalhadores com tarefas interrelacionadas funcionalmente e coletivamente responsáveis pelo acabamento de determinado processo ou produto; membros com uma grande variedade de capacidades relevantes para a tarefa do grupo; controlo dos métodos, ritmo, horários de trabalho e distribuição das tarefas; avaliação, compensação e *feedback* pelo desempenho do grupo como um todo (Gulowsen, 1972; Hackman, 1976; Wall et al., 1986). Esses atributos pretendem fornecer ao grupo a autonomia e o *feedback* necessários para poderem controlar internamente as variáveis de modo a alcançarem os seus objetivos (Cummings, 1978), sem necessidade de uma supervisão direta frequente (Emery, 1980). Além disso, segundo Gulowsen (1972), os grupos de trabalho autónomos participam coletivamente no recrutamento e formação de novos membros.

A maioria das definições sugerem elevados níveis de autonomia grupal, mas não esclarecem os níveis de autonomia individual que podem existir dentro do grupo. Um grupo, como um todo, pode ter liberdade considerável na decisão das tarefas do grupo e no desenvolvimento das mesmas, mas os seus membros podem ter muito pouca liberdade ou controlo acerca das suas funções (Langfred, 2000). Barker (1993) referiu que os grupos de trabalho autogeridos podem controlar os membros do grupo de forma mais rígida do que estruturas e estilos de gestão tradicionais. De acordo com este autor, a autonomia nos grupos pode ser conceptualizada ao longo de um *continuum*. Langfred (2000) considera que a autonomia integra duas dimensões – autonomia grupal e autonomia individual – que combinadas criam formas completamente distintas de autogestão. Os diferentes tipos são distintamente apropriados consoante as organizações, nomeadamente ao nível da tecnologia e interdependência de tarefa, das características contextuais e da cultura organizacional (Langfred, 2000). Deste modo, consideram-se a autonomia grupal e a autonomia individual como dois conceitos distintos que podem, contudo, coexistir em diferentes graus, sendo que alguns autores sublinham a importância de um equilíbrio entre a autogestão de membros individuais das equipas e a autogestão da equipa como um coletivo (Kirkman & Rosen, 1999; Neck, Stewart, & Manz, 1996).

---

<sup>11</sup> No presente ponto serão analisados, de forma detalhada, apenas os dois primeiros casos.

Em suma, o trabalho em grupo tornou-se crítico para garantir a eficácia do trabalho (Kalleberg & Moody, 1994) e o seu uso difundiu-se nas organizações modernas (Argote & McGrath, 1993), bem como o aumento da integração do conceito de “autonomia” no seu *design* (Langfred, 2000). Com base em investigações efetuadas desde 1987, Lawler, Mohrman, e Ledford (1995) e Lawler (1999) constataram a existência de um aumento consistente de grupos de trabalho autogeridos em empresas da *Fortune 1000*<sup>12</sup>. Entre 1987 e 1996 os dados demonstraram um aumento significativo (de 28% para 78%) no uso de grupos autogeridos e (de 70% para 91%) na utilização da participação dos colaboradores de algum tipo, entre 1987 e 1993 (Langfred, 2000; Man & Lam, 2003). Atualmente, o uso de grupos de trabalho autogeridos e autónomos é relativamente generalizado, assim como a adoção de princípios de autonomia e de autogestão (Guzzo & Dickson, 1996).

### 2.3 Autonomia Grupal em análise: os prós e contras

Com a integração crescente nas organizações de grupos e equipas de trabalho que incorporam a autonomia nos seus *designs*, a importância da compreensão da relação entre a autonomia e a eficácia dos grupos tem aumentado. Muitos trabalhos de investigação têm explorado a relação entre a autonomia grupal e o desempenho grupal (Adler & Cole, 1993; Barker, 1993; Goodman et al., 1988; Sheridan, 1991; Strauss, 1955) ou outras medidas de resultados no contexto organizacional. Outros têm-se focado diretamente no desempenho e eficácia destes novos *designs* de equipa (Cohen & Ledford, 1994; Cohen, Ledford, & Spreitzer, 1996; Cordery et al., 1991; Cotton, 1993). De um modo geral, a investigação em autogestão e autonomia em grupos demonstra benefícios, tanto no desempenho, como em atitudes e comportamentos (Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996).

Tanto a abordagem dos Sistemas Sociotécnicos, como os modelos de Características do Trabalho, defendem que os grupos de trabalho autogeridos têm um impacto favorável nas atitudes e comportamentos dos membros (Emery, 1959; Hackman, 1983; Hackman & Oldham, 1976; Pasmore 1988). Estas ideias foram confirmadas numa análise dos efeitos de grupos com elevada autonomia, que demonstraram um impacto muito positivo nas medidas atitudinais (Cohen & Bailey, 1997). Contudo, uma revisão de literatura concluiu que as mudanças de atitudes no âmbito de equipas de trabalho autogeridas, dependem das intervenções (Goodman et al., 1988). Apesar disso, a autonomia foi positivamente correlacionada com a satisfação em equipas autogeridas no contexto industrial (Cordery et al., 1991; Pearson, 1992; Seers, Petty, & Cashman, 1995; Wall et al., 1986), em unidades de enfermagem (Weisman, Gordon, & Cassard, 1993) e em serviços (Cohen & Ledford, 1994; Cohen et al., 1996). Segundo alguns autores, as equipas têm de considerar o seu trabalho motivante para garantirem eficácia (Hackman &

---

<sup>12</sup> A “*Fortune 1000*” consiste numa lista anual compilada e publicada pela revista “*Fortune*” que classifica as 1000 melhores organizações públicas e privadas dos EUA.



Oldham, 1980) e a autonomia do trabalho tem sido frequentemente associada com a motivação (Barker, 1993; Campion et al., 1993; Champoux, 1991; Hackman & Oldham, 1976, 1980; Langfred, 2000; Pearce & Ravlin, 1987). Além disso, de acordo com Man e Lam (2003), a autonomia grupal aumenta o comprometimento dos membros do grupo em relação ao próprio grupo e aos seus objetivos, uma vez que aumenta a identidade e a responsabilidade para com os seus processos e produtos. Ao mesmo tempo, a percepção de que o gestor atribuiu maior autonomia ao grupo, traduz-se em confiança, aprovação e apoio do mesmo. Consequentemente, o grupo ganha identidade e estatuto, o que o torna mais atrativo para os novos membros que se queiram integrar nele e encoraja os membros já integrados a permanecer, conferindo-lhe coesão (Man & Lam, 2003). Neste sentido, adicionalmente, a autonomia foi positivamente correlacionada com o comprometimento organizacional (Cordery et al., 1991; Cohen et al., 1996; Emery, 1959), com a confiança na gestão (Cohen et al., 1996) e ainda com a saúde mental (Herbst, 1974).

A relação entre a autonomia grupal e os resultados comportamentais apresentam, contudo, algumas inconsistências. Uma revisão de literatura de equipas autogeridas demonstrou a inexistência de uma tendência nos efeitos destas equipas no absentismo e no *turnover* (Goodman et al., 1988). Num trabalho de investigação, os resultados demonstraram mesmo que o absentismo e o *turnover* são maiores em equipas autónomas do que em equipas geridas de forma tradicional (Cordery et al., 1991). Também, Weisman et al. (1993) verificaram que as enfermeiras de unidades autogeridas apresentavam um maior *turnover*. Contudo, em ambas as investigações foram apontados uma série de outros fatores que podem justificar os resultados obtidos. Noutro estudo ainda, verificou-se que o absentismo se manteve relativamente estável (Pearson, 1992). Apesar disso, neste estudo identificou-se um resultado comportamental positivo, dado que os acidentes no trabalho aumentaram nos grupos não-autónomos, enquanto que nos semiautónomos se mantiveram constantes. De um modo geral, os efeitos atitudinais da autonomia grupal são mais positivos do que os comportamentais (Cohen & Bailey, 1997).

Por fim, ao nível do desempenho, a autonomia grupal, de um modo geral, demonstra um impacto positivo. Numa meta-análise de 131 estudos de campo norte-americanos que envolvem a mudança organizacional, Macy e Izumi (1993) determinaram que, ao contrário de outras configurações de equipa, a autonomia e a semiautonomia nas equipas têm um efeito significativo no desempenho financeiro e global. Uma série de estudos quasi-experimentais dos anos 70 e 80, que implementaram o trabalho baseado em equipas, demonstraram uma eficácia superior nas equipas de trabalho semiautónomas, quando comparadas com formas de trabalho tradicional (Levine & Tyson 1990; Pasmore 1988). Além disso, estimativas meta-analíticas da intensidade dos efeitos dos grupos autónomos de estudos realizados entre os anos 59 e 80, sugeriram um efeito moderadamente forte para a eficácia organizacional (Guzzo, Jette, & Katzell 1985; Macy & Izumi 1993). Neste tipo de equipas de trabalho, a autonomia foi positivamente

correlacionada tanto com o desempenho classificado pela equipa (Cohen & Ledford, 1994; Cohen et al., 1996) como pelo gestor (Cohen & Ledford, 1994), tendo Weisman et al. (1993) obtido resultados semelhantes. Ao nível do impacto na produtividade, apesar de uma revisão de literatura ter revelado que as equipas de trabalho autogeridas têm um impacto modesto na produtividade (Goodman et al., 1988), outras investigações demonstraram o contrário. Num estudo com 80 grupos de serviços financeiros do clero, a autonomia (a autogestão) foi positivamente correlacionada com a produtividade e, de todas as características de *job design* analisadas, foi a que obteve maior correlação (Campion et al., 1993). Segundo os autores, este resultado deve-se ao aumento provocado pelo valor motivacional do trabalho. Num trabalho de revisão com 57 estudos de caso, a maioria demonstrou uma melhoria na produtividade após a implementação de equipas autogeridas, 7 não encontraram mudanças e 5 obtiveram um declínio da produtividade (Cotton, 1993). Além disso, num estudo longitudinal, Pearson (1992) constatou que a autonomia está positivamente relacionada com a produtividade, realçando que os grupos autónomos fizeram um uso mais eficiente da sua mão-de-obra, eliminaram trabalho desnecessário e adquiriram mais conhecimento relevante para o trabalho. Os colaboradores indicaram que tinham maior poder de decisão, variedade de tarefas, clarificação na distribuição de papéis, satisfação no trabalho, produtividade, presença e um melhor clima de trabalho do que os colaboradores em equipas com *designs* tradicionais.

Por fim, de um modo geral, a investigação indica que o trabalho de grupo autogerido tem claros benefícios. A autonomia do trabalhador melhora as atitudes, comportamentos e desempenho, tanto medidos objetivamente, como classificados subjetivamente pelos membros das equipas. Contudo, um estudo longitudinal acerca dos efeitos a longo prazo de grupos de trabalho autónomos demonstrou que estes grupos, ao contrário das previsões da literatura, têm um efeito específico e não amplo nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Wall et al., 1986). Apesar das equipas de autogestão terem, aparentemente, grande eficácia para os colaboradores, não são aplicáveis a todas as situações de trabalho. Ainda que muitas organizações se movam em direção a um *design* grupal com sistemas mais participativos (Lawler et al., 1995; Guzzo & Dickson, 1996), a produção de determinados processos ou produtos pode continuar a ser melhor servida através de formas de grupo tradicionais (Langfred, 2000).

Além disso, para que este tipo de organização do trabalho possa obter resultados positivos é necessário aplicar condições, uma estratégia de implementação e uma supervisão adequadas (Cummings, 1978). Existem uma série de variáveis que condicionam a eficácia dos grupos de trabalho autónomos que devem ser tidas em consideração, nomeadamente, fatores relacionados com os sistemas de trabalho onde as equipas operam, medidas de gestão de recursos humanos de acompanhamento, e o sector e o tipo de trabalho que as equipas desenvolvem (Ritcher et al., 2011). Além disso, o seu *design* local é apontado como fator crítico para o seu sucesso (Cohen & Ledford, 1994). Num estudo acerca dos resultados contraditórios do

desempenho de equipas autogeridas (Wageman, 1997), o fator principal foi atribuído à qualidade do *design* destes grupos, tendo sido destacados os seguintes requisitos para um *design* eficaz: uma direção clara; interdependência de tarefas; recompensas face à excelência das equipas; recursos materiais básicos; autoridade para gerir o trabalho; objetivos de desempenho das equipas; normas nas equipas que promovam um pensamento estratégico. Uma investigação que aplicou um questionário numa amostra de 800 gestores revela, de acordo com os participantes, que as equipas de trabalho autogeridas alcançam os resultados estabelecidos tanto pela gestão, como pelos membros das equipas e obtêm uma melhoria da qualidade, da produtividade e da moral dos trabalhadores e uma diminuição dos custos de trabalho. No entanto, as barreiras mais importantes à sua implementação apontadas pelos gestores consistem na formação insuficiente e na falta de planeamento e de apoio da gestão. Conclui-se por isso que a implementação do modelo de autogestão implica a necessidade de experimentação, aprendizagem e adaptação à mudança (Wellins, Wilson, Katz, Laughlin, Day, & Price, 1990).

## II - Objetivos

A presente dissertação tem como objetivo central contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico relativo à liderança transformacional e à autonomia grupal, através da disponibilização de dois instrumentos capazes de avaliar estes constructos. Em particular, pretende-se adaptar e validar duas escalas de medida para grupos de trabalho de organizações portuguesas - as escalas *Global Transformational Leadership* (GTL; Carless et al., 2000) e *Team-Level Autonomy* (TLA; Langfred, 2005).

## III - Metodologia

### 1. Amostra

A amostra do presente estudo é constituída por grupos de trabalho<sup>13</sup> de diferentes áreas de atividade e pertencentes a diferentes organizações e sectores de trabalho. A opção por este tipo de grupos baseou-se, em primeiro lugar, no facto de se enquadrarem na conceção de grupos de trabalho adotada<sup>14</sup> e, em segundo lugar, por constituírem grupos “naturais”, isto é, grupos de organizações já constituídos, cujos indivíduos interagem regularmente para atingirem um conjunto de objetivos e satisfazerem as

---

<sup>13</sup> Além dos grupos de trabalho, também era um requisito e constituiu um alvo de recolha desta amostra, os líderes das respetivas equipas, embora lhes tenha sido aplicado um questionário distinto do questionário dos colaboradores. No entanto, para a finalidade deste estudo, serão apenas analisados os membros das equipas.

<sup>14</sup> Para o efeito, considerou-se um grupo de trabalho como um sistema social, constituído por indivíduos com uma interação regular e interdependente, com o objetivo de atingir um alvo mobilizador comum (Lourenço, 2002).

necessidades individuais, grupais e organizacionais.

Em cada organização que aceitou colaborar na presente investigação, a seleção das equipas realizou-se em conjunto com um membro da organização com elevado conhecimento da estrutura e funcionamento organizacionais, por contacto telefónico ou reunião, com base nos seguintes critérios: existência de pelo menos três elementos; que se reconhecem e são reconhecidos como equipa; com uma interação regular, de forma interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo comum.

### 1.1 Procedimentos de recolha da informação

Tendo em vista a obtenção da amostra necessária à condução do estudo, foram implementadas um conjunto de medidas, entre Novembro de 2014 e Janeiro de 2015. A amostra foi constituída através do método de amostragem por conveniência ou acessibilidade, com efeito de bola de neve, recorrendo-se quer à aplicação presencial quer não presencial<sup>15</sup>, incluindo, neste caso, questionários *online*. A amostragem por conveniência assenta na utilização, por parte do investigador, de uma rede de relações interpessoais, de natureza formal ou informal, que facilitam o acesso à amostra (Hill & Hill, 2005).

Num primeiro momento, o processo de recolha de dados iniciou-se, por intermédio de um contacto pessoal, através de uma comunicação oral e/ou escrita com um superior hierárquico de cada organização. No seguimento desse contacto, foram enviados por email<sup>16</sup> a carta de apresentação (Anexo 1) e o projeto de investigação (Anexo 2)<sup>17</sup>, nos quais se encontravam descritos (a) as linhas gerais do projeto de investigação, (b) o tipo de colaboração pretendida, (c) as formas de recolha de informação e (d) o retorno que poderia ser obtido com o investimento neste estudo<sup>18</sup>. Num segundo momento, no sentido de reforçar o pedido, foi realizado um

---

<sup>15</sup> Sempre que possível, os questionários foram aplicados nas organizações participantes de modo presencial, por três motivos: existir a possibilidade de acompanhamento dos sujeitos ao longo do processo de preenchimento, o que permitia o esclarecimento de quaisquer dúvidas; garantir a confidencialidade dos resultados e uma maior probabilidade de resposta fidedigna dos sujeitos; ter menor “taxa de mortalidade”, uma vez que os questionários eram respondidos logo após a entrega. Contudo, devido ao ritmo de trabalho acelerado e à incompatibilidade de horários de trabalho dos vários membros da mesma equipa, a maioria das organizações optou pela aplicação não presencial.

<sup>16</sup> Paralelamente ao envio da informação por email, quando solicitado pela organização, realizou-se uma reunião com a direção, com o objetivo de clarificar os contornos da investigação a realizar e planificar a recolha da informação.

<sup>17</sup> Ambos os documentos dizem respeito a um projeto de investigação mais alargado sobre “*Liderança, Processos e Eficácia dos Grupos*”, no qual se insere a presente dissertação. Deste modo, os questionários aplicados continham várias escalas pertencentes a diferentes estudos.

<sup>18</sup> Com o objetivo de aumentar o interesse de participação no estudo, foi garantida, a todas as organizações participantes, a entrega de um exemplar da presente dissertação, após a sua conclusão. De igual modo, quando solicitado pelas organizações, disponibilizou-se a devolução dos resultados específicos de cada organização em todas as escalas do questionário, através de um relatório com uma contextualização, descrição e explicação dos resultados e garantindo a confidencialidade e o anonimato das respostas, tanto a nível individual como grupal.

contacto telefónico para confirmar a receção do email, verificar a adequação da estrutura da organização ao tipo de amostra pretendida e averiguar o interesse de colaboração. Após o consentimento das organizações para a participação no estudo, foram agendadas e acordadas as condições de aplicação dos questionários. Relativamente a este processo, importa salientar que, no caso da aplicação não presencial, foram dadas indicações aos responsáveis pela aplicação dos questionários em cada organização, para entregarem a cada sujeito, juntamente com o questionário, um envelope, para que os questionários fossem devolvidos pelos participantes em envelopes devidamente selados, de modo a garantir o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos. Adicionalmente, com o intuito de permitir a identificação de cada equipa de trabalho, cada conjunto de envelopes pertencentes a uma mesma equipa foi colocado num mesmo envelope de maior dimensão.

## 1.2 Caracterização da amostra

Através dos procedimentos anteriormente descritos, reuniu-se uma amostra composta por 456 sujeitos de 70 grupos de trabalho, com uma média de 9 membros por grupo, provenientes de 26 organizações (e.g., centros de investigação, farmácias, áreas de serviço e comércio, empresas industriais, entre outras), pertencentes a uma grande variedade de sectores (e.g., indústria, serviços, comércio), das regiões Centro e Centro-Norte (distritos de Lisboa, Coimbra, Aveiro e Braga). A amostra contém uma grande diversidade de equipas, sendo as atividades mais representadas, em primeiro lugar, a produção industrial e o comércio, seguida da investigação, desenvolvimento e criação. De igual modo, as funções dos membros dos grupos variam desde funções de grande responsabilidade, autonomia e amplitude de tarefa (54.5%), a funções mais especializadas e com menor autonomia (44%).

Apresentam-se de seguida as características sociodemográficas da amostra. A distribuição da amostra por sexo é relativamente equilibrada (53.7% dos participantes são do sexo feminino), sendo a média de idades de, aproximadamente, 36 anos (DP = 9.45), variando entre os 19 e os 63 anos. Relativamente às habilitações literárias, a amostra possui uma grande escolarização: a maioria dos participantes possui estudos superiores (50.5%) e uma parte significativa tem o ensino secundário (37.3%). O tempo médio de cada colaborador na organização é de, aproximadamente, 10 anos e oscila entre 1 mês a 35 anos (DP = 9.71) e na equipa o tempo médio é de 5 anos, variando entre 1 mês a 26 anos (DP = 5.71). Por fim, a interação face-a-face diária de cada trabalhador com os respetivos elementos da sua equipa é de, aproximadamente, 5 horas (DP = 2.65). O Quadro 1 apresenta uma caracterização da amostra, em função de um conjunto de variáveis relativas às organizações, às equipas e aos membros<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Apenas as variáveis de tipo categorial são apresentadas na tabela, na medida em que as variáveis quantitativas foram caracterizadas no corpo do texto, através da apresentação da média e do desvio-padrão.

QUADRO 1  
Caracterização da amostra (organização, equipa e membros)

Características	N	Percentagem (%)
<b>Caracterização da Organização (N=26)</b>		
<b>Sector</b>		
Comércio	9	34.6
Indústria	6	23.1
Investigação	3	11.5
Consultoria	3	11.5
Serviços	2	7.7
Outros	3	11.6
<b>Tipo</b>		
Micro	8	30.8
Pequena	7	26.9
Média	5	19.2
Grande	6	23.1
<b>Região</b>		
Grande Lisboa	2	7.7
Coimbra	21	80.8
Aveiro	2	7.7
Braga	1	3.85
<b>Caracterização da Equipa (N=70)</b>		
<b>Principal Atividade</b>		
Comercial	19	25.0
Produção	13	17.1
Científica	11	14.5
Engenharia	10	13.2
Gestão	8	10.5
Administrativa	7	9.2
Desenho	4	5.3
Outras	4	5.3
<b>Caracterização dos Membros das Equipas (N=456)</b>		
<b>Género</b>		
Feminino	245	53.7
Masculino	198	43.4
Não respondeu	13	2.9
<b>Habilitações literárias</b>		
1º Ciclo do ensino básico	22	4.8
2º e 3º Ciclos do ensino básico	30	6.6
Ensino secundário	170	37.3
Ensino superior <sup>20</sup>	133	29.2
Ensino pós-graduado	97	21.3
Não respondeu	4	.9
<b>Função Desempenhada</b>		
Arquiteto/Desenhador/Projetista	122	26.7
Técnico	70	15.4
Comercial	58	12.7
Investigador	53	11.6
Operador fabril	45	9.9
Administrador	23	5.0
Diretor/Chefe/Gestor	22	4.8
Engenheiro	17	3.7
Assistente	13	2.9
Outros	26	5.8
Não Respondeu	7	1.5

<sup>20</sup> Ao nível do ensino superior inclui-se a licenciatura, o bacharelato e cursos de especialização tecnológica.

## 2. Materiais/Instrumentos

A exposição dos procedimentos relativos ao desenvolvimento das versões portuguesas da escala *Global Transformational Leadership* (GTL; Carless et al., 2000) e da escala *Team-Level Autonomy* (TLA; Langfred, 2005)<sup>21</sup>, inicia-se com a descrição dos instrumentos originais, seguida dos procedimentos de tradução das instruções e dos itens das duas escalas. De seguida, são apresentados os métodos de investigação adotados com vista à avaliação das qualidades psicométricas dos instrumentos referidos.

### 2.1 Escala *Global Transformational Leadership* (GTL)

Apesar de existir uma ampla variedade de medidas da liderança transformacional, como o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Avolio et al., 1995), a escala Conger-Kanungo (Conger & Kanungo, 1994), o *Leadership Practices Inventory* (LPI; Kouzes & Posner, 1990) e o *Transformational Leadership Questionnaire* (TLQ; Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2000), estas escalas têm em comum o facto de serem relativamente longas, sendo que o seu preenchimento consome muito tempo (Carless et al., 2000). São vários os estudos que sugerem que o MLQ, que constitui o instrumento mais amplamente validado e utilizado para avaliar a liderança transformacional, é demasiado extenso sendo recomendada a sua redução (Tejeda et al., 2001). Neste estudo optou-se por utilizar a escala GTL, enquanto medida da liderança transformacional, dada a sua elevada fiabilidade e reduzida dimensão (contém apenas sete itens). Este instrumento mede a liderança transformacional como um constructo único (Carless et al., 2000).

A construção da GTL, teve por base uma extensa revisão de literatura da liderança transformacional que conduziu Carless et al. (2000) ao desenvolvimento de um modelo com sete comportamentos caracterizadores deste tipo de liderança: assim, o líder transformacional (1) comunica uma visão clara e positiva do futuro, (2) trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento, (3) encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores, (4) promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa, (5) estimula os membros a pensarem nos problemas de formas diferentes e questiona as ideias feitas, (6) é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende e (7) incute orgulho e respeito nos outros e inspira os colaboradores por ser altamente competente. Estes comportamentos constituem os 7 itens da escala, consistindo a maioria em afirmações amplas que representam comportamentos bastante complexos, uma vez que os autores queriam desenvolver uma medida breve, mas consistente com as conceptualizações

---

<sup>21</sup> Ambas as escalas (GTL e TLA) encontram-se no questionário em anexo (Anexo 3). Importa referir que este questionário contém 8 escalas de constructos distintos, correspondendo, respetivamente, a 1ª e a 4ª escalas à TLA e ao GTL.

teóricas da liderança transformacional.

A amostra utilizada pelos autores para validar a GTL era composta por 1,440 colaboradores (taxa de resposta: 54%) e 66 gestores distritais (taxa de resposta: 100%) de sucursais dos vários estados australianos, de uma organização bancária internacional. Reunindo uma amostra total de 1,506 sujeitos, ambos os grupos (colaboradores e gestores distritais) avaliaram os comportamentos de liderança dos respetivos gestores de sucursal (695). A média da idade dos colaboradores<sup>22</sup> era de 31.2 anos, sendo a maioria do sexo feminino (69%) e a média de tempo no banco era de 9 anos e de trabalho com o atual gestor da sucursal de 1.7 anos. Quanto aos gestores distritais, tinham uma idade média de 46 anos, eram na sua grande maioria do sexo masculino (95%) e o seu tempo médio no banco era de 26 anos, ocupando o seu cargo atual há uma média de 3 anos.

O formato de resposta utilizado na GTL, consistia numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos que variava de “raramente ou nunca” a “muito frequentemente ou sempre”. Para além da GTL, neste estudo foram utilizadas as seguintes escalas: o *Leadership Practices Inventory* (LPI; Kouzes & Posner, 1990) e o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Avolio et al., 1995) para avaliar o comportamento de liderança dos gestores das sucursais; a escala de Carlees (1995), ao nível do desempenho do gestor; uma escala adaptada de Ragins (1989) para medir a eficácia percebida do líder; e uma escala do extra esforço dos colaboradores, que mede a motivação que os colaboradores atribuem ao seu líder, constituída por um item do Questionário 5X MLQ e os outros três itens adaptados da escala de eficácia do gestor (Tjosvold, Andrews, & Struthers, 1991).

Para avaliar a estrutura fatorial da GTL, em primeiro lugar, os autores realizaram uma análise fatorial exploratória, que confirmou a existência de um fator único com um *eigenvalue* de 5 e que explica 71% da variância total (todos os itens apresentaram saturações fatoriais acima de .78). De seguida, para confirmar a estrutura de fator único da GTL, os autores realizaram uma análise fatorial confirmatória com recurso ao LISREL 8, tendo sido utilizada a matriz de covariância como *input* e a máxima verosimilhança (*maximum likelihood*) como método de estimação. A adequação geral estatística do GTL demonstrou os seguintes valores: [ $\chi^2$  (14) 243,  $p = .001$ ], RMSEA (*root mean square error of approximation*) = .11, RMSR (*root mean square residual*) = .03 e RNI (*relative noncentrality index*) = .97. Em face destes resultados, os autores consideraram que houve um bom ajustamento do modelo aos dados. As saturações fatoriais dos itens variaram de .72 a .88 ( $M = .81$ ;  $DP = .07$ ). Os itens que partilharam a maior variância com o fator e que, deste modo, melhor definem o fator são o *empowerment*, o desenvolvimento dos colaboradores e o carisma. Estes resultados demonstram claramente que a GTL de sete itens é altamente fiável.

Seguidamente foram analisadas as validades convergente e

<sup>22</sup> Foram selecionados os colaboradores mais antigos na organização, com base no pressuposto de terem tido um maior número de oportunidades para observarem o desempenho do gestor da sucursal e estarem mais familiarizados com o seu comportamento de liderança.



divergente. A validade convergente da GTL foi examinada através da correlação entre a GTL e o LPI e o MLQ. As correlações entre a pontuação total da GTL e as pontuações no LPI e MLQ são altas, variando entre .76 e .88 ( $M = .83$ ;  $DP = .04$ ), o que revela uma forte validade convergente. Relativamente à validade divergente, foram comparados grupos de gestores, nos quais se previam pontuações diferentes na GTL. Os resultados do *t-test* demonstraram que a GTL discrimina significativamente diferentes grupos contrastantes. Estes resultados demonstram a existência da validade discriminante da GTL.

Por último, a variação possível nos resultados da GTL é de 7 a 35, sendo a média de 25.00 e o desvio padrão de 6.76. Estas estatísticas indicam que há uma adequada dispersão dos resultados da GTL e o coeficiente de *alpha* (.93) também revela que a GTL é uma medida fiável da liderança transformacional.

Pelos motivos expostos, conclui-se que a escala GTL é considerada como uma escala adequada para avaliar a liderança transformacional pelos seguintes quatro fatores: consiste num instrumento com grande fiabilidade e prático de administrar e cotar; tem por base uma vasta revisão da literatura acerca da liderança transformacional; incidiu numa amostra de sujeitos muito extensa (1.506 membros); foi concebida para ser utilizada tanto em contexto de investigação, como no âmbito organizacional. Um dos principais objetivos deste estudo consiste, por isso, na aferição desta escala para a população portuguesa.

## 2.2 Escala *Team-Level Autonomy* (TLA)

Um dos primeiros instrumentos de medida da autonomia grupal foi o *Work Group Autonomy Scale* (WGA; Gulowsen, 1972), que continua ainda a ser utilizado como base para o desenvolvimento de novas escalas. Seguidamente, os dois instrumentos mais utilizados na medição da autonomia são o *Job Diagnostic Survey* (JDS; Hackman & Oldham, 1975) e o *Job Characteristic Inventory* (JCI; Sims et al., 1976). Contudo, algumas revisões (Aldag, Barr, & Brief, 1981; Roberts & Glick, 1981) têm vindo a questionar a validade de constructo destes dois instrumentos. Com base nos instrumentos pioneiros, nos últimos tempos, foram desenvolvidos vários instrumentos de medida da autonomia grupal. Porém, de um modo geral, as escalas atuais contêm algumas limitações, especialmente, um uso restrito quanto aos contextos em que se aplicam e serem limitadas à medição da autonomia estrutural, ignorando a autonomia estratégica (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009).

Langfred (2005), tendo por base a *Individual Autonomy Scale* de Breugh (1985)<sup>23</sup>, desenvolveu um instrumento que mede dois tipos de autonomia: a autonomia individual e a autonomia grupal. Para o objetivo deste estudo optou-se apenas pela utilização da escala *Team-Level Autonomy*

<sup>23</sup> A *Individual Autonomy Scale* consiste numa subescala da *Work Method Autonomy Scale* (WMA; Breugh, 1985/1999).

(TLA; Langfred, 2005), que consiste numa escala de medida da autonomia grupal transversal a qualquer contexto, que avalia essencialmente a autonomia estrutural, mas também estratégica, e é composta por 8 itens avaliados numa escala de *Likert* de 9 pontos, que varia de “discordo fortemente” a “concordo fortemente”.

Os estudos de validação desta escala foram realizados com base numa amostra constituída por 461 elementos de 89 equipas de duas instalações de produção de cosméticos e de produtos domésticos, do Noroeste Central dos EUA. A média da idade dos respondentes era de 32.4 anos, sendo a maioria do sexo feminino (67.7%). A média de elementos por equipa era de 8 (tendo sido excluídas equipas com menos de 3 elementos) e as equipas exerciam vários tipos de atividades, nomeadamente de manufatura (78.6%), administração (10.1%) e outras (11.2%), como armazenamento e expedição. No caso das equipas de manufatura, estas variavam muito nos tipos de produtos que produziam e nos horários de trabalho, no entanto, de um modo geral, eram semelhantes no método e nas condições de trabalho. A escala apresentou bons níveis de validade, uma vez que todos os itens saturam nesse fator (entre .49 e .91), e de fiabilidade ( $\alpha = .91$ ). Por estes motivos é também objetivo deste estudo, aferir a TLA para a população portuguesa, uma vez que consiste num instrumento de avaliação da autonomia grupal fiável, válido e prático.

### **2.3 Processo de construção das versões portuguesas da GTL e da TLA**

Uma vez que o presente trabalho envolve o recurso a dois instrumentos já existentes, com características e propriedades que se consideram adequadas para os propósitos deste estudo, foram utilizados os itens das escalas originais, com a respetiva adaptação em termos de conteúdo e formulação, tendo em conta as circunstâncias linguísticas. Sendo o objetivo manter o sentido original dos itens, em primeiro lugar, tentou-se fazer uma tradução literal do maior número de itens possível. Contudo, nos casos em que esta tradução não foi possível ou distorcia o sentido do item, resultando num item ambíguo, estranho ou difícil de compreender, procedeu-se às modificações necessárias, mantendo o sentido o mais semelhante possível ao original (Moreira, 2004). Por este motivo, não se considera possível uma leitura literal dos itens baseada apenas no significado lexical dos vocábulos (Harkness, Mohler, & Van De Vijver, 2003), realçando-se a importância da tradução idiomática ao permitir ajustar o significado original do item, à realidade do contexto organizacional e cultural em que a sua tradução se aplica.

O desenvolvimento das versões portuguesas da GTL e da TLA, para efeitos de equivalência linguística entre os originais e a respetiva versão traduzida, realizou-se mediante a aplicação paralela de três procedimentos técnicos sequenciais: tradução das escalas; reunião de peritos; e aplicação do questionário a um grupo-piloto.

### a) Tradução das escalas

O processo teve início com a tradução direta da versão inglesa (original) dos itens das duas escalas para a língua portuguesa, realizada por dois peritos com formação base em psicologia das organizações e do trabalho, e competências tanto ao nível da metodologia de investigação científica em psicologia, como proficiências linguísticas em inglês. Uma vez estabelecida uma concordância nas traduções efetuadas dos itens, as dúvidas que surgiram na sua conversão foram apresentadas a vários peritos de inglês, de modo a garantir uma tradução fidedigna das duas escalas originais. Por fim, algumas discrepâncias menores entre os diferentes peritos foram consensualizadas, tendo em vista a obtenção da versão final.

### b) Reunião de Peritos

Nesta etapa reuniu-se um painel de sete peritos<sup>24</sup>, para assegurar a qualidade das versões resultantes. Seguindo as recomendações de Bryman e Cramer (2004), foi realizada uma avaliação de conteúdo por um painel de investigadores de modo a garantir a adequação das categorias de resposta, o ajustamento entre os itens e o respetivo constructo teórico e, principalmente, uma boa representação linguística e pragmática dos itens originais, por parte das versões traduzidas. De um modo geral, os peritos consideraram os itens claros e adequados ao seu objetivo, tendo-se alterado apenas alguns elementos relativos à estrutura e ao conteúdo das duas escalas e do questionário geral onde se encontravam enquadradas.

Em primeiro lugar, nos artigos das escalas originais, não havia qualquer referência às instruções dadas aos inquiridos, para além do apelo à classificação realista do comportamento típico dos gestores, no caso da GTL. Deste modo, foram introduzidas, no início do questionário, instruções gerais, transversais a todas as escalas, no sentido de fornecer maior clareza e precisão aos inquiridos (Hill & Hill, 2005). Deste modo, incluíram-se os seguintes elementos: um enquadramento do questionário; uma breve referência ao objetivo geral do questionário e do que se pretende medir; instruções específicas sobre o seu modo de preenchimento; e uma referência à confidencialidade e anonimato das respostas (Moreira, 2004). Complementarmente, foram introduzidas instruções específicas nas escalas GTL e TLA, as quais contêm uma breve referência àquilo que se pretende avaliar com o questionário. Relativamente ao formato de resposta, apesar de diferente dos formatos originais da GTL e da TLA, de modo a facilitar a compreensão e o preenchimento do questionário, foi standardizado, de duas formas distintas, em todas as escalas presentes no questionário. Neste sentido, no casos da GTL e da TLA, optou-se pela utilização de uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos<sup>25</sup> que oscilava de “quase não se aplica” a “aplica-

<sup>24</sup> Neste contexto, os peritos consistiram em investigadores da área de psicologia das organizações e do trabalho, que aplicaram as suas competências metodológicas e linguísticas.

<sup>25</sup> Uma escala de resposta deve ter um número suficiente de opções de resposta que permita obter o máximo de informação e, apesar de existir evidência de que quanto maior o número de opções, maior a fiabilidade da escala (Churchill & Peter, 1984), não devem ser utilizadas mais opções de resposta do que aquelas que podem ser compreendidas e utilizadas pelos inquiridos, para evitar um decréscimo da precisão. Deste modo, Moreira (2004) sugere a utilização de um número ímpar de alternativas de resposta entre cinco e nove, sendo, de

se quase totalmente”. Adicionalmente, sendo o questionário um documento escrito, a qualidade da sua apresentação e organização formal tem uma grande influência no impacto provocado no inquirido. Neste sentido, dispôs-se a escala de opções de resposta antes da apresentação dos itens, o que, paralelamente, facilita a tarefa do participante no preenchimento do questionário (Hill & Hill, 2005; Moreira, 2004).

Relativamente à escala GTL, o item 2 foi alvo de alguma discussão, uma vez que na sua formulação original, continha uma expressão de difícil tradução “*treats staff as individuals*” (Carless et al., 2000, p. 396). Optou-se depois de analisadas as várias propostas, pela formulação “Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento” a qual se considera que transmite, na língua portuguesa, a ideia original dos autores.

No caso do item 3 (“Encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores”) a expressão “*gives encouragement and recognition*” (Carless et al., 2000, p. 396), foi ligeiramente alterada em termos de construção frásica de forma a manter-se o significado original, havendo também, neste caso, convergência quanto à melhor forma de tradução.

Por fim, no item 6 (“É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende”) o equivalente semântico da palavra “*preaches*” (Carless et al., 2000, p. 396), e que seria “prega”, não se enquadra na realidade organizacional, tendo sido, como tal, adotada a palavra mais semelhante em termos de semântica e que melhor se adequa à frase em questão.

No caso da escala TLA, o item 1 (“A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho”) também foi difícil de traduzir, uma vez que a expressão “*how to go about getting work done*” (Langfred, 2005, p. 527) não tem tradução literal.

Por último, após a tradução dos itens 7 (“A equipa tem poder para decidir os seus objetivos) e 8 (“A equipa tem algum controlo sobre aquilo que é suposto ser alcançado”), considerou-se que os dois itens apresentavam um conteúdo muito semelhante, tendo-se optado pela eliminação do item 8, por se considerar que o item 7 descrevia melhor o sentido pretendido.

### c) Estudo-Piloto

Dando seguimento à avaliação da validade de conteúdo, conduziu-se um estudo piloto com um grupo de uma micro organização do sector da restauração/hotelaria, tendo-se aplicado o questionário aos 3 membros do grupo (e ao respetivo líder). Deste modo, verificou-se a adequação do questionário, isto é, a clareza e compreensibilidade dos itens, escala de resposta, estrutura e *layout*, através de uma amostra de sujeitos pertencentes à população em estudo (Field, 2000). A finalidade deste estudo foi o de identificar e corrigir palavras ou conceitos que suscitassem, por parte da população-alvo, dúvidas, ambiguidades ou diferentes interpretações das do investigador e avaliar o tempo de aplicação do questionário. Neste sentido,

---

acordo com Friedman e Friedman (1986), um valor entre cinco e onze o mais adequado. Uma vez que o questionário garante o anonimato, um número reduzido de opções de resposta, diminui a tendência de respostas conservadoras e aumenta o sentido de “segurança” e a vontade de dar respostas verdadeiras (Hill & Hill, 2005).

os inquiridos responderam ao questionário após uma breve apresentação do estudo, tendo-lhes sido solicitado que anotassem as dúvidas sentidas durante o seu preenchimento. Após o seu preenchimento, realizou-se uma reflexão oral sobre o instrumento e as respetivas escalas, não tendo emergido qualquer dúvida nos itens, questões e instruções específicas das escalas GTL e TLA e nas instruções gerais do instrumento, tendo sido ambos adequadamente compreendidos. Desta forma, a versão final dos dois instrumentos é composta pelos 7 itens (cada) que resultaram da reunião de peritos.

## IV – Resultados

### 1. Procedimentos estatísticos adotados

Em primeiro lugar, foi efetuada a análise das respostas ausentes (*missing-values analysis*), não tendo sido eliminados questionários, uma vez que nenhum continha um número de itens não respondido igual ou superior a 10% em nenhuma das duas escalas (Bryman & Cramer, 2004). Da análise da tendência das respostas ausentes, não se encontrou nenhum padrão que pudesse ser explicado pelas características dos itens e/ou dos participantes, tendo-se optado pela substituição dos valores ausentes pela média do respetivo item.

A avaliação das qualidades psicométricas das escalas foi realizada por intermédio da Análise Fatorial Exploratória (AFE)<sup>26</sup> e da Análise Fatorial Confirmatória (AFC)<sup>27</sup>. Importa, neste ponto, fazer referência ao facto de que, previamente às análises fatoriais, a amostra foi dividida em duas partes iguais – a primeira metade foi utilizada nas análises fatoriais exploratórias e a segunda nas análises fatoriais confirmatórias – tendo passado a ser considerada, em cada análise, uma amostra de 228 sujeitos. Por fim, a fiabilidade das escalas, em cada uma das amostras, foi avaliada

---

<sup>26</sup> A AFE consiste numa técnica estatística que avalia a validade de constructo, analisando as correlações existentes entre um conjunto de variáveis observadas e permitindo simplificar os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever (Pestana & Gageiro, 2005). As variáveis que se encontram correlacionadas são combinadas em fatores que refletem processos subjacentes, que traduzem o que existe de comum entre as variáveis (Tabachnick & Fidell, 2007). Neste sentido, Harrington (2009) aconselha que a estrutura fatorial obtida numa AFE seja posteriormente confirmada numa outra amostra.

<sup>27</sup> A AFC deve ser aplicada apenas em instrumentos que foram já submetidos a estudos de validação anteriores nos quais exista uma forte fundamentação (teórica e/ou empírica) quanto à sua estrutura fatorial (Byrne, 2010), como é o caso em ambas as escalas. Deste modo, se, em primeiro lugar, a AFE permite identificar os processos subjacentes responsáveis pelas correlações observadas entre um conjunto de variáveis, em segundo lugar, a AFC permite verificar se correlações obtidas entre as variáveis são consistentes com a estrutura fatorial prevista (Tabachnick & Fidell, 2007). Deste modo, a AFC permite avaliar a validade de constructo estrutural ou fatorial de uma medida, ou seja, confirmar a dimensionalidade desse constructo. Como o próprio nome indica, esta análise, procura confirmar a adequação aos dados da estrutura fatorial de uma determinada medida (Ullman, 2001), ao avaliar a estrutura latente da medida, a partir do teste empírico de um conjunto de previsões relativas às associações entre cada constructo e os itens da respetiva escala (Harrington, 2009).

através do *alpha* de Cronbach.

## 2. Análise das qualidades psicométricas da GTL

Primeiramente, foram avaliadas as tendências de respostas dadas pelos sujeitos em cada item da escala através da análise de algumas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo e máximo e frequências por opção de resposta), relativamente à amostra total (N = 456). Foi possível observar que as respostas dos sujeitos se distribuíram pelas cinco opções de resposta em cada um dos itens da escala, sendo a percentagem de respostas dadas numa única opção sido inferior a 40.1% em todos os itens<sup>28</sup>. Estes dados indicam uma adequada variabilidade global das respostas dadas pelos sujeitos e um adequado poder discriminativo dos itens construídos.

### a) Análise Fatorial Exploratória<sup>29</sup>

Esta amostra garante uma adequação da dimensão amostral para a AFE, ao conter mais de 100 sujeitos por análise e um rácio superior a 5 sujeitos por item sendo, neste caso, de 32.6:1 (Bryman & Cramer, 2001; Comrey, 1978; Gorsuch, 1983).

Uma vez que a aplicação do modelo fatorial exige a existência de correlação entre as variáveis, o primeiro passo antes de se iniciar a análise fatorial consiste em efetuar uma análise preliminar da “fatoriabilidade” (*factoriability*) da matriz de intercorrelação dos itens. Deste modo, para garantir a viabilidade de utilização da AFE foram analisados os indicadores fornecidos por três estatísticas habitualmente utilizadas para o efeito: o teste de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*)<sup>30</sup>; o teste de esfericidade de Bartlett<sup>31</sup>; e a matriz de anti-imagem<sup>32</sup>.

Nesta escala, o valor de KMO foi de .93, o que indica uma excelente correlação entre as variáveis e uma amostra bastante adequada. O valor do teste de Bartlett revela que as intercorrelações entre as variáveis, tomadas no seu conjunto, são significativamente diferentes de zero, ou seja, a matriz de

<sup>28</sup> Considera-se o valor de 50% de respostas numa das alternativas, como o valor de referência, a partir do qual se equaciona o poder discriminativo do item (Matos, Barbosa, & Costa, 2000).

<sup>29</sup> A AFE foi realizada com recurso ao programa SPSS (IBM SPSS Statistics 22.0).

<sup>30</sup> O KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) permite aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, com o objetivo de analisar a adequação da amostra para a realização da AFE. Através da comparação entre as correlações simples e as correlações parciais observadas, este indicador estatístico varia entre 0 e 1, onde valores próximos de 0 indicam que a análise fatorial não deve ser prosseguida, uma vez que a correlação entre as variáveis observadas é fraca. Kaiser estabelece que valores inferiores a .5 são inaceitáveis, entre .5 e .6 são maus, de .6 a .7 são razoáveis, entre .7 e .8 são médios, de .8 a .9 são bons e acima de .9 são muito bons (cit. in Pestana & Gageiro, 2005).

<sup>31</sup> O teste de esfericidade de Bartlett, à semelhança do KMO, analisa a qualidade das correlações entre as variáveis, aferindo a adequação da técnica fatorial à amostra em causa.

<sup>32</sup> A matriz anti-imagem consiste numa medida da adequação amostral de cada variável (MSA – *Measure of Sampling Adequacy*), onde pequenos valores (inferiores a 0.5) ao nível da sua diagonal principal indicam que a variável em causa não se ajusta à estrutura definida pelas outras variáveis, devendo ser ponderada a sua eliminação da análise fatorial (Field, 2000; Marôco, 2003). Contrariamente, os valores fora da diagonal, que representam o simétrico da matriz das correlações, devem ser pequenos (Pestana & Gageiro, 2005).

correlação das 7 variáveis é significativamente diferente de uma matriz de identidade [ $\chi^2$  (21) 1118.957,  $p < 0.001$ ]. Ambos os indicadores permitem a prossecução da análise fatorial e sugerem uma boa adequação da mesma aos dados observados. Por sua vez, a matriz anti-imagem não sugere a exclusão de variáveis (itens da escala) e possibilita a aplicação do modelo das componentes principais<sup>33</sup>, dado que os valores na diagonal principal variam entre .92 e .95 e todos os valores fora desta diagonal são pequenos (o valor máximo, em termos absolutos, é de .328).

O conjunto dos sete itens da GTL foi, então, submetido a uma análise fatorial em componentes principais, com extração livre de fatores. A solução emergente revelou-se muito satisfatória, tendo apontado para a retenção de 1 fator que explica 70.23% da variância total e tem um valor próprio de 5.76. Todos os itens saturam nesse fator acima de .78<sup>34</sup> e a percentagem de variância das variáveis explicada pelo fator extraído (comunalidades) é superior a 61.3% para todas as variáveis (Quadro 2).

QUADRO 2  
GTL: Saturações fatoriais (S) e comunalidades ( $h^2$ )

Item nº	S	$h^2$
<b>O meu líder...</b>	<b>Fator 1</b>	
1. comunica uma visão clara e positiva do futuro.	.783	.613
2. trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	.832	.693
3. encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	.867	.752
4. promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	.849	.720
5. estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	.832	.692
6. é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	.827	.685
7. incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	.872	.761

A consistência interna da GTL foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. Pela análise do Quadro 3 (valores de *alpha* e correlações item/dimensão) é possível constatar que o fator único retido apresenta um bom nível de consistência interna<sup>35</sup>, na medida em que o valor

<sup>33</sup> O método de análise em componentes principais, sendo um dos métodos de estimação mais utilizados pela análise fatorial, consiste num procedimento estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas correlacionadas entre si, em subconjuntos relativamente independentes, que se designam por componentes principais. Os componentes principais obtêm-se através de combinações lineares das variáveis iniciais, através de um cálculo por ordem decrescente de importância, ou seja, a primeira explica a máxima variância nos dados, a segunda a máxima variância ainda não explicada pela primeira e assim sucessivamente (Pestana & Gageiro, 2005; Tabachnick & Fidell, 2007).

<sup>34</sup> Utilizou-se como critério para a retenção de itens, a existência de saturações superiores, em valor absoluto, a .50 (Moreira, 2004; Pestana & Gageiro, 2005).

<sup>35</sup> Ao nível da consistência interna, de um modo geral, utiliza-se como critério de referência o

de *alpha* (.93) se situa bastante acima do valor de referência de .70 (Nunally, 1978) e pelo facto de todos os itens terem uma correlação elevada com a dimensão<sup>36</sup>.

QUADRO 3  
GTL: valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensão	Correlação item/dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
<b>Liderança Transformacional</b>			
	<b>Itens</b>		
	1	.708	.925
	2	.767	.919
	3	.811	.915
	4	.788	.917
	5	.767	.919
	6	.762	.920
	7	.818	.914
			.929

#### b) Análise Fatorial Confirmatória

A amostra constituída por 228 participantes garantiu as condições necessárias para a condução da AFC<sup>37</sup>. No âmbito desta análise, sujeitámos o modelo hipotético de 7 itens e 1 fator ao método da máxima verosimilhança (*maximum likelihood*)<sup>38</sup>.

Segundo Byrne (2010), Kline (2005) e Marôco (2010), a avaliação da qualidade do ajustamento do modelo hipotético deve ter em consideração tanto os critérios globais com base num conjunto de índices de ajustamento do modelo hipotético (análise do ajustamento global), como os critérios específicos que dizem respeito à análise dos parâmetros estimados, através dos pesos fatoriais e da fiabilidade individual dos itens, ou seja, a fração da variância explicada pelo fator (análise do ajustamento local).

Em primeiro lugar, realizou-se uma análise da qualidade do ajustamento local, na qual os resultados da avaliação dos pesos fatoriais são bastante favoráveis, uma vez que todos apresentam viabilidade e significância estatística.

Seguidamente, avaliou-se a qualidade do ajustamento global, tendo os índices de ajustamento utilizados para avaliar a adequação do modelo como um todo, revelado um ajustamento satisfatório entre os dados e o modelo hipotético. Assim, embora o teste do Qui-Quadrado tenha

---

valor de .70 (Nunally, 1978), existindo ainda autores que consideram aceitáveis valores acima de .60 (e.g. Ogbonna & Harris, 2000; Peterson, 1994; Slater, 1995).

<sup>36</sup> Para a avaliação dos coeficientes de correlação, Bryman e Cramer (2001) sugerem os critérios propostos por Cohen e Holliday (1982), segundo os quais se considera muito baixa uma correlação inferior a .19, baixa entre .20 e .39, moderada entre .40 e .69, elevada entre .70 e .89 e muito elevada uma correlação acima de .90.

<sup>37</sup> O critério mínimo para testar um modelo de equações estruturais, de acordo com Ullman (2001), é de 10 sujeitos por parâmetro livre. Nas escalas GTL e TLA temos 228 sujeitos para 14 parâmetros livres (16.3:1), rácio que ultrapassa o valor requerido.

<sup>38</sup> A AFC foi realizada com recurso ao programa AMOS (IBM SPSS AMOS 22.0).



apresentado um valor significativo [ $\chi^2$  (14, N=228) = 43.888,  $p < .001$ ]<sup>39</sup>, o quociente entre o valor de  $\chi^2$  e os graus de liberdade (*gl*) (3.14) apresentou-se bastante abaixo do valor de referência de 5 (Marôco, 2010).

É, por isso, sugerida a utilização de outros critérios adicionais de avaliação da qualidade do ajustamento (Byrne, 2010; Hair et al., 2009; Kline, 2005; Ullman, 2001). De entre estes, o CFI<sup>40</sup> (Bentler, 1990) é muito satisfatório (CFI = .98), o que indica um bom ajustamento entre o modelo teórico e o modelo independente. Adicionalmente, o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*; Steiger & Lind, 1980)<sup>41</sup>, indica um ajustamento aceitável, mas fraco, do modelo à população, na medida em que o valor de RMSEA é de .097, com um intervalo de confiança associado de .065 e .13, estatisticamente significativo. Contudo, este resultado pode estar relacionado com o facto de este teste ser sensível ao tamanho da amostra, especificamente a amostras pequenas, como é o caso. Por outro lado, como os outros índices estatísticos são muito satisfatórios, optou-se por não reespecificar o modelo. Na Figura 1 apresenta-se a estrutura fatorial retida, na qual todos os parâmetros estimados são estatisticamente significativos e os itens apresentam saturações fatoriais muito superiores a .50.

#### QUADRO 4

Índices de ajustamento obtidos nas análises fatoriais confirmatórias da escala GTL

	$\chi^2$	g.l.	CFI	RMSEA	Intervalo de Confiança (90%)
Modelo unidimensional	43.888*	14	.98	.097	.065 - .13*

\* $p < .001$

<sup>39</sup> O teste do Qui-Quadrado, na distribuição do  $\chi^2$ , ao assumir que o modelo se adequa à população de uma forma perfeita (o que não é possível, dado que pode ajustar-se ao mundo real de forma aproximada, mas nunca exata), torna a sua utilização, por vezes, difícil.

<sup>40</sup> O CFI constitui o critério atualmente mais utilizado, que consiste num índice de ajustamento que compara o modelo hipotético com o modelo independente (também designado por modelo nulo), variando entre 0 e 1. É sugerido como valor mínimo indicativo de uma boa qualidade de ajustamento do modelo, o valor de .90 (Bentler, 1992; Kline, 2005) ou .95 (Brown, 2006).

<sup>41</sup> O RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), proposto por Steiger e Lind (1980) e recentemente reconhecido como uma medida importante da adequação global do modelo, é um indicador que tem em consideração o erro de aproximação à população, medindo a discrepância de ajustamento do modelo do investigador à matriz de covariância da população. O valor do RMSEA, idealmente deve ser inferior a .05 para demonstrar uma boa qualidade de ajustamento ou, pelo menos, situar-se entre .05 e .08, para ter um ajustamento aceitável, não devendo, contudo, ultrapassar o valor de .10, limite a partir do qual o modelo é considerado inaceitável quanto ao seu ajustamento (Brown, 2006; Byrne, 2010; Marôco, 2010). Steiger (1990) acrescenta que, para uma maior precisão na determinação da adequação do modelo, deve utilizar-se o intervalo de confiança relativo ao valor do RMSEA. Deste modo, um RMSEA pequeno com um intervalo de confiança elevado traduz uma discrepância estimada imprecisa, o que impossibilita uma determinação exata do grau de ajustamento na população. Deve ser, igualmente, considerado o teste da aproximação do ajustamento, o qual não deve apresentar significância estatística.

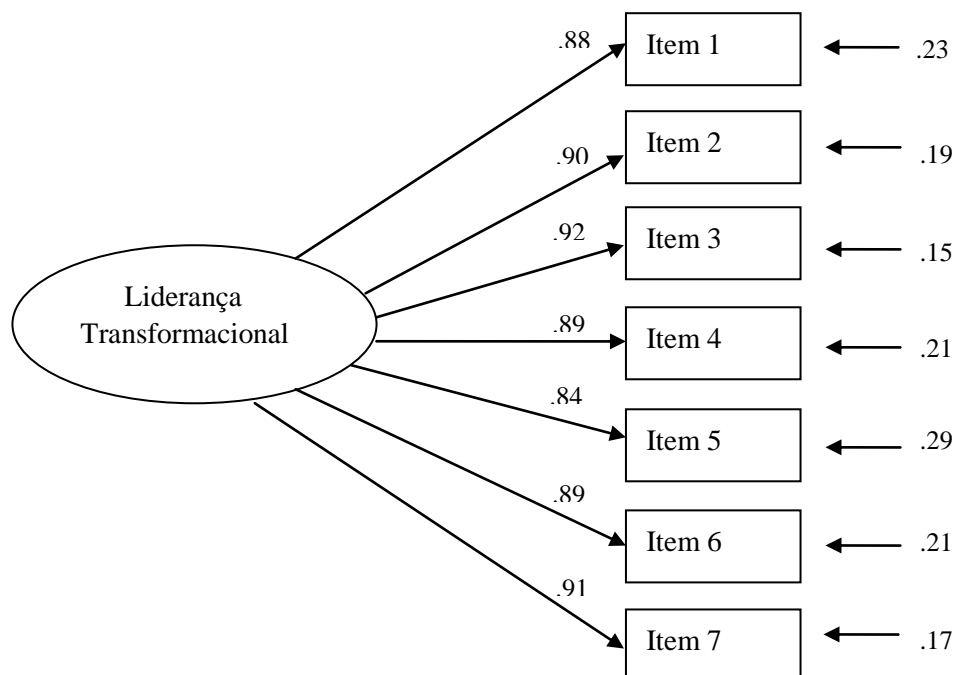


FIGURA 1. Estrutura Fatorial da GTL  
(Solução estandardizada onde os valores relativos aos erros de medição são proporções de variância não explicada)<sup>42</sup>

Na análise da consistência interna da GTL, relativamente à segunda metade da amostra, pela análise do Quadro 5, verificou-se, igualmente, uma boa consistência interna do fator retido, dado que o valor de *alpha* (.96) se situa bastante acima do valor de referência e todos os itens apresentam uma correlação elevada com a dimensão.

QUADRO 5  
GTL: valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensão		Correlação item/dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
<b>Liderança Transformacional</b>	<b>Itens</b>			
	<b>1</b>	.862	.959	.964
	<b>2</b>	.876	.958	
	<b>3</b>	.896	.956	
	<b>4</b>	.872	.958	
	<b>5</b>	.828	.962	
	<b>6</b>	.878	.958	
	<b>7</b>	.893	.957	

<sup>42</sup> Os valores não estandardizados encontram-se disponíveis no Anexo 4.

### 3. Análise das qualidades psicométricas da TLA

À semelhança da escala anterior, em primeiro lugar, avaliou-se a tendência das respostas dadas nos vários itens da escala, tendo a análise das medidas descritivas (relativamente à amostra total) demonstrado, novamente, uma adequação da variabilidade global das respostas e do poder discriminativo dos itens. Verificou-se uma distribuição das respostas entre as cinco opções de resposta em cada item, sendo a percentagem de respostas dadas numa única opção inferior a 43.6% em todos os itens.

#### a) Análise Fatorial Exploratória

Esta amostra garante, novamente, uma adequação da dimensão amostral para a condução desta análise, contendo mais de 100 sujeitos por análise e um rácio superior a 5 sujeitos por item (32.6:1).

Ao analisar a adequação da amostra nesta escala, verificou-se que quer a medida da adequação da amostragem de Kaiser (KMO = .87), quer o teste de esfericidade de Bartlett [ $\chi^2$  (21) 945.879,  $p < 0.001$ ], suportam a utilização da análise fatorial nesta matriz de correlações. Por outro lado, a matriz anti-imagem aponta para a não exclusão de variáveis (itens do questionário) e possibilita a aplicação do modelo das componentes principais, dado que os valores na diagonal principal variam entre .82 e .93 e todos os valores fora desta diagonal são pequenos (o valor máximo, em valor absoluto, é de .55).

De seguida, realizou-se a análise fatorial em componentes principais, com extração livre de fatores. Os resultados apontaram para a retenção de 1 fator que explica 63.62% da variância total e tem um valor próprio de 4.45. Adicionalmente, todos os itens saturam nesse fator acima de .70 e a percentagem de variância das variáveis explicada pelo fator extraído é superior a 50% para todas as variáveis, à exceção do item 7 (48.4%) que, contudo, se encontra muito próximo deste valor, tendo-se decidido mantê-lo na escala (Quadro 6).

QUADRO 6  
TLA: Saturações fatoriais (S) e comunalidades ( $h^2$ )

Item nº	S	$h^2$
<b>Fator 1</b>		
1. A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho.	.829	.688
2. A equipa é livre para escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho.	.828	.686
3. A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho.	.876	.767
4. A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas.	.792	.626
5. A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa.	.829	.687
6. A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa.	.719	.517
7. A equipa tem poder para decidir os seus objectivos.	.695	.484

Ao nível da consistência interna da TLA, pela análise do Quadro 7, é possível constatar que o fator único retido apresenta um bom nível de consistência interna, na medida em que o valor de *alpha* (.90) se situa muito acima do valor de referência de .70 e que todos os itens têm uma correlação elevada com a dimensão, à exceção dos itens 6 e 7, que se correlacionam moderadamente com a mesma.

QUADRO 7  
TLA: valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensão		Correlação item/dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
<b>Autonomia Grupal</b>	<b>Itens</b>			
	<b>1</b>	.749	.883	
	<b>2</b>	.743	.884	
	<b>3</b>	.807	.877	
	<b>4</b>	.698	.889	.902
	<b>5</b>	.760	.881	
	<b>6</b>	.633	.896	
	<b>7</b>	.602	.901	

#### b) Análise Fatorial Confirmatória

No que diz respeito à análise da qualidade do ajustamento local, os resultados apresentaram-se bastante favoráveis, uma vez que todos os parâmetros em estudo apresentam viabilidade e significância estatística. Contudo, os índices de ajustamento utilizados para avaliar a adequação do modelo como um todo revelaram um ajustamento pouco satisfatório entre os dados e o modelo hipotético. O valor significativo do teste do Qui-Quadrado [ $\chi^2$  (14, N=228) = 110.170,  $p < .001$ ] indica que o ajustamento entre os dados e o modelo especificado não é inteiramente adequado, sendo o quociente entre o valor de  $\chi^2$  e os graus de liberdade (*gl*) (7.87) superior ao valor máximo de referência que é de 5. Adicionalmente, também o CFI (.89) e o RMSEA (.174, com um intervalo de confiança entre .14 e .21, estatisticamente significativo) indicam um fraco ajustamento entre o modelo hipotético e o modelo basal e uma aproximação pobre do modelo à população, o que revela a necessidade de se ajustar o modelo. Neste sentido, o passo seguinte consistiu numa tentativa de melhoria da adequação do modelo aos dados, tendo em consideração critérios de natureza estatística e teórica.

As sugestões de modificação fornecidas pelo programa AMOS, indicam a existência de covariação entre alguns erros. O índice de modificação (M.I.)<sup>43</sup> mais elevado relaciona-se com a covariação do erro do

<sup>43</sup> O índice de modificação (M.I.) constitui uma estatística  $\chi^2$  com um grau de liberdade. Para cada parâmetro fixo especificado, o AMOS calcula um M.I. que apresenta a descida esperada no  $\chi^2$  global se o parâmetro em causa for livremente estimado num modelo posterior.

item 5 (“A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa”) com o erro do item 6 (“A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa”) (M.I.= 64.29). Este constitui um problema comum neste tipo de escalas de avaliação, que reflete a existência de erros de medição sistemáticos e não aleatórios, podendo ser o resultado de algumas características específicas dos próprios itens ou dos respondentes (Aish & Joreskog, 1990). São possíveis causas para a existência de covariação entre os erros, uma construção frásica dos itens semelhante ou a tendência dos participantes em responderem, sempre da mesma forma ou em função da desejabilidade social. Neste caso, os dois itens em causa, embora avaliem aspetos diferentes de controlo do funcionamento do grupo, encontram-se, de alguma forma, relacionados, uma vez que a ordem com que a equipa decide realizar as suas tarefas encontra-se diretamente interligada com a calendarização das mesmas. Neste sentido, estes dois itens, embora não sejam redundantes, apresentam alguma sobreposição no seu conteúdo, o que pode justificar a covariação entre os seus erros. Para além disso, esta questão pode ter sido sobrevalorizada pelo seu posicionamento sequencial na escala.

Conduziu-se, deste modo, uma AFC da estrutura fatorial do modelo inicial com a estimação livre do parâmetro relativo à covariação dos erros de medida e5 e e6, tendo-se obtido uma melhoria significativa na qualidade dos índices de ajustamento. Como se pode observar no Quadro 8, em comparação com o modelo anterior, o Qui-quadrado diminui de forma significativa [ $\chi^2$  (13, N=228) = 37.288,  $p < .001$ ;  $\Delta \chi^2$  (1) = 72.88,  $p < .001$ ], o CFI sobe para o valor de .97 e o RMSEA, apesar de não ser o desejável, adota um valor aceitável (RMSEA = .091, com um intervalo de confiança a 90% de .06 a .13, embora não seja estatisticamente significativo). Apresenta-se na Figura 2 a estrutura fatorial retida, na qual todos os parâmetros estimados são estatisticamente significativos e os itens apresentam saturações fatoriais superiores a .50.

QUADRO 8

Índices de ajustamento obtidos nas análises fatoriais confirmatórias à escala TLA

	$\chi^2$	g.l.	$\Delta \chi^2$	CFI	RMSEA	Intervalo de Confiança (90%)
Modelo inicial	110.170**	14	-	89	.174	.145 - .205*
Revisão 1	37.288**	13	72.88**	97	.091	.057 - .126**

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .001$

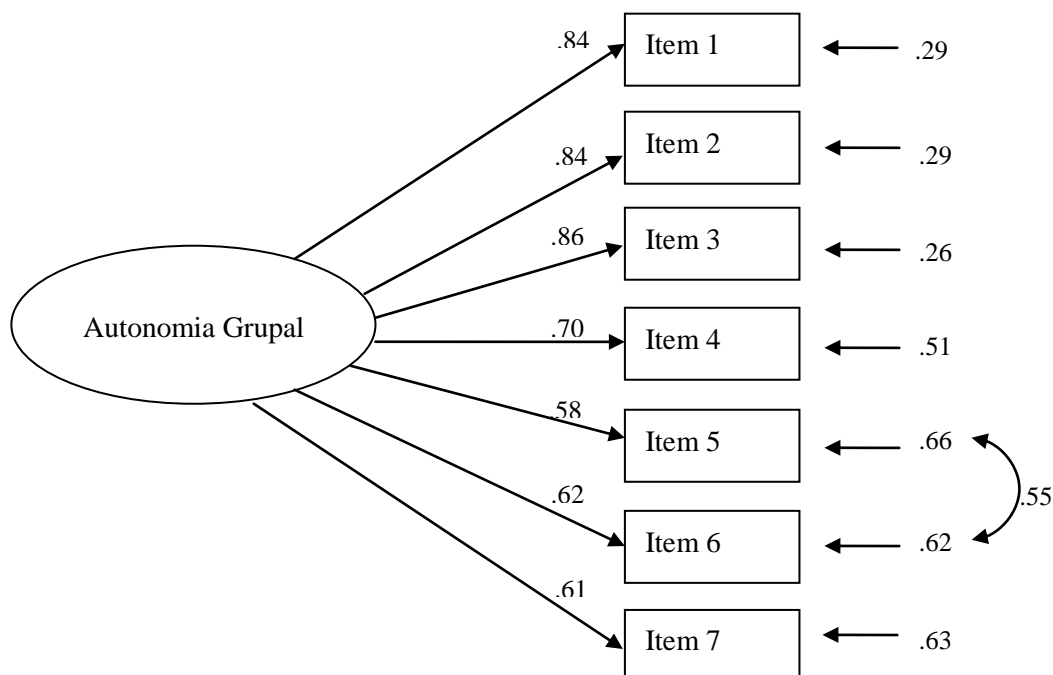


FIGURA 2. Estrutura Fatorial da TLA  
(Solução estandardizada onde os valores relativos aos erros de medição são proporções de variância não explicada)<sup>44</sup>

A consistência interna da TLA é, novamente, satisfatória, apresentando um valor de *alpha* (.89) bastante superior ao valor de referência, uma correlação elevada dos itens com a dimensão nos itens 1, 2 e 3 e uma correlação moderada nos restantes (Quadro 9).

QUADRO 9  
TLA: valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Dimensão		Correlação item/dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
<b>Liderança Transformacional</b>	<b>Itens</b>			
	<b>1</b>	.735	.870	
	<b>2</b>	.706	.874	
	<b>3</b>	.758	.868	
	<b>4</b>	.676	.877	.892
	<b>5</b>	.656	.880	
	<b>6</b>	.690	.876	
	<b>7</b>	.617	.885	

<sup>44</sup> Os valores não estandardizados encontram-se disponíveis no Anexo 5.

## V - Discussão

O presente capítulo tem como objetivo a realização de uma reflexão acerca dos constructos da liderança transformacional e da autonomia grupal, particularmente no que diz respeito aos resultados do estudo das qualidades psicométricas das versões portuguesas das escalas *Global Transformational Leadership* (GTL) e *Team-Level Autonomy* (TLA), o qual constituiu o objetivo central da presente dissertação.

Tanto pelo foco da investigação acerca dos efeitos da liderança transformacional no comprometimento, motivação e desempenho dos seus colaboradores (Antonakis et al., 2003; Avolio, 1999; Bass, 1985; Bass, 1999; Bass & Avolio, 1994, 1997; Bass et al., 2003; Beek, 2011; Conger & Kanungo, 1988; Judge & Bono, 2000; Lowe & Gardner, 2000), como pelo seu impacto no mercado e na força de trabalho num contexto de trabalho de grande ritmo, mudança e competição (Bass et al., 2003; Bass & Riggio, 2006), a liderança transformacional tornou-se importante para assegurar a eficácia e a satisfação dos colaboradores e das organizações. Deste modo, a compreensão da influência dos líderes transformacionais nos seus colaboradores e sua consequente medição, justifica a opção deste estudo pela aferição de uma escala abrangente de medida da liderança transformacional, para a população portuguesa.

Relativamente à autonomia grupal, o trabalho em grupo tornou-se crítico para garantir a eficácia do trabalho (Kalleberg & Moody, 1994) e o seu uso difundiu-se nas organizações modernas (Argote & McGrath, 1993), bem como o aumento da integração do conceito de “autonomia” no seu *design* (Langfred, 2000). Deste modo, atualmente, grupos de trabalho autónomos ou autogeridos, constituem uma forma privilegiada de realizar o trabalho nas organizações (Guzzo & Dickson, 1996), o que corresponde aos resultados positivos obtidos por trabalhos de investigação neste tipo de grupos, relativamente ao desempenho, atitudes e comportamentos dos colaboradores (Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996). Pelos motivos expostos, realça-se a importância de avaliar a autonomia grupal no contexto organizacional.

De acordo com os modelos de liderança transformacional (Carless et al., 2000) e de autonomia grupal (Langfred, 2005), que suportam as respetivas escalas, e em função dos resultados obtidos na análise das versões originais dos instrumentos, esperava-se a emergência de um fator em cada uma das escalas, correspondentes ao constructo em estudo, isto é, liderança transformacional no caso da GTL e autonomia grupal na TLA. Adicionalmente, esperava-se encontrar uma boa correlação entre todos os itens de cada escala e entre estes e o respetivo fator e, ainda, uma equivalência nos mesmos itens, entre as escalas originais e as respetivas versões traduzidas.

Em primeiro lugar, destaca-se o facto de, em ambas as escalas, ter

tido extraído o número de fatores previsto com uma validade e fiabilidade satisfatórias. Seguidamente, verificou-se uma convergência entre os resultados da presente análise com os obtidos anteriormente.

Na escala GTL, inicialmente, a AFE e, posteriormente, a AFC, confirmaram a estrutura do fator único desta escala, relativamente ao qual os itens apresentam saturações elevadas. Este fator explica uma elevada percentagem de variância total e apresenta um bom nível de consistência interna, revelando valores de *alpha* muito satisfatórios e uma correlação elevada de todos os itens com esta dimensão. Comparativamente à escala original, verifica-se uma grande convergência nos resultados obtidos, sendo os coeficientes de *alpha*, os valores das saturações fatoriais (AFE e AFC) e a percentagem de variância total explicada, muito semelhantes aos valores da escala original.

Por sua vez, na escala TLA, a AFE demonstrou bons índices estatísticos, ao extrair um fator com um bom nível de consistência interna, tendo todos os itens revelado uma correlação moderada ou elevada com a dimensão. Contudo, na AFC, apesar de se terem obtido resultados bastante favoráveis na qualidade do ajustamento local, os índices de ajustamento global (o teste do Qui-Quadrado, o CFI e o RMSEA) revelaram um ajustamento pouco satisfatório entre os dados e o modelo hipotético, surgindo a necessidade de se reespecificar o modelo. As sugestões de modificação do programa AMOS apontaram a necessidade de estimar a covariação entre alguns erros, particularmente entre os erros e5 e e6. Este é um problema comum nas escalas de avaliação e que resulta da existência de erros de medição sistemáticos e não aleatórios, possivelmente provenientes de determinadas características específicas dos itens ou dos respondentes (Aish & Joreskog, 1990). Neste sentido, realizou-se uma nova AFC do modelo inicial com a estimação livre do parâmetro relativo à covariação entre dois erros de medida (e5 e e6), tendo-se obtido uma melhoria significativa na qualidade dos índices de ajustamento. Deste modo, confirmou-se a estrutura de fator único, com saturações fatoriais dos itens adequadas e uma consistência interna, igualmente satisfatória, apresentando correlações moderadas ou elevadas dos itens com a dimensão. No que diz respeito à convergência com os resultados da escala original, os coeficiente de *alpha* foram aproximados, tal como as saturações fatoriais, sendo, em ambos os casos, ligeiramente superiores aos obtidos com a escala original.

Em suma, os instrumentos construídos apresentaram resultados positivos e motivadores relativamente às suas propriedades psicométricas, considerando-se, deste modo, que o processo de adaptação das duas escalas teve êxito e que os itens traduzem adequadamente os constructos em causa.



## VI - Conclusões

Na primeira parte da presente dissertação procurou-se analisar, paralelamente, a natureza dos conceitos de liderança transformacional e de autonomia grupal, o seu enquadramento e desenvolvimento conceptual, e os seus efeitos no contexto organizacional. Na segunda parte deste trabalho, conduziu-se um estudo empírico para medir ambos os constructos ao nível dos grupos/equipas de trabalho de organizações portuguesas.

O estudo relativo às qualidades psicométricas do instrumento de avaliação da liderança transformacional adaptado, revela a presença de uma medida com bons níveis de validade e de fiabilidade. Em conformidade com o seu propósito original, a versão portuguesa da GTL foi desenvolvida com o objetivo de fornecer uma medida curta de avaliação global da liderança transformacional em organizações portuguesas. Neste sentido, a pontuação na GTL indica a prática de liderança transformacional por parte dos líderes avaliados (pontuações altas sugerem um uso extensivo da liderança transformacional e pontuações baixas um uso pouco frequente) (Carless et al., 2000). De um modo geral, a GTL constitui uma escala curta e fácil de administrar e cotar, que pode ser aplicada numa grande amplitude de contextos e para uma série de propósitos distintos, nomeadamente: como ferramenta de avaliação de desempenho de superiores hierárquicos; como ferramenta de diagnóstico, por exemplo, para identificar as necessidades de desenvolvimento de um gestor; para utilização própria por parte dos líderes para obterem *feedback* dos seus colaboradores acerca do seu comportamento de liderança, uma vez que é sugerido que o *feedback* dos subordinados é recebido positivamente pelo respetivo líder (Bernardin, Dahmus & Redmon, 1993) e pode resultar numa melhoria do seu desempenho (Atwater, Roush & Fischthall, 1995; Smither, London, Vasilopoulous, Reilly, Millsap, & Salvemini, 1995); como ferramenta de seleção e promoção de gestores, baseado na perspectiva de que as competências de liderança devem ser usadas na seleção e promoção de gestores, uma vez que, de acordo com o estudo original desta escala, a GTL permite discriminar entre gestores de baixo desempenho e de alto desempenho. Por último, a GTL pode ser usada por investigadores, uma vez que fornece informação acerca do comportamento de liderança.

De acordo com a escala original da TLA, que surgiu com um propósito de investigação, a versão adaptada desta escala adveio da necessidade de medir o constructo autonomia ao nível grupal de organizações portuguesas. Este instrumento de medida da autonomia grupal, demonstrou constituir, no geral, uma medida prática com bons níveis de validade e de fiabilidade. Sob o ponto de vista prático, considera-se que o conhecimento do grau de autonomia a nível grupal, constitui uma ferramenta muito útil no mundo organizacional, uma vez que este constitui um dos fatores mais importantes das características do trabalho. Apesar de não ser possível a atribuição de um nível de autonomia grupal elevado transversal a qualquer função ou foco de atividade de grupos de trabalho, a autonomia grupal constitui um fator estratégico das organizações para o

desenvolvimento do seu potencial. Neste sentido, avaliar a autonomia grupal pode permitir às organizações obterem *feedback* acerca da autonomia percebida pelos membros do grupo. Deste modo, permite reestruturar e melhorar o funcionamento dos grupos de trabalho, ajustando-se o nível de autonomia grupal às funções e atividade central das equipas em causa, com vista a um desempenho e satisfação ótimos de todos os membros do grupo.

Considerando-se a relevância e interesse dos resultados encontrados, importa referir também a existência de limitações, nomeadamente, no que diz respeito ao método de recolha da amostra. O método de amostragem por conveniência, apesar de ser prático, rápido e de baixo custo, em rigor, apresenta resultados e conclusões que só se aplicam à amostra em causa, não podendo ser extrapolados com confiança para o Universo, uma vez que não há garantia de que a amostra seja razoavelmente representativa do Universo (Hill & Hill, 2005). Contudo, tendo em conta esta questão, tentou recolher-se uma amostra o mais heterogénea possível.

Apesar deste estudo constituir um contributo para a legitimação do uso destas duas escalas em organizações portuguesas, uma vez que se conclui, com confiança, que são medidas válidas e fiáveis, importa salientar que o processo de validação é um processo inacabado (Nunnally, 1978). Neste sentido, refere-se a necessidade de conduzir novos estudos que analisem a validade convergente e a validade nomonológica, utilizando uma amostra mais abrangente, de modo a testar e refinar as propriedades psicométricas deste dois instrumentos de medida. Ao nível da validade convergente, conforme efetuado no estudo da sua escala original, sugere-se a análise da correlação entre a GTL e outras medidas de liderança transformacional de referência, nomeadamente, o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Avolio et al., 1995) e o *Leadership Practices Inventory* (LPI; Kouzes & Posner, 1990). No caso da TLA, propõe-se a análise da sua correlação com medidas da autonomia grupal de destaque, como o *Work Group Autonomy Scale* (WGA; Gulowsen, 1972), *Job Diagnostic Survey* (JDS; Hackman & Oldham, 1975) e o *Job Characteristic Inventory* (JCI; Sims et al., 1976). Paralelamente, considera-se pertinente a realização de novos estudos que se debrucem sobre a análise da validade nomonológica, que avalia o grau em que os constructos teoricamente relacionados, também se encontram empiricamente relacionados (Netemeyer, Bearden, & Sharma, 2003). Para o efeito, os resultados obtidos pelo instrumento são equiparados aos resultados apresentados por estudos considerados de referência, do mesmo campo teórico, focados no mesmo conceito do instrumento em causa (Campbell, 1960; Netemeyer et al., 2003).

## Bibliografia

- Adler, P. S., & Cole, R. E. (1993). Designed for learning: a tale of two auto plants. *Sloan Management Review Spring*, 34(3), 85-94.
- Aish, A. M., & Jöreskog, K. G. (1990). A panel model for political efficacy and responsiveness: An application of LISREL 7 with weighted least squares. *Quality and Quantity*, 24(4), 405-426.
- Alban-Metcalf, R. J. & Alimo-Metcalf, B. (2000). The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ-LGV): A convergent and discriminant validity study. *Leadership & Organisation Development Journal*, 21(5), 280-296.
- Aldag, R. J., Barr, S. H., & Brief, A. P. (1981). The measurement of perceived task characteristics. *Psychological Bulletin*, 90, 415-431.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Argote, L., & McGrath, J. E. (1993). Group process in organizations. In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds.), *International Review of Organizational Psychology* (pp. 333-389). Chichester: John Wiley and Sons.
- Atwater, L., Penn, R., & Rucker, L. (1991). Personal qualities of charismatic leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 12, 7-10.
- Atwater, L., Roush, P., & Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self-and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 35-59.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: made/born*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1990). *The Full Range of Leadership Development: Basic/advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass/Avolio and Associates.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire: Technical report*. Palo Alto, CA: Mind garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441-462.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New

York: Free Press.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M. (1992). Assessing the charismatic leader. In M. Syrett & C. Hogg (Eds.), *Frontiers of leadership* (pp. 414-418). Oxford, U.K: Blackwell.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- 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. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In W. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development 4* (pp. 231-272). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In Chemers, M. M., & Ayman, R. E. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). New York: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*. Thousand Oaks: SAGE.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2003). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-122.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park: Mindgarden, Inc.
- 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* (3<sup>rd</sup> ed.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beek, D. (2011). *Team performance within the context of sports; the influence of transformational leadership on team performance and the mediating role of team commitment*. Unpublished master dissertation, Tilburg University.
- Bentler, P. M. (1990). Fit indexes, lagrange multipliers, constraint changes and incomplete data in structural models. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 163-172.
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the bulletin. *Psychological Bulletin*, 112(3), 400-404.
- Berger, P. L. (1963). Charisma and religious innovation: The social location of Israelite prophecy. *American Sociological Review*, 28, 940-950.
- Bernardin, H., Dahmus, S. A., & Redmon, G. (1993). Attitudes of first-line

- supervisors toward subordinate appraisals. *Human Resource Management*, 32, 315-324.
- Beugre, C. D., Acar, W., & Brown, W. (2006). Transformational leadership in organizations: An environment induced model. *International Journal of Manpower*, 27(1), 52-62.
- Bosch, D. (2013). The Impact of Transformational Leadership on Leader-Follower Work Value Congruence. *International Journal of Business and Social Psychology*, 3(8), 18-31.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38, 551-579.
- Bromley, D. G., & Shupe, A. D. (1979). *Moonies in America: Cult, church, and crusade*. Beverly Hill, CA: SAGE.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2009). Leader-Follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 478-490.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS Release 10 for Windows: A guide for social scientists*. London: Routledge.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). *Análise dos dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Lawrence Erlbaum.
- Campbell, D. T. (1960). Recommendations for APA test standards regarding construct, trait, or discriminant validity. *American Psychologist*, 15, 546-553.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Champoux, J. E. (1991). A multivariate test of the job characteristics theory of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 431-446.
- Carless, S. A. (1995). *Transformational leadership and Australian bank managers*. Unpublished doctoral dissertation, University of Melbourne, Australia.
- Carless, S., Mann, L., & Wearing, A. (1995). *An empirical test of the transformational leadership model*. Symposium conducted at the Inaugural Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Sydney, Australia.
- Carless, S., Wearing, L., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Chung, K.H. (1977). *Motivational theories and practices*. Columbus, Ohio:

Grid Publishing.

- Churchill, G. A. J., & Peter, J. P. (1984). Research design effects on the reliability of rating scales: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 21(4), 360-375.
- Cohen, D. L. (1972). The concept of charisma and the analysis of leadership. *Political Studies*, 20, 299-305.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643-676.
- Comrey, A. (1978). Common methodological problems in factor analytic studies. *Journal of consulting and clinical psychology*, 46(4), 648-659.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (Eds.) (1988). *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioural attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 464-476.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee Involvement*. Newbury Park, CA: Sage.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Coulson-Thomas, C., & Coe, T. (1991). *The flat organization: Philosophy and practice*. Corby: BIM.
- Cummings, T. G. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *Academy of Management Review*, 3(3), 625-634.
- Cummings, T. G., & Molloy, E. S. (1977). *Improving productivity and the quality of work life*. New York: Praeger Publishers, Inc.
- De Jonge, J. (1995). *Job autonomy, well-being, and health: A study among Dutch health care workers*. Rijksuniversiteit Limburg.
- DeCotiis, T. A., & Koys, D. J. (1980). The Identification and Measurement of the Dimensions of Organizational Climate. *Academy of Management Proceedings*, 1, 171-175.
- 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, 356-371.

- Dimas, I. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutorado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dorfman, P. W. (1994). International and cross-cultural leadership. In J. Punnitt & O. Shanker (Eds.), *Handbook for international management research* (pp. 267-349). Cambridge, MA: Blackwell.
- Dow, T. E. Jr. (1969). The theory of charisma. *Sociological Quarterly*, 10, 306-318.
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 379-389.
- Emery, F. E. (1980). Designing socio-technical systems in "greenfield" sites. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 19-27.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Farh, J. L., & Scott, W. E. Jr. (1983). The Experimental Effects of "Autonomy" on Performance and Self-Reports of Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 37, 203-222.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London: Sage Publications.
- Friedland, W. H. (1964). For a sociological concept of charisma. *Social Forces*, 43, 18-26.
- Friedman, H. H., & Friedman, L. W. (1986). On the danger of using too few points in a rating scale: A test of validity. *Journal of data collection*, 26(2), 60-63.
- Friedrich, C. I. (1961). Political leadership and the problem of the charismatic power. *Journal of Politics*, 23, 3-24.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Goodman, P. S., Devadas, R., & Hughson, T. L. G. (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. In J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 295-327). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Griffin, R. W. (1981). A longitudinal investigation of task characteristics relationships. *Academy of Management Journal*, 24(1), 99-113.
- Griffin, R. W. (1991). Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation. *Academy of Management Journal*, 34(2), 425-435.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223-241.
- Gulowsen, J. (1972). A measure of work group autonomy. In L. E. Davis & J. C. Taylor (Eds.), *Design of jobs* (pp. 374-390). Middlesex, England:

Penguin.

- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology, 47*(1), 307-338.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology, 38*, 275-291.
- Hackman, J. R. (1976). *The Design of Self-Managing WorkGroups: Technical Report No. 11*. New Haven, C.T.: Yale School of Organization and Management
- Hackman, J. R. (1982). *A set of methods for research on work teams: Technical report no. 1*. New Haven, C.T.: Yale School of Organization and Management Research Program on Group Effectiveness (December).
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness: Technical report no. 2*. New Haven, C.T.: Yale School of Organization and Management, Research Program on Group Effectiveness (November).
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Ariel, 129*, 32-197
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology, 55*(3), 259.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Groups tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 45-99). New York: Academic Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B.J., Anderson, R. E. & Tatham, R.L. (2009). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
- Harkness, J., Mohler, P., & Van De Vijver, J. (2003). *Cross-cultural survey methods*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis*. Oxford: University Press.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73*, 695-702.
- Herbst, P. G. (1974). *Socio-technical design*. London: Tavistock.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.



- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp.199-272). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In R. J., House, B., Shamir, M. M., Chemers, & R., Ayman, *Leadership theory and research: perspectives and directions* (pp. 81-107). New York: Academic Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of change: Identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations. *Organizational Dynamics*, 40-55.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10, 129-144.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel psychology*, 50(4), 877-904.
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte lda.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 1175-1198.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
- Kalleberg, A. L., & Moody, J. W. (1994). Human resource management and organizational performance. *American Behavioral Science*, 37(7), 948-962.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organizations: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-518.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.

- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 31(2), 145-172.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Young, D. P. (1999). *High-performance work organizations: Definitions, practices, and an annotated bibliography*. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Guilford Press.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1987). *Administração, Recursos Humanos: Desenvolvimento de Administradores* (14<sup>a</sup> ed., Vol. 3). São Paulo: Pioneira.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). *Leadership Practices Inventory (LPI): A self-assessment and analysis*. San Diego: Pfeiffer & Co.
- Krishnan, V. R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15(1), 19-33.
- Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 563-585.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of management journal*, 47(3), 385-399.
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of Management*, 31, 513-529.
- Langfred, C. W. (2007). The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900.
- Lawler, E. E. (1999). Employee involvement makes a difference. *Journal for Quality and Participation*, 22(5), 18-20.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levine, D. I., & Tyson, L. D. A. (1990). Participation, Productivity, and the Firm's Environment. In A. S. Blinder (Ed.), *Paying for Productivity. A Look at the Evidence* (pp. 183-243). Washington, DC: Brookings

Institution.

- Levinson, H. (1980). Power, leadership, and the management of stress. *Professional Psychology*, 11, 497-508
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of The Leadership Quarterly: contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11, 459-514.
- 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, 385-425.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.
- MacIntosh, D. (1970). Weber and Freud: On the nature and source of authority. *American Sociological Review*, 35, 901-912.
- Macy, B. A., & Izumi, H. (1993). Organizational change, design, and work innovation: A meta-analysis of 131 North American field studies – 1961-1991. *Research in Organizational Change and Development*, 7, 235-313.
- Man, D. C., & Lam, S. S. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 979-1001.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 106-129.
- Marcus, J. T. (1961). Transcendence and charisma. *Western Political Quarterly*, 14, 236-241.
- Marôco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Matos, P., Barbosa, S., & Costa, M. E. (2000). A propósito da avaliação psicológica da identidade: Estudo sobre o EOMEIS-2. *Psychologica*, 25, 5-17.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in Organisations: an Introduction to Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.

- Mok, A. L. (1980). Arbeidstaakbeheersing, kwalificatie en beroep [Job control, qualification, and profession]. In: J. J. J. van Dijck, J. A. P. van Hoof, A. L. Mok & W. F. de Nijs (Eds.), *Kwaliteit van der arbeid: een sociologische verkenning* (pp. 21-42). Leiden: Stenfert Kroese.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Mueller, F., Procter, S., & Buchanan, D. (2000). Teamworking in its Context(s): Antecedents, Nature and Dimensions. *Human Relations*, 53(11), 1387-1424.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organisational change. *California Management Review*, 32, 77-97.
- Neck, C. P., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1996). Self-leaders within self-leading teams: toward an optimal equilibrium. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 3, 43-65.
- Netemeyer, R., Bearden, W., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures – Issues and applications*. London: Sage Publications.
- Nunally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oberg, W. (1972). Charisma, commitment, and contemporary organization theory. *MSU Business Topics*, 20, 18-32.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Pasmore, W. A. (1988). Designing Effective Organisations: The Sociotechnical Systems Perspective. *Human Relations*, 35(12), 1179-1204.
- Patterson, C., Fuller, J. B., Kester, K., & Stringer, D. Y. (1995, April). A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes. Paper presented at the 10th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Pearce, J. A., & Ravlin, E. C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations*, 40, 751-782.
- Pearson, C. A. I. (1992). *Autonomous workgroups: An evaluation at an industrial site*. *Human Relations*, 45(9), 905-936.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade de SPSS (4ª ed.)*. Lisboa: Sílabo.
- Peterson, R. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, S., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and

- organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Ragins, B. R. (1989). Power and gender congruency effects in evaluations of male and female managers. *Journal of Management*, 15, 65-76.
- Reto, L., & Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma*. Lisboa: Editora Minerva.
- Richter, A. W., Dawson, J. F., & West, M. A. (2011). The effectiveness of teams in organizations: a meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2749-2769.
- Riechmann, D. (1992). High involvement, high performance teams in higher education: The impact of leadership. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 257-268). Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.
- Roberts, K. H., & Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66, 193-217.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger, & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122-160). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1989). Leadership theory and development: the coming a "New Phase". *Leadership & Organization Development Journal*, 10(6), 17-26.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: a naturally occurring quasi-experiment. *Group and Organization Management*, 20(1), 18-38.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Sheridan, J. H. (1991). A star in the GM heaven. *Industry Week*, 240, 50-54.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. In K. M. Rowland & R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 5, pp. 323-356). Greenwich, C.T.: JAI Press.
- Shils, E. A. (1965). Charisma, order, and status. *American Sociological Review*, 30, 199-213.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., Keller, R. T. (1976). The Measurement of Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 19(2), 195-212.
- Slater, S. (1995). Issues in conducting marketing strategy research. *Journal of Strategic Marketing*, 3(4), 257-270.
- Smither, J. W., London, M., Vasilopoulos, M. L., Reilly, R. R., Millsap, R. E., & Salvemini, N. (1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48, 1-34.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). The impact of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a GDSS environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human*

- relations*, 39(11), 1005-1016.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Strauss, G. (1955). Group dynamics and intergroup relations. In W. F. Whyte, M. Dalton & D. Roy (Eds.), *Money and Motivation: An Analysis in Industry* (pp. 90-96). New York: Harper & Row.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *Transformational leadership*. New York: Willey.
- Tjosvold, D., Andrews, I. R., & Struthers, J. (1991). Power and interdependence on work groups: Views of managers and employees. *Group & Organization Studies*, 16, 285-299.
- Trist, E. L. (1981). The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and an action research program. In A. H. Van de Van & W. F. Joyce (Eds.), *Perspectives on organizational design and behavior* (pp. 19-75). New York: Wiley.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A self categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Ullman, J. B. (2001). Structural equation modeling. In B. G. Tabachnick, & L. S. Fidell (Eds.), *Using multivariate statistics* (4<sup>a</sup> ed., pp. 653-771). Boston: Allyn & Bacon.
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49-61.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal process. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Waldman, D., Bass, B., & Yammarino, F. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizational Studies*, 15, 381-394.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes

- of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2), 280-304.
- Wall, T. D., & Martin, R. (1987). Job and Work Design. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 61-91). Chichester: Wiley & Sons.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.
- Weisman, C. S., Gordon, D. L., & Cassard, S. D. (1993). The effects of unit self-management on hospital nurses' work process, work satisfactions, and retention. *Medical Care*, 31(5), 393.
- Wellins, R. S., Wilson, J., Katz, A. J., Laughlin, P., Day, C. R., Jr., & Price, D. (1990). *Self-directed teams: A study of current practice*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- Yukl, G. A. (1989). Managerial Leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations* (3<sup>rd</sup> ed.) Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

## **Anexos**

Anexo 1 – Carta de Apresentação

Anexo 2 – Projeto de Investigação

Anexo 3 - Questionário

Anexo 4 – Estrutura Fatorial da GTL (Solução não estandardizada)

Anexo 5 - Estrutura Fatorial da TLA (Solução não estandardizada)



# ANEXO 1

---

CARTA DE APRESENTAÇÃO



**Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação  
da Universidade de Coimbra**

Coimbra, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Exmo/(a). Senhor(a),

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de investigadores da Universidade de Coimbra onde nos encontramos a realizar estudos de mestrado.

No âmbito dos projectos de investigação de mestrado que estamos a realizar na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Isabel Dórdio Dimas, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, propomo-nos analisar e caracterizar os grupos/equipas de trabalho e as organizações em que se encontram inseridos.

Para levar a cabo esta investigação pretendemos aplicar um questionário a um mínimo de 60 grupos/equipas de trabalho e aos respectivos líderes em diversas empresas (tempo estimado para preenchimento: 20 a 25 minutos) a realizar durante os meses de Novembro e Dezembro de 2014.

Às empresas participantes nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como a entrega, após a conclusão dos mestrados, de uma cópia das teses. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa Empresa em particular, disponibilizamo-nos, igualmente, para facultar esse *feedback*. Neste sentido, consideramos que o benefício poderá ser mútuo, na medida em que, por um lado, a organização de V. Exa. promove a investigação de excelência em Portugal e, por outro beneficia de informação em retorno, assente no tratamento e análises de dados com rigor metodológico e cientificamente fundamentados.

Gostaríamos de poder contar com a colaboração da vossa Empresa para este estudo. Por este motivo, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitadas, teremos todo o gosto em explicar este projecto, de forma mais detalhada, através do meio de comunicação que considerem mais adequado.

Desde já gratos pela atenção dispensada, aguardamos o vosso contacto.

Com os melhores cumprimentos,  
(P<sup>o</sup>la equipa de investigação)

Contactos:

Lucas Albuquerque  
lucasbrandpessoas@gmail.com  
915019362

Patrícia van Beveren  
patriciaqfbeveren@gmail.com  
918148183

## ANEXO 2

---

PROJETO DE INVESTIGAÇÃO

Mestrado Integrado em Psicologia  
Área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho



## Projecto de Investigação

### *Liderança, Processos e Eficácia dos Grupos*

#### 1) Equipa responsável pelo projecto de investigação

Lucas Albuquerque

(aluno do 1º ano do Mestrado *Work Organizational and Personal Psychology* da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra)

Patrícia van Beveren

(aluna do 2º ano do Mestrado de Psicologia das Organizações e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra)

Orientação:

- Prof.<sup>a</sup> Doutora Isabel Dórdio Dimas

#### 2) Introdução e Objectivos

A investigação sobre grupos em contexto organizacional é bastante extensa e diversificada. Existem, contudo, algumas áreas que se encontram insuficientemente estudadas, como é o caso das temáticas que são objeto do presente estudo. Desta forma, com este trabalho propomo-nos estudar a forma como processos/estados como a liderança transformacional, a autonomia e as relações existentes entre os membros do grupo se relacionam com a eficácia das equipas de trabalho. Visamos, desta forma, contribuir para um melhor e mais profundo conhecimento relativo ao funcionamento dos grupos, bem como às condições que permitem potenciar a eficácia grupal.

#### 3) Amostra e participação das empresas

Este estudo irá ser realizado com uma amostra que contará com um mínimo de 60 grupos/equipas de trabalho de diferentes organizações.

Para que seja considerada uma equipa é necessário que (1) seja constituída por três ou mais elementos, (2) os membros sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa, (3) possuam relações de interdependência e (4) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um alvo comum.

A participação das empresas envolvidas no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados, isto é, da informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá nos meses de Novembro e Dezembro de 2014 e será combinada com cada empresa participante a melhor altura para efectuar a recolha de informação.

#### 4) Formas de recolha da informação e tempo previsto

Em cada empresa, será necessário efectuar:

- a) O preenchimento de um questionário pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (10 minutos).
- b) O preenchimento de um questionário pelos líderes das equipas de trabalho (5 minutos).

Para obviar eventuais transtornos à empresa, a aplicação dos questionários poderá ser feita de forma colectiva (situação preferencial) ou os colaboradores poderão preenchê-los fora do horário de trabalho. Neste último caso, cada trabalhador terá um envelope onde será identificada a equipa e a organização (com um código a que só os investigadores têm acesso) e cada um destes envelopes será colocado num envelope maior relativo à equipa, sendo a recolha dos mesmos feita numa data a acordar com a empresa.

#### 4) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do mestrado.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia;
- Recusar a entrega de dados e resultados individuais, quer referentes a trabalhadores da empresa participante, quer referentes a outras empresas da amostra;
- Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à empresa e aos seus colaboradores.

#### CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

Lucas Albuquerque: lucasbrandpessoas@gmail.com; 915019362

Patrícia van Beveren: patriciaqfbereren@gmail.com; 918148183

Prof.<sup>a</sup> Dra. Isabel Dórdio Dimas: idimas@ua.pt; 962570215

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra  
Rua do Colégio Novo  
Apartado 6153 - 3001-802 COIMBRA  
Telef/Fax: +351 239 851 454

## ANEXO 3

---

### QUESTIONÁRIO



FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

O presente questionário insere-se num estudo sobre os processos e os resultados dos grupos de trabalho, em contexto organizacional. As questões que se seguem têm como objectivo conhecer as opiniões e atitudes dos elementos de cada equipa no que diz respeito a algumas situações que podem acontecer no seio das mesmas.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que faz, sente ou pensa, não existindo respostas certas ou erradas.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu correctamente o modo como deverá responder. **Note que as instruções não são sempre iguais.** Antes de dar por finalizado o seu questionário, certifique-se de que respondeu a todas as questões.

Muito obrigado pela colaboração!

[Tempo estimado de preenchimento: 20 a 25 minutos]



FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: M  F

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

Há quantos anos trabalha nesta organização? \_\_\_\_\_

Há quantos anos trabalha nesta equipa? \_\_\_\_\_

Do total de horas que trabalha por dia, quantas dessas horas, aproximadamente, trabalha em interação com os seus colegas de equipa? \_\_\_\_\_

Função desempenhada: \_\_\_\_\_





FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**PARTE 2**  
**(Autonomia)**

São, em seguida, apresentadas algumas afirmações relativas ao seu grupo de trabalho. Neste sentido, diga, por favor, em que medida cada uma delas se aplica à equipa onde trabalha. Assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b> Quase não se aplica	<b>2</b> Aplica-se pouco	<b>3</b> Aplica-se moderadamente	<b>4</b> Aplica-se muito	<b>5</b> Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. A equipa é livre de decidir como realizar o seu trabalho.					
2. A equipa é livre para escolher o(s) método(s) a utilizar no desenvolvimento do trabalho.					
3. A equipa pode escolher como conduzir o processo de trabalho.					
4. A equipa pode decidir quando realizar as diversas tarefas.					
5. A equipa tem controlo na calendarização do trabalho de equipa.					
6. A equipa tem controlo sobre a sequência das tarefas da equipa.					
7. A equipa tem poder para decidir os seus objectivos.					

**(Escala de Comportamentos de Suporte)**

As afirmações que se seguem referem-se a diferentes comportamentos que podem acontecer no seio da sua equipa de trabalho. Pedimos-lhe que indique em que medida acontecem na sua equipa, assinalando com uma cruz (x), o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b> Quase não se aplica	<b>2</b> Aplica-se pouco	<b>3</b> Aplica-se moderadamente	<b>4</b> Aplica-se muito	<b>5</b> Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Ajudamo-nos uns aos outros quando alguém fica para trás no seu trabalho.					
2. Cooperamos uns com os outros para cumprir as tarefas.					
3. Encorajamo-nos mutuamente para realizarmos um bom trabalho.					
4. Reconhecemos e valorizamos as contribuições de cada membro para a realização das tarefas.					
5. Preocupamo-nos com os sentimentos e com o bem estar dos outros membros.					



FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**(Resiliência Grupal)**

As afirmações que se seguem referem-se à forma de actuação da sua equipa de trabalho quando se encontra perante situações difíceis. Pedimos-lhe que indique de que forma a equipa se comporta, assinalando com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b> Quase não se aplica	<b>2</b> Aplica-se pouco	<b>3</b> Aplica-se moderadamente	<b>4</b> Aplica-se muito	<b>5</b> Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Esta equipa sabe como lidar com os desafios.					
2. Esta equipa é capaz de lidar com os momentos difíceis.					
3. Sabemos como lidar com situações difíceis, quando as temos que enfrentar.					

**(GTL)**

Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu líder. Para cada afirmação, pedimos que assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b> Quase não se aplica	<b>2</b> Aplica-se pouco	<b>3</b> Aplica-se moderadamente	<b>4</b> Aplica-se muito	<b>5</b> Aplica-se quase totalmente
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--

**O meu líder...**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. comunica uma visão clara e positiva do futuro.					
2. trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.					
3. encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.					
4. promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.					
5. estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.					
6. é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.					
7. incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.					



FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Aprendizagem Grupal)

O conjunto das seguintes afirmações tem como objetivo caracterizar a sua equipa de trabalho no que diz respeito aos processos de aprendizagem. Neste sentido, diga, por favor, em que medida cada uma delas se aplica à equipa onde trabalha. Assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

	1	2	3	4	5
1. A informação recolhida pelos membros da equipa é complementada com informação de outros membros da equipa.					
2. Chegamos a conclusões coletivas a partir das ideias discutidas na equipa.					
3. Os membros da equipa desenvolvem as informações e ideias uns dos outros.					
4. Os membros da equipa escutam-se atentamente uns aos outros.					
5. Se algo não está claro, fazemos perguntas uns aos outros.					
6. Se um membro da equipa dá a sua opinião, em seguida ele ou ela pede a opinião dos restantes membros.					
7. Encorajamo-nos uns aos outros a ver o nosso trabalho sob diferentes perspetivas.					
8. Depois de errar, a equipa procura em conjunto analisar o que causou esse erro.					
9. Na nossa equipa, achamos que é útil analisar os erros.					
10. Se alguma coisa falhou, a equipa dedica o tempo necessário para pensar seriamente nisso.					
11. Depois de um erro cometido, este é cuidadosamente analisado.					
12. Os membros da equipa expõem os seus erros, para prevenir que outros membros cometam o mesmo erro.					
13. Na nossa equipa discutimos os erros, porque os erros e soluções podem fornecer informações importantes.					

1	2	3	4	5
Quase não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente

	1	2	3	4	5
14. Na nossa equipa, discutimos os erros entre nós.					
15. Os erros são discutidos abertamente.					
16. Discutimos frequentemente os nossos métodos de trabalho.					
17. Como equipa, discutimos regularmente em que medida somos eficazes a colaborar.					



**FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA**

18. Na nossa equipa revemos frequentemente os procedimentos de trabalho.					
19. Despendemos, com regularidade, o tempo necessário para refletir sobre como melhorar os nossos métodos de trabalho.					
20. Na nossa equipa verificamos o que podemos aprender com os nossos resultados.					
21. Na nossa equipa verificamos se as nossas ações resultaram naquilo que era esperado.					
22. Na nossa equipa avaliamos os resultados das nossas ações.					
23. Procuramos obter feedback acerca dos nossos métodos de trabalho.					
24. Analisamos o nosso desempenho em conformidade com outras equipas.					
25. Procuramos obter feedback acerca dos nossos resultados, a partir de membros internos e externos à organização.					
26. Na nossa equipa experimentamos outros métodos de trabalho.					
27. A nossa equipa testa novos métodos de trabalho.					
28. Em conjunto, planeamos testar novos métodos de trabalho.					

**(Comprometimento afetivo)**

O conjunto das seguintes afirmações tem como objetivo caracterizar a sua relação com a sua equipa de trabalho. Neste sentido, diga, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações. Assinale com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa à sua situação, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente

**Nesta equipa...**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Esta equipa tem muito significado pessoal para mim.					
2. Não tenho um grande sentimento de pertença para com esta equipa.					
3. Gostaria muito de desenvolver o resto da minha carreira nesta equipa.					
4. Sinto mesmo os problemas desta equipa como meus.					
5. Não me sinto ligado/a a esta equipa.					
6. Não me sinto como fazendo “parte da família” nesta equipa.					

**(Qualidade da experiência grupal)**

Relativamente às relações na sua equipa de trabalho, pedimos-lhe que indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações, assinalando com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa, utilizando a seguinte escala:



**FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA**

<b>1</b> Discordo fortemente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não concordo nem discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo fortemente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Na nossa equipa, o clima de trabalho é bom.					
2. Na nossa equipa, as relações são harmoniosas.					
3. Na nossa equipa, damo-nos bem uns com os outros.					

**(CLIOR)**

De seguida serão apresentadas algumas afirmações relativas a alguns aspectos relacionados com o funcionamento da sua organização. Refira o grau em que concorda ou discorda com as afirmações, assinalando com uma cruz (x) a opção que melhor se adequa, utilizando a seguinte escala:

<b>1</b> Discordo fortemente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não concordo nem discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo fortemente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. As relações com as minhas chefias são boas.					
2. As minhas chefias encorajam-me quando tenho problemas, para que os possa resolver.					
3. As minhas sugestões sobre o trabalho são ouvidas.					
4. São dadas oportunidades de formação.					
5. Se necessito de ajuda por excesso de trabalho, são-me dados os meios necessários.					
6. Os objetivos do meu trabalho estão claramente definidos.					
7. As chefias sabem escutar os seus colaboradores.					
8. Socialmente, o meu trabalho tem o prestígio que merece.					
9. No meu trabalho, são valorizadas as sugestões inovadoras.					
10. Os meus superiores felicitam-me quando faço algo bem.					
11. O meu trabalho está bem definido.					
12. Os prazos estabelecidos são adequadamente cumpridos.					
13. As minhas chefias vigiam de perto o meu trabalho.					
14. Os meus superiores não respondem às minhas solicitações.					
15. Nesta organização, tudo é decidido a partir de cima.					

## ANEXO 4

---

ESTRUTURA FATORIAL DA GTL – SOLUÇÃO NÃO ESTANDARDIZADA

**Valores não estandardizados da escala GTL**

			Estimação
Item 1	←	Liderança Transformacional	1.000 <sup>nt</sup>
Item 2	←	Liderança Transformacional	1.032
Item 3	←	Liderança Transformacional	1.084
Item 4	←	Liderança Transformacional	1.095
Item 5	←	Liderança Transformacional	.919
Item 6	←	Liderança Transformacional	1.076
Item 7	←	Liderança Transformacional	1.116

		Estimação
Liderança Transformacional		.825
err_item1		.245
err_item2		.217
err_item3		.182
err_item4		.255
err_item5		.281
err_item6		.243
err_item7		.213

Nota: todas as estimacões são significativas a  $p < .001$ , com exceção das assinaladas com “nt” (não testadas por estes parâmetros terem sido fixados em 1.000)

## ANEXO 5

---

ESTRUTURA FATORIAL DA TLA – SOLUÇÃO NÃO ESTANDARDIZADA



**Valores não estandardizados do modelo final da escala TLA**

	Estimação
Item 1 ← Autonomia Grupal	1.000 <sup>nt</sup>
Item 2 ← Autonomia Grupal	.985
Item 3 ← Autonomia Grupal	1.012
Item 4 ← Autonomia Grupal	.861
Item 5 ← Autonomia Grupal	.919
Item 6 ← Autonomia Grupal	.778
Item 7 ← Autonomia Grupal	.816

	Estimação
Autonomia Grupal	.591
err_item1	.256
err_item2	.234
err_item3	.216
err_item4	.457
err_item5	.723
err_item6	.592
err_item7	.665

**Nota:** todas as estimacões são significativas a  $p < .001$ , com exceção das assinaladas com “nt” (não testadas por estes parâmetros terem sido fixados em 1.000)