



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

**MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**ESTILOS DE LIDERANÇA – CASO DE ESTUDO DA  
EMPRESA MENDES GONÇALVES**

**LUANA ALEXANDRA BURRICA PARRACHO DUARTE**

**Outubro- 2021**

## Resumo

A liderança desempenha um papel fundamental na eficiência organizacional uma vez que esta tem a responsabilidade da definição de estratégias que levam a organização a ser mais eficaz e eficiente no seu desempenho.

O presente estudo visa identificar os estilos de liderança presentes na empresa Mendes Gonçalves de modo a identificar os pontos fortes da mesma assim como os pontos fracos a fim de se conseguir melhorar os aspetos identificados, levando a uma maior eficiência organizacional.

Para a elaboração deste estudo recorreu-se ao método qualitativo através de um estudo de caso onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas a cinco líderes da empresa de áreas e níveis distintos.

Concluiu-se que a empresa tem maioritariamente uma liderança transformacional e que os líderes entrevistados têm presente no seu estilo de liderança os valores da empresa, tentando passar os mesmos para as suas equipas.

**Palavras-Chave:** Liderança; Liderança transformacional; Liderança transacional; métodos qualitativos

## Abstract

Leadership plays a fundamental role in organizational efficiency since it is responsible for defining the strategy that leads the organization to be more effective and efficient in its performance.

This study aims to identify the leadership styles present in Mendes Gonçalves in order to identify the company strengths as well as the weaknesses in order to improve the identified aspects, thus leading to greater organizational efficiency.

To prepare the study, the qualitative method was used through a study case where were used semi-structured interviews to five company leaders from different areas and levels.

It was concluded that the company has mostly a transformational leadership and the interviewed leaders have in mind the company values and try to pass them to their teams.

**Keywords:** Leadership; Transformational leadership; Transactional leadership; qualitative methods.

### **Agradecimentos**

Um especial agradecimento aos meus pais, ao meu irmão e ao meu avô que sempre me apoiaram em todas as etapas da vida, incluindo esta etapa de obtenção de grau de mestre. Uma obrigada também ao meu namorado por toda a compreensão e paciência.

Agradeço também ao professor Manuel Laranja pela sua partilha de conhecimento ao longo da elaboração da TFM.

Por fim, um agradecimento à empresa Mendes Gonçalves e aos cinco entrevistados que aceitaram prontamente fazer parte desta investigação.

# Índice

<b>1.Introdução</b> .....	6
<b>1.1 Empresa Mendes Gonçalves</b> .....	6
<b>2.Revisão da literatura</b> .....	8
<b>2.1 Liderança</b> .....	8
<b>2.2 Estilos de Liderança</b> .....	10
<b>2.2.1 Liderança Transformacional</b> .....	11
<b>2.2.2 Liderança Transacional</b> .....	12
<b>2.2.3 Liderança Carismática</b> .....	13
<b>2.2.4 Liderança Servidora</b> .....	14
<b>2.2.5 Liderança de nível 5 e o líder coach</b> .....	14
<b>2.2.6 Liderança Transformacional vs. Liderança Transacional</b> .....	15
<b>3. Problemática</b> .....	17
<b>4. Metodologia</b> .....	18
<b>5. Análise de Resultados</b> .....	20
<b>5.1 Percepção do papel do líder</b> .....	20
<b>5.2 A liderança dos entrevistados</b> .....	22
<b>5.3 Alinhamento com os valores da Organização</b> .....	26
<b>6. Conclusão</b> .....	29
<b>6.1 Limitações ao estudo e estudos futuros</b> .....	30
<b>7. Referências Bibliográficas</b> .....	31
<b>7. Anexos</b> .....	35

# 1.Introdução

Os mercados atuais são marcados pela crescente competitividade e os recursos humanos são um dos recursos que podem gerar vantagens competitivas a uma organização. Os recursos humanos são dotados de conhecimento, conhecimento este que permite desenvolver competências internas que resultam em um melhor desempenho organizacional.

A liderança desempenha um papel fundamental na eficiência organizacional uma vez que esta tem a responsabilidade de definir de estratégias que levam a organização a ser mais eficaz e eficiente no seu desempenho.

O presente estudo inicia-se com a análise do conceito de liderança, das suas características e de cinco diferentes estilos de liderança: liderança transformacional, liderança transacional, liderança carismática, liderança servidora e liderança de nível de nível 5. A problemática que se pretende estudar é a identificação dos estilos de liderança presentes na empresa Mendes Gonçalves através de entrevistas semiestruturadas, método qualitativo, de modo a ser possível identificar os pontos fortes e os pontos de melhoria da mesma. Desta forma é-nos possível saber os aspetos sobre os quais é necessário trabalhar. Na presente investigação também se pretende compreender se os valores da empresa estão alinhados com os estilos de liderança encontrados. Por fim, é feita uma análise, discussão e conclusão dos resultados obtidos.

## 1.1 Empresa Mendes Gonçalves

A empresa Mendes Gonçalves, S.A. é uma empresa familiar, fundada na Golegã em 1982 iniciando o seu percurso com a produção de vinagre de figo. A empresa conta hoje com cerca de 327 colaboradores e com o reconhecimento internacional no setor alimentar, exportando para mais de 30 países. Sendo, desde sempre, uma vinagreira de referência no país, avançou na década de 2000 para a produção de molhos. Hoje é detentora da marca Paladin, conhecida pelos seus molhos diferenciadores com carácter de portugalidade. A Paladin, marca da Mendes Gonçalves S.A., foi a primeira marca certificada com o selo “Portugal sou eu” por incorporar nos seus produtos oitenta e oito por cento de matérias-primas nacionais. A empresa define-se atualmente pela sua rapidez e flexibilidade e tem como propósito ser uma referência na

alimentação do futuro, com rentabilidade e exigência, impactando positivamente as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

A empresa tem três valores principais, sendo estes a Família, a Inquietude e a Humildade. O valor Família refere-se aos bons relacionamentos tanto internos como externos, a partir dos princípios e valores existentes no núcleo familiar como o amor, a fidelidade, coesão, honestidade e harmonia. O valor Inquietude refere-se a uma “eterna insatisfação” que leva a um constante questionar de tudo. Por fim, o valor Humildade refere-se à permeabilidade de pontos de vista, opiniões e experiências através de disponibilidade e humildade para receber, ouvir e aprender com todos.

A escolha desta empresa para o presente estudo deveu-se ao facto da autora trabalhar na mesma, tendo por isso maior conhecimento sobre a empresa.

## 2.Revisão da literatura

### 2.1 Liderança

A Liderança é um dos temas mais pesquisados no âmbito da literatura em gestão e organizações, mas que, apesar disso, não é possível encontrar-se uma definição universal do conceito de liderança (Inyang, 2013).

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) (2004) define a liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros. Seguindo a mesma linha de pensamento, e expandindo a definição para fora da organização, também Rego e Cunha (2016) definem a liderança como um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns.

Também para Hunter (2004), a liderança é um processo em que um dos elementos, o líder, tende a influenciar os seus subordinados, com vista a atingir um objetivo.

Chiavenato (2001) considera que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, sendo fundamental em todas as funções da Gestão. Chiavenato (2007) considera que as organizações para produzirem resultados devem desempenhar funções ativadoras, sendo uma delas a liderança e o uso adequado de incentivos para conseguir a motivação.

Segundo Lacombe (2003), uma das características comuns aos líderes é a autoconfiança. Se os líderes não tiverem confiança em si mesmos, os seus liderados terão dúvidas em segui-los. Este autor defende ainda que os líderes devem ser capazes de: (a) ver com clareza os seus objetivos e esforçarem-se para alcançá-los; (b) tomar decisões ponderadas sob pressão; (c) verificar o cumprimento das suas orientações; (d) colocar as pessoas certas nos cargos certos, e nos momentos certos; e (e) compreender que a diversidade de recursos humanos acrescenta valor à equipa de trabalho, visualizando a organização como um todo.

Contudo, um líder tem de ser eficaz, atualmente ser eficiente não é suficiente. Esta eficácia pode ser observada na sua capacidade de escolha de elementos adequados para a sua equipa de trabalho, treinando-as, formando-as de forma a desenvolver as suas capacidades. O

líder também deve estar atento ao desempenho dos seus subordinados de modo a avaliar o seu progresso, manter os níveis de produtividade e desempenho necessários e recompensar aos esforços da equipa e dos subordinados (Chiavenato, 2005).

A gestão e a liderança são conceitos distintos, mas muitas vezes confundidos um com o outro sendo, por isso, importante fazer a sua distinção para que se compreenda de forma mais clara os conceitos e o que eles envolvem. Bennis e Nanus (1985) afirmam que os gestores sabem o que devem fazer, mas que os líderes sabem o que é necessário ser feito. Os gestores têm uma visão mais transacional, enquanto os líderes uma visão mais transformacional. No entanto, apesar da divergência destas orientações, estes dois conceitos são complementares, para que haja uma liderança eficaz (Bass and Bass, 2008). Yukl et al (2002) e Waldman (1994) sugerem que o papel de liderança é o agente de mudança e, portanto, torna-se cada vez mais importante nos níveis mais altos de gestão já que, nestes estados os gestores possuem uma maior autonomia para efetuar mudanças no sistema. Kotter (1997) afirma que num ambiente estático, os protagonistas são os gestores, já num ambiente em mudança, o mais importante é a liderança. Contudo, Kotter (1996) afirma que sem uma gestão competente, o processo de transformação pode ficar fora de controlo.

Para Rowe (2001) existem três tipos de líderes: (1) o líder gestor, que “ênfatiza a estabilidade financeira e procura manter a ordem existente mas não investe nas inovações que podem mudar a organização”; (2) o líder visionário, que “ênfatiza a viabilidade da organização a longo prazo, fomenta a mudança, a inovação e a criatividade mas carece do realismo e da frieza necessários para manter viva a organização no curto prazo” e (3) o líder estratégico, que “combina as duas orientações de modo sinérgico, viabilizando a empresa a longo prazo sem meter em causa a estabilidade financeira a curto prazo” (Rowe, 2001. in, Rego, & Cunha., 2016, p. 40.)

Rego & Cunha (2016) afirmam que os líderes se podem agrupar em três categorias consoante os seus comportamentos:

- 1) Comportamentos orientados para os relacionamentos, sendo que estes “estão sobretudo focados na melhoria dos relacionamentos interpessoais, na cooperação, no trabalho de equipa, e na construção da identificação dos indivíduos com a organização” (Yukl, 2013. in, Rego & Cunha., 2016 p. 63-64).
- 2) Comportamentos orientados para as tarefas. Estes líderes têm um grande foco nas competências técnicas como “a organização do trabalho, o uso eficiente do tempo e dos diversos tipos de recursos, a monitorização e a gestão das operações, e a

introdução de melhorias contínuas e de aumento da produtividade” (Yukl, 2013. in, Rego & Cunha., 2016 p. 63-64).

- 3) Comportamentos orientados para a mudança. Estes líderes têm o seu foco na “melhoria das condições estratégicas da organização, a adaptação ao envolvente, a introdução de mudanças nos objetivos, nos processos, nos produtos e /ou serviços, e o fomento do empenhamento das pessoas na implementação destas mudanças” (Yukl, 2013. in, Rego & Cunha., 2016 p. 63-64).

Kim e Mauborgne (2005) argumentam que estes comportamentos devem ser fortalecidos três E's: 1) “é preciso ‘envolver’ as pessoas nas decisões estratégicas que as afetam, convidando-as a contribuir e a discutir os méritos da proposta; 2) é necessário explicar às pessoas as razões pelas quais a estratégia deve ser implementada; 3) é importante clarificar as regras inerentes à nova estratégia, as expectativas e os papéis que cabem às pessoas envolvidas” (Kim & Mauborgne, 2005. in, Rego, et al., 2016, p. 64.)

## 2.2 Estilos de Liderança

Kozlowski & Bell (2003), afirmam que os modelos teóricos e empíricos sobre liderança têm sido conduzidos em diferentes níveis de análise: individual, interpessoal ou de equipa. Os modelos teóricos individuais centram o seu foco nos estilos de liderança e no papel do líder, com destaque na liderança transformacional e a liderança transacional. Enquanto o líder transacional se foca na gestão para a continuidade, nas regras e na sua aplicação, o líder transformacional aposta na gestão para a mudança, redefinindo as regras da cultura organizacional com base na sua visão de um futuro mais satisfatório (Rego,1998).

A liderança de equipas acresce uma atenção especial uma vez que as equipas criam capacidades críticas, já que as mudanças fazem um líder alterar a sua ação e estão ligadas a processos dinâmicos pelos quais os membros da equipa desenvolvem, combinam e coordenam os seus conhecimentos, competências e esforço, tudo para aumentar a eficácia das suas equipas (Kozlowski et al., 1996)

De acordo com Zaccaro et al (2001), um grupo coeso terá os seus membros a preocuparem-se com o sucesso de outros membros do grupo porque daí advirá uma conquista coletiva, o que faz com que haja um grande esforço coletivo na obtenção de um sucesso comum. Os líderes devem ser capazes de construir e manter o ambiente social necessário para garantir

os níveis adequados de coesão das equipas, pois tem sido sugerido que a coesão das equipas está empiricamente ligada à eficácia das equipas (Kayworth & Leidner, 2004).

### 2.2.1 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é, segundo Rego (1998), a liderança exercida por líderes que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações. Para Bass (1999) a liderança transformacional refere-se ao movimento em que os líderes e seguidores vão além dos seus interesses imediatos, através do carisma, inspiração, estímulo intelectual ou consideração individualizada. Esta liderança acontece quando os líderes motivam os seus seguidores a atingirem metas que vão além do imediato interesse próprio (Bass, 1997), sendo um processo de construção de comprometimento com os objetivos organizacionais permitindo capacitar os seguidores para realizarem esses objetivos (Antonakis et al., 2003).

Burns (1978) afirma que é através da força da sua visão e personalidade que os líderes transformacionais são capazes de inspirar os seus seguidores no sentido de alterar as expectativas, perceções e motivações, para trabalhar em prol de objetivos comuns.

Bass (1985) define a liderança transformacional como o processo pelo qual o líder sensibiliza os seus seguidores para o que é correto e importante para os motivar a ter um desempenho acima das expectativas sendo o este líder alguém que consegue aumentar o nível de consciência dos seus seguidores acerca da importância e do peso dos resultados e da forma para os alcançar (Burns, 1978).

Bass e Avolio (1994) escrevem que a liderança transformacional é percebida quando os líderes estimulam o interesse entre colegas e seguidores através de uma visão do trabalho com a utilização de novas abordagens, criam uma consciencialização da missão e visão na equipa e na organização, desenvolvem colegas e seguidores para patamares superiores de potencial e capacidade e incentivam colegas e liderados para observarem além dos seus próprios interesses e focalizarem-se nas vantagens ou interesses que ajudarão a desenvolver o grupo.

A liderança transformacional contém quatro componentes associadas: carisma, inspiração, consideração individualizada e estimulação intelectual (Bass, 1985 ; Bass & Bass, 2008).

Bass (1998) e Rego (1998) afirmam que o carisma é um ingrediente necessário da liderança transformacional, mas não é suficiente por si só. Assim um líder carismático pode não ser transformacional embora todos os líderes transformacionais sejam carismáticos.

De acordo com Bass (1985), a consideração individualizada pressupõe a conjugação de dois elementos: a consideração devida ao grupo, com a consulta aos seus elementos, a tomada de decisões preferencialmente consensuais, o tratamento igualitário de todos os elementos do grupo e o tratamento diferencial igualmente devido a cada elemento do grupo, como sujeito individual, sendo este tratamento de acordo com as necessidades e capacidades de cada indivíduo.

Os líderes transformacionais tornam-se uma fonte de inspiração através do seu compromisso, da sua perseverança para com a missão da organização, assumindo riscos, para conseguir alcançar os seus objetivos, questionando até as estratégias bem-sucedidas de forma a melhorá-las ao longo do tempo (Bass e Avolio, 2004). Estes autores consideram que a principal característica destes líderes é conseguir transformar os seus seguidores também em líderes transformacionais. Este efeito é denominado por “cascata de liderança” (Bass e Avolio, 2004).

## 2.2.2 Liderança Transacional

A liderança transacional baseia a sua ação na legitimidade e autoridade formais, implementando práticas comuns com base nas regras e normas estabelecidas e centra-se no cumprimento das tarefas pré-determinadas. É valorizada a criação de um ambiente de concordância e apoio às ideias propostas, existindo a possibilidade de recompensas pelo mérito e punições pelo não cumprimento dos objetivos ou pela adoção de comportamentos indesejáveis (Gomes & Cruz, 2007).

A liderança transacional é caracterizada pelo relacionamento de troca entre o líder e os seus seguidores, que visa satisfazer os seus próprios interesses (Bass & Bass, 2008).

Para Bass (1997), os líderes transacionais são percecionados por três características de base:

- 1) Recompensa contingente – A recompensa contingente ocorre quando o seguidor é recompensado pelo cumprimento dos acordos e padrões estabelecidos e punido com ações corretivas por falhar no que deveria ser feito (Bass & Avolio, 1990)

- 2) Gestão ativa por exceção – Os seguidores são impelidos pelos líderes a seguirem regras de conformidade, evitando o erro, sendo este corrigido sempre ocorra;
- 3) Gestão passiva por exceção – a intervenção dos líderes ocorre somente quando os erros ou as falhas são graves.

Segundo Bass e Riggio (2006), a recompensa contingente pode ser transacional se a recompensa for material, como um bônus, mas transformacional se a recompensa for psicológica, como um elogio. Em virtude dessa dualidade, Goodwin et al. (2001) sugerem que esse fator da liderança transacional seja dividido em dois: um referente a contratos psicológicos implícitos (recompensa contingente) e outro referente a contratos psicológicos explícitos estando o primeiro ligado à liderança transformacional.

A Teoria da Liderança Transacional defende que o líder guia os seus seguidores para atingir as metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa. De acordo com Chiavenato (2004), este tipo de liderança tem como características a troca de recompensas, promessas de recompensas, ou reconhecimento do sucesso pelo esforço e bom desempenho

### 2.2.3 Liderança Carismática

Para House (1977), a liderança carismática prende-se mais com o campo emocional do que com o racional, tendo o líder um impacto carismático e relevante perante o grupo. Este autor defende que os líderes apresentam comportamentos ou características, tais como: visão e autoconfiança, elevadas expectativas e confiança nos subordinados, magnetismo pessoal influenciando fortemente as pessoas, e faculdades excepcionais que os diferenciam dos outros (Chiavenato, 2004).

Segundo House (1977), a liderança carismática comporta quatro aspetos: traços do líder, comportamentos do líder, situações facilitadoras e efeitos sobre os seguidores. As consequências destes aspetos nos seguidores são diversas: eles apresentam crenças semelhantes às do líder, aceitam-no sem questionamento, sentem afeição por ele, têm vontade de lhe obedecer, identificam-se com ele, envolvem-se na missão que ele corporiza, perfilhando os seus objetivos ambiciosos e sentem-se capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo (Cunha et al., 2006). Contudo, Rego et al. (2005) alertam que devido ao grau de entrega que os seguidores tendem a dar ao líder carismático, há riscos de a obediência ser cega e de o processo resultar em ações destrutivas.

## 2.2.4 Liderança Servidora

A liderança servidora é um estilo de liderança que consiste na capacidade do líder não se focar apenas em fatores económicos, mas também nos recursos humanos. Este tipo de liderança está normalmente ligado a fatores como a inovação, a quota de mercado, e o desempenho a longo prazo (O'Regan et al., 2005).

Neste tipo de liderança é abandonado o conceito de o líder estar no topo e passa a ser membro integrante da equipa, fazendo com que todos os membros da sua equipa percebam que ambas as partes, líder e liderados, são peças fundamentais para o sucesso da organização.

O líder servidor recebe o feedback dos seus liderados de forma a reformular os métodos e processos com base nas reais necessidades dos membros da sua equipa uma vez que compreende que ao estarem inseridos nesses mesmos métodos e processos, são quem melhor compreende as dificuldades. Esta reformulação permite obter um melhor desempenho dos liderados, tanto a nível profissional como pessoal.

Este líder preocupa-se mais com o desenvolvimento da sua equipa do que em dar-lhes ordens (Lacerda, 2005) uma vez que o seu sucesso está diretamente relacionado com o sucesso da sua equipa. Lacerda (2005) defende que este tipo de liderança permite obter melhores resultados do que os obtidos por outros tipos de lideranças.

## 2.2.5 Liderança de nível 5 e o líder coach

Investigações mais recentes têm sugerido que a humildade é uma qualidade fundamental no sentido em que melhora as relações com os colaboradores e fomenta o espírito de aprendizagem do líder (Rego et al., 2005). A teoria da liderança de nível 5 assume-se como uma exigência para a transformação de empresas boas em excelentes (Burke & Collins, 2005) e tem por base o princípio de que sem humildade um líder nunca poderá chegar ao nível 5 de liderança.

Para Cunha e Rego o perfil dos líderes de nível 5 pode definir-se por: 1) a sua modéstia; 2) a sua determinação, motivando assim os seus colaboradores; 3) Canalizar a sua ambição e os esforços para a organização em vez de autoengrandecimento; 4) Assumir os seus erros e 5) terem como foco desempenhos duradouros excelentes.

Existem 4 níveis de liderança a baixo de nível 5, sendo que o líder de nível 5 tem as capacidades de todos os níveis abaixo. O líder de nível 5 promove o desempenho combinando humildade com determinação; o líder de nível 4 apresenta-se como um líder eficaz, que leva o grupo a elevados desempenhos, através do empenho das pessoas em torno de um objetivo comum; o líder de nível 3 surge como um gestor que organiza as pessoas e os recursos de forma eficaz e eficiente; o líder de nível 2 corresponde ao membro eficaz da equipa, que funciona produtivamente em ambiente de grupo; e, por fim, o líder de nível 1 corresponde ao sujeito capaz, cujos contributos se relacionam com a sua competência, conhecimento, talento e boas práticas de trabalho (Burke & Collins, 2005). Segundo este autor, os líderes dos outros níveis da hierarquia podem produzir elevados níveis de sucesso, mas não serão suficientes para elevar as empresas à excelência não sendo, contudo, a única exigência para transformar as organizações existindo outros fatores como a necessidade de ter as pessoas certas e a criação de uma cultura da disciplina.

O líder coach é também ele ilustrativo da abordagem baseada em valores, colocando-se ao serviço do colaborador para que ele possa descortinar as suas opções, desenvolver o seu potencial e traçar os caminhos mais propícios ao seu desenvolvimento, contribuindo assim para o desempenho da equipa e da organização (Rego et al., 2005). De acordo com os autores, o líder coach deteta oportunidades de aprendizagem e auxilia o colaborador a aproveitá-las, facultando ao colaborador as pistas que lhe permitem superar-se a si próprio e inspirando confiança, através do reconhecimento da autonomia do colaborador, empenho no seu desenvolvimento e nas melhorias contínuas.

## 2.2.6 Liderança Transformacional vs. Liderança Transacional

Os dois tipos de liderança podem ser eficazes, embora em situações diferentes da vida organizacional. O tipo de liderança transformacional é mais vocacionado para os períodos de fundação e de mudança, enquanto os outros estariam mais adaptados para períodos de evolução lenta e ambientes pouco turbulentos (Rego, 1998).

Para Luthans et al. (2007) os líderes que utilizam estilos de liderança participativa e transformacional serão mais bem-sucedidos e atingem níveis mais elevados do que os líderes que adotam exclusivamente estilos de liderança transacional uma vez que os liderados estabelecem metas mais elevadas no seu trabalho, quando têm líderes transformacionais,

acabando por trabalhar além das expectativas sociais, empenhando mais esforço e estando mais comprometidos e envolvidos (Bass & Avolio, 1990).

Segundo Burns (1978), a liderança transformacional e a liderança transacional são extremos opostos de um contínuo. Contudo, Bass (1985) afirma que a liderança transformacional potencia os efeitos da liderança transacional.

Bass e Avolio (1990) concluíram que o estilo de liderança transacional resulta num fraco desempenho dos colaboradores, enquanto o estilo de liderança transformacional leva a um desempenho superior, principalmente em organizações que enfrentam processos de renovação e mudança. Este autor defende que promover a liderança transformacional através das políticas de recrutamento e seleção, promoção, formação e desenvolvimento, terá resultados positivos no bem-estar dos colaboradores e no desempenho das organizações.

Bass e Avolio (1993) acreditam que a liderança transformacional é bastante positiva quando correlacionada com o esforço extra dos colaboradores, levando ao aumento da produtividade, maior desempenho financeiro, maior satisfação, menor índice de absentismo e baixa rotatividade. Também Katou (2005) defende que a liderança transformacional tem um impacto positivo na performance organizacional através de justiça organizacional, confiança e relações entre os funcionários. Khan et al. (2014) afirma que o estilo transformacional tem um efeito mais significativo no desempenho financeiro da empresa. Por outro lado, Wang et al., (2011) considera que ambos os estilos de liderança (transformacional e transacional) assumem uma relação positiva com a performance organizacional.

A liderança transformacional tem um impacto positivo na performance organizacional através de justiça organizacional, confiança e relações entre os funcionários. De acordo com Boerner et al (2007), existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e performance organizacional, referindo que “os líderes transformacionais estimulam os seguidores a realizarem os objetivos além das expectativas”, o que aumenta o nível de qualidade e quantidade de desempenho, estimulando os seguidores a comportamentos de cidadania. (Sethibe e Steyen, 2015). Contudo, Wang et al., (2011) considera que, quer a liderança transformacional, quer a liderança transacional assumem uma relação positiva com a performance organizacional. Também Pereira e Gomes (2012) demonstra que a liderança transformacional tem influência sobre os resultados organizacionais através de comportamentos, atitudes e performance.

### 3. Hipóteses de investigação

Esta investigação visa estudar quais os estilos de liderança presentes na empresa Mendes Gonçalves e como estes estão alinhados com os objetivos da empresa, permitindo identificar quais os pontos fortes e fracos da liderança atual para que, posteriormente, possa trabalhar sobre os aspetos identificados como menos positivos.

Devido ao conhecimento da empresa, é esperado encontrar-se que a empresa tem uma liderança predominantemente transformacional, sendo essa uma das hipóteses em estudo, assim como os valores da empresa não estarem apenas presentes na sua missão, mas também no comportamento dos líderes.

Posto isto, estão em estudo três hipóteses de investigação:

- 1) A empresa tem uma liderança predominantemente transformacional;
- 2) A empresa tem uma liderança predominantemente transacional;
- 3) A liderança da empresa está de acordo com os valores da mesma.

## 4. Metodologia

De modo a conseguir identificar o estilo de liderança presente na empresa recorreu-se a um estudo de caso, através de uma amostragem de uma população alvo não probabilística.

Um estudo de caso permite ao investigador conduzir um estudo aprofundado de alguns fenómenos dentro de um contexto específico (Rashid et al., 2019).

Os dados recolhidos são dados primários uma vez que foram recolhidos propositadamente para o presente estudo e transversais porque o que se pretende estudar são os estilos de liderança presentes no momento da recolha dos mesmos. A recolha de dados foi qualitativa e feita através de entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa qualitativa tornou-se um estilo de pesquisa mais frequente no meio social e nos estudos das mudanças organizacionais nos últimos anos (Bryman et al., 1996).

Posto isto, o método de recolha de dados utilizado foi o método qualitativo, recorrendo a entrevistas semiestruturadas uma vez que, segundo Gomes (2007), a compreensão deste tema pode sair beneficiado pela utilização de métodos qualitativos sendo que estes métodos permitem uma melhor compreensão das temáticas em análise, evitando a generalização e comparação proporcionada pelas técnicas quantitativas. Dentro dos métodos qualitativos foram selecionadas as entrevistas semiestruturadas uma vez que não existem categorias de resposta pré-definidas nem qualquer sistema de codificação das informações recolhidas em certas categorias (Gomes, 2007). A seleção de entrevistados teve por base pessoas com cargos de chefia de diferentes áreas, tendo assim uma amostragem de várias áreas e de líderes de equipas de diferentes dimensões e características.

Foi elaborado um guião com seis questões para guiar a entrevista (em anexo). As primeiras cinco questões têm como objetivo compreender a liderança dos entrevistados e a perceção que têm da mesma de modo a dar resposta às primeiras duas hipóteses de investigação. A sexta, e última questão, pretende saber se os entrevistados consideram que a sua liderança está alinhada com os valores da empresa, respondendo assim à terceira questão de investigação.

A primeira e segunda questões do guião relacionam-se com o ponto 2.1 da revisão da literatura. Nestas questões pretende-se identificar a perspetiva que cada entrevistado tem do que é ser um líder e quais as principais características do mesmo.

A terceira, quarta e quinta questões prendem-se com o ponto 2.2 da revisão da literatura e têm como objetivo compreender a visão que o entrevistado tem sobre a sua liderança. Com estas questões pretende-se identificar características presentes na sua liderança e através dessas características conseguir compreender em que estilo de liderança esta se enquadra.

Por fim, a sexta questão visa compreender se os entrevistados têm em mente os valores da organização e se quando estão com as suas equipas os transmitem às mesmas.

As entrevistas foram transcritas na íntegra, e posteriormente analisadas no software de análise de dados qualitativos Atlas.ti. Neste software foram codificados conceitos chave, tendo a informação codificada sido analisada posteriormente.

## 5. Análise de Resultados

### 5.1 Percepção do papel do líder

Para identificar os estilos de liderança dos entrevistados é importante perceber primeiramente como estes veem o papel de um líder e quais são as características que lhe associam. Desde modo conseguimos perceber se a visão de liderança entre os entrevistados, e consequentemente na organização, está alinhada.

Entrevistado	Citações
E1	<p>“Um líder tem que ser alguém que consiga naturalmente trazer as suas pessoas com ele, em que as pessoas se sintam inspiradas, motivadas a seguir essa pessoa e as suas ideias sendo no fundo um guia. Um líder é uma pessoa que atrai e cativa naturalmente os outros.”</p> <p>“A humanidade é a característica mais importante de um líder, uma pessoa que se preocupa com as outras e que tente entender a sua equipa, que veja para além da função e que veja a pessoa. Desta forma consegue muito melhor conhecer a sua equipa e quanto mais conhecer a sua equipa e os seus indivíduos mais ferramentas terá para conseguir levar a equipa a onde pertence.”</p>
E2	<p>“Ser líder é ser capaz de motivar, inspirar um conjunto de pessoas para conseguir atingir um objetivo comum seja ele qual for através da humildade e a honestidade.”</p> <p>“Com o tempo começamos a adquirir mais <i>skills</i> de liderança porque nascemos com o formato para ser líder, mas depois 2/3 é tudo trabalhado consoante a nossa experiência ao longo da vida.”</p>
E3	<p>“Eu acho que a liderança consiste em liderar pelo exemplo, ter bondade, humildade e o pulso firme, mas sem ser autoritário.”</p>

E4	<p>“Um líder é ser reconhecido como tal, não é uma preceitativa de autoavaliação, é uma questão de reconhecimento. Existe uma confusão entre líder e chefia, uma chefia nomeia-se, mas um líder é uma questão de reconhecimento de terceiros.”</p> <p>“Um líder é igual a qualquer outra pessoa, também tem medos, também se enerva, tem dúvidas e deve transparecer isso. Um líder é uma entidade que tem de ser intrinsecamente honesta com as pessoas, tem de ter essa capacidade de ser verdadeiro, de dizer o bom e o mau, de partilhar tanto o sucesso como os problemas, dar informação. Um líder tem também de dar o exemplo e dar o exemplo não é fazer o que os outros fazem porque cada um tem o seu trabalho, mas sim dar o exemplo na solidariedade, na compreensão. Solidariedade não é estar sempre de acordo com as pessoas, mas sim tentar entender os problemas das outras pessoas e caso não consiga resolver essas questões, explicar porque é que não é possível. Tem de ser uma entidade muito credível.”</p>
E5	<p>“A característica mais importante para mim de um líder é ser um exemplo, ser uma referência para a equipa em todos os níveis, ou seja, tanto a nível técnico como comportamental. É importante transmitir um espírito positivo e ao mesmo tempo conseguir fazer críticas construtivas. É também importante que as pessoas tenham confiança em mim e segurança para colocar dúvidas.”</p>

Fonte: Elaboração própria

Analisando as respostas é possível perceber que os entrevistados têm uma visão de liderança e do papel do líder semelhante entre si. Os entrevistados vêem um líder como um indivíduo que motiva um conjunto de pessoas de modo a atingir um objetivo comum, indo assim de acordo com Rego e Cunha (2016) que definem a liderança como um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns. São destacados como principais valores a honestidade, a humanidade, a confiança que as equipas depositam no líder e a solidariedade como as principais características de um líder. Também com destaque veem o líder como um exemplo para a sua equipa.

Posto isto, é relevante destacar que dois dos entrevistados realçam que existe uma diferença entre ser chefe e ser líder.

Dois dos entrevistados (E2 e E5) defendem que se aprende a ser líder através da experiência enquanto o E1 defende que se nasce líder, sendo essa capacidade algo intrínseco e que nasce com a pessoa.

## 5.2 A liderança dos entrevistados

Após compreender a visão que os entrevistados têm sobre a visão do papel do líder, estudou-se a visão que cada entrevistado tem da sua própria liderança. Pretendeu-se compreender como cada entrevistado vê o seu papel enquanto líder e quais os pontos fortes e fracos que identificam na sua liderança e compreender o método que utilizam para melhorar os pontos que apontaram com menos fortes.

Entrevistado	Citações
E1	<p>“Eu tenho uma forma de liderança difícil, eu delego muito e quando se delega exige de nós (quem delega) um acompanhamento constante e com objetivos muito definidos. Eu delego bastante, mas depois não faço esse acompanhamento, o que me dificulta o trabalho. Eu não sou de forma nenhuma uma líder autoritária, sou exigente, mas delego bastante. Com umas pessoas este método funciona bastante bem, mas com outras, que precisam de mais acompanhamento e de monitorização não porque se sentem abandonadas.”</p> <p>“Eu acho que o facto de ser uma pessoa naturalmente empática facilita bastante o meu papel como líder porque acho que sou uma pessoa de fácil trato e que facilmente as pessoas sentem algum à vontade comigo e isso facilita muito nesta parte do conhecer e, como já disse, isto de conhecer as pessoas dá-nos melhores ferramentas para trazer as equipas connosco.”</p> <p>“Inicialmente era difícil para mim dar um feedback negativo ou dar oportunidade de melhoria, mas fui aprendendo que quanto mais frequente esses <i>feedbacks</i> as coisas também vão sendo naturais.”</p>

	<p>“Um dos pontos que sei que tenho de melhorar é adaptar ao tipo de liderado que tenho, tenho de começar a dar mais apoio aos liderados que têm essa necessidade.”</p>
E2	<p>“Um líder é um chefe, mas um chefe não é um líder”.</p> <p>“Acho que sou um líder que tenta estar sempre do lado da sua equipa, ser um deles. Estar no meio e eles estarem comigo, traçar um caminho em comum e seguirmos todos juntos nesse caminho. Sou um líder que tenta sempre ouvir a equipa e as suas ideias porque são eles que estão todos os dias a fazer aquele trabalho e a opinião deles faz-me pensar em formas de melhorar e de solucionar problemas que podemos ter. O mais importante é estar do lado deles e proteger a equipa, dar a cara pela equipa quer corra bem ou mal.”</p> <p>“Para mim o que me facilita é ter pessoas na minha equipa que eu confie, se eu não confiar numa pessoa torna-se difícil liderar”</p> <p>“É importante a equipa saber que estamos com eles e ter empatia com a equipa, saber dar feedback negativo quando é preciso, mas também felicitar e encorajar quando o trabalho é bem feito.”</p> <p>“A comunicação é um dos meus pontos fracos apesar de estar a melhorar bastante, noto melhoria desde que assumi este papel de chefia há 4 anos atrás principalmente na parte de dar feedback negativo.”</p>
E3	<p>“Tento sempre liderar pelo exemplo e penso que a empatia que mostamos com as pessoas nos leva a melhor porto.”</p> <p>“O que facilita o meu papel como líder talvez seja a minha postura recetiva de falar com as pessoas e que dificulta é querer fazer tudo simultaneamente, acabando assim por ser muito exigente comigo próprio”</p>

E4	<p>“ O que facilita a minha liderança é que tento ter tempo para as pessoas, para ouvir e tento perceber que o grau de importância dos problemas de cada uma das pessoas é diferente e provavelmente é diferente do meu mas um líder tem de ter a disponibilidade mental para perceber que a pessoa tem um problema que para ela é importante. Então se é importante para a pessoa temos de ter tempo para a pessoa e não é necessariamente para resolver o problema, porque um líder não sabe tudo e tem de ter a humildade de dizer que não sabe, mas a seguir tem de ter tempo para ir à procura da resolução ou da ajuda para aquele problema.”</p> <p>“Também acho importante a informação. A grande base dos desentendimentos entre entidades tem a ver com a informação porque quando nós não temos informação ou temos informação deturpada é obvio que fazemos os juízos em função da informação que temos. Quando a informação é partilhada não significa que as pessoas a entendam, mas podem ter questões para o líder mais fundamentadas do que aquelas que tinham e depois compete ao líder ter honestidade intelectual suficiente para quando disponibiliza a informação estar sujeito a questões sobre essa informação que ele não tinha pensado nelas e ter a humildade para dizer, caso seja, “tem razão, vou mudar”.”</p> <p>“O que dificulta mais é ter de tomar decisões e tem de assumir as decisões e não se pode escudar atrás de estudos e opiniões de outras pessoas. Uma pessoa que tem responsabilidade de liderança tem de ter uma capacidade intrínseca para tomar decisões e saber que às vezes erra e que às vezes é criticado, crucificado por isso. Para tomar decisões tem de ouvir muito, estudar muito mas tem de ter em mente que cada decisão é um ato solitário e isolado. A capacidade que vejo nas grandes lideranças é a capacidade de decisão e a partir daí envolver as pessoas nessa decisão.”</p>
E5	<p>“Eu ainda estou a aprender a ser líder, é um papel muito desafiante. É muito difícil lidar com pessoas porque todas as pessoas têm maneiras de ver as coisas muito diferentes da minha e entre elas. Às vezes temos de adaptar o discurso à pessoa com quem estamos a falar, entender a diferença de personalidade entre as pessoas.”</p>

	<p>“O que facilita o meu papel enquanto líder é que saber fazer (e querer saber) tudo o que os membros da minha equipa fazem e quando é necessário não tenho problema nenhum em assumi-las, e penso que a equipa também vê uma vantagem nisso.”</p> <p>“ O que dificulta a minha liderança é o facto de ter muito direta, um pouco fria, e há pessoas que não conseguem lidar bem com isso. É uma característica da minha personalidade e ao início até as pessoas perceberem isso podem interpretar como alguma arrogância. “</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria

Analisando a descrição que os entrevistados fizeram da sua liderança é possível perceber que o estilo de liderança do entrevistado um contrasta com os restantes. O E1 é um líder que delega tarefas na sua equipa e se afasta, identificando a falta de acompanhamento que dá à sua equipa como um dos pontos fracos da sua liderança enquanto os restantes entrevistados focam a sua liderança no trabalho de equipa. Esta última visão apresenta traços da liderança servidora onde é abandonado o conceito de o líder estar no topo e passa a ser membro integrante da equipa e de acordo com Lacerda (2005), o líder preocupa-se mais com o desenvolvimento da sua equipa do que em dar-lhes ordens.

Os E2, E3, E4 e E5 têm uma visão semelhante a Zaccaro et al (2001) que diz que um grupo coeso terá os seus membros a preocuparem-se com o sucesso de outros membros do grupo porque daí advirá uma conquista coletiva, o que faz com que haja um grande esforço coletivo na obtenção de um sucesso comum e ainda com Kayworth & Leidner (2004) que defendem que os líderes devem ser capazes de construir e manter o ambiente social necessário para garantir os níveis adequados de coesão das equipas, pois tem sido sugerido que a coesão das equipas está empiricamente ligada à eficácia das equipas.

Outro aspeto que é referido é a importância de saber ouvir a equipa e saber comunicar com todos os membros da equipa, mantendo em mente que cada pessoa é uma pessoa. Esta linha de pensamento vai de acordo com estilo de liderança transformacional, sendo que Bass (1999) defende que a liderança transformacional se refere ao movimento em que os líderes e seguidores vão além dos seus imediatos interesses, através do carisma, inspiração, estímulo intelectual ou consideração individualizada.

Outra das características destacadas nos estilos de liderança pelos entrevistados é que ser líder implica tomar decisões, que embora possam ser debatidas, no final são sempre solitárias e têm de ser tomadas

Por fim, é relevante ressaltar que três dos cinco entrevistados (E1, E2 e E5) destacam como um ponto fraco da sua liderança a capacidade de dar um feedback negativo.

### 5.3 Alinhamento com os valores da Organização

Por fim, foi analisado se o estilo de liderança dos entrevistados está de acordo com os valores da empresa.

Entrevistado	Citações
E1	“Abro muitas vezes a discussão e tento ouvir vários pontos de vista e apesar de haver alturas em que a decisão é solitária eu tento ao máximo que seja partilhada e colaborativa. Eu acredito muito em trabalho em equipa, existem sim pessoas que tem responsabilidade pelos cargos que têm, mas isto é muito trabalho em equipa, não há duas equipas iguais. “
E2	“Tento também que a comunicação interna flua. Acho que a comunicação é essencial e falo também com a minha equipa sobre os objetivos da empresa e como estão as coisas para estarmos todos alinhados.”
E3	“É o esforço coletivo para tentar fazer mais e melhor, trabalhando sempre em equipa.”

E4	<p>“Aquilo que eu acho que contribui mais é ajudarmos a criar carreiras e bons profissionais no futuro. A maior responsabilidade de liderança é haver uma perpetuação da espécie, mas uma perpetuação com valor acrescentado, ou seja, eu gostava que me dissessem que eu contribuí para as gerações a seguir à minha fosse melhor do que eu sou. É um grande contributo que podemos dar à sociedade porque naturalmente a geração deve ser mais capaz que a anterior porque tem mais informação e mais formação académica. Para mim, a minha maior alegria profissional é um dia ver alguém que está a ter uma grande carreira e essa pessoa me diz que de alguma forma eu contribuí um bocadinho para isso. Os rácios financeiros são importantes mas contribui positivamente para a carreira de alguém é um patamar acima.”</p>
E5	<p>“Tento ser muito clara com os objetivos que me transmitem a mim e tento transmiti-los da mesma forma à equipa. Acho que as pessoas precisam de informação e estar a par dos objetivos da empresa e sinto que se fizermos isso ao momento, explicar a razão ou a importância da tarefa as pessoas ficam mais integradas e ajuda a irmos todos de encontro ao objetivo comum.”</p>

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre o contributo que o seu estilo de liderança traz para os valores da organização, a resposta é consensual e tem por base a comunicação. Os entrevistados argumentam que é preciso envolver as suas equipas nos objetivos da organização e dar-lhes informação para que estes consigam contribuir de melhor forma. Esta ideia vai de encontro ao que Kim e Mauborgne (2005) argumentam, dizendo 1) “é preciso ‘envolver’ as pessoas nas decisões estratégicas que as afetam, convidando-as a contribuir e a discutir os méritos e deméritos da proposta; 2) é necessário explicar às pessoas as razões pelas quais a estratégia deve ser implementada; 3) é importante clarificar as regras inerentes à nova estratégia, as expectativas e os papéis que cabem às pessoas envolvidas”. É possível identificar o valor “Humildade”, no sentido em que a empresa neste valor se refere a “permeabilidade, ter mente aberta a outros pontos de vista, outras opiniões, novas experiências. (...). Disponibilidade e

humildade para receber, ouvir e aprender com todos, na nossa empresa com os nossos parceiros (colegas, clientes e fornecedores).” Ao trabalhar na comunicação interna e dar informação às equipas, os líderes estão dispostos a ouvir novos pontos de vista e a refletir sobre eles, apreendendo assim também com os colegas.

Um outro aspeto destacado pelo E4 é a partilha de conhecimentos com os liderados, de modo que estes venham a ser melhores líderes e profissionais do que os seus próprios líderes foram. Esta melhoria geracional é denominada por Bass e Avolio (2004) como “cascata de liderança”, sendo que estes autores consideram que a principal característica dos líderes transformacionais é conseguir transformar os seus seguidores também em líderes transformacionais. Este fenómeno liga-se também ao estilo de liderança servidora que consiste na capacidade do líder não se focar apenas em fatores económicos, mas também nos recursos humanos. Este aspeto vai de encontro ao valor “Família”, valor este que a empresa define como “Uma empresa que estabeleça bons relacionamentos interno e externo, a partir dos princípios e valores existentes no núcleo familiar, tais como amor, fidelidade, coesão, honestidade, harmonia”. Conseguimos ver a presença deste valor na preocupação em acrescentar valor aos elementos da equipa de forma que consigam crescer enquanto profissionais.

## 6. Conclusão

Foi possível concluir que o estilo de liderança majoritariamente presente na empresa Mendes Gonçalves é o estilo de liderança transformacional.

Uma dificuldade da liderança referida pelos entrevistados é a de tomar decisões, porque por mais opiniões que se ouça e que se estude um assunto a decisão em si é sempre solitária e as consequências dessas decisões têm de ser assumidas. “O que dificulta mais é ter de tomar decisões e tem de assumir as decisões e não se pode escudar atrás de estudos e opiniões de outras pessoas.” e “Abro muitas vezes a discussão e tento ouvir vários pontos de vista e apesar de haver alturas em que a decisão é solitária eu tento ao máximo que seja partilhada e colaborativa”

O aspeto menos positivo referido pelos entrevistados foi os problemas de comunicação e o dar *feedback* às equipas, principalmente quando este é menos positivo, sendo este o ponto que requiere mais melhorias. “É muito difícil lidar com pessoas porque todas as pessoas têm maneiras de ver as coisas muito diferentes da minha e entre elas. Às vezes temos de adaptar o discurso à pessoa com quem estamos a falar, entender a diferença de personalidade entre as pessoas.”, “A comunicação é um dos meus pontos fracos apesar de estar a melhorar bastante, noto melhoria desde que assumi este papel de chefia há 4 anos atrás principalmente na parte de dar feedback negativo.”, “difícil para mim dar um feedback negativo ou dar oportunidade de melhoria, mas fui aprendendo que quanto mais frequente esses feedback as coisas também vão sendo naturais.”

É possível também concluir que o estilo de liderança identificado como majoritariamente presente na Mendes Gonçalves, estilo de liderança transformacional, vai de encontro aos valores Família e Humildade da empresa. Família na medida em que é possível identificar a Cascata de liderança de Bass e Avolio (2004) num dos entrevistados “Aquilo que eu acho que contribui mais é ajudarmos a criar carreiras e bons profissionais no futuro. A maior responsabilidade de liderança é haver uma perpetuação da espécie, mas uma perpetuação com valor acrescentado, ou seja, eu gostava que me dissessem que eu contribuí para as gerações a seguir à minha fosse melhor do que eu sou”. O valor Humildade está presente na partilha de informação com as equipas e a disponibilidade para ouvir as suas questões e sugestões “Tento ser muito clara com os objetivos que me transmitem a mim e tento transmiti-los da mesma forma à equipa”, “Abro muitas vezes a discussão e tento ouvir vários pontos de vista”, “Quando a informação é partilhada não significa que as pessoas a entendam, mas podem ter questões

para o líder mais fundamentadas do que aquelas que tinham e depois compete ao líder ter honestidade intelectual suficiente para quando disponibiliza a informação estar sujeito a questões sobre essa informação que ele não tinha pensado nelas e ter a humildade para dizer, caso seja, 'tem razão, vou mudar' ”.

Por fim, é possível também verificar a liderança transformacional da empresa nos seus valores, nomeadamente no valor inquietude, uma vez que um dos traços da liderança transformacional é o estar sempre à procura de novas e melhores formas de fazer as coisas e é isso que a empresa pretende refletir quando coloca como um dos seus valores a inquietude.

### 6.1 Limitações ao estudo e estudos futuros

Uma das limitações ao estudo existentes é que é possível perceber como é que os entrevistados se autocaracterizam como líderes, mas falta compreender se esse é o estilo de liderança que efetivamente os caracteriza nas suas equipas. Posto isto, seria importante um estudo onde fosse avaliada a perceção de liderança que as equipas têm sobre os seus líderes para que, posteriormente, as respostas fossem comparadas e perceber efetivamente qual é a liderança presente na empresa uma vez que neste estudo apenas está a ser avaliado qual a visão que os líderes têm da sua liderança.

## 7. Referências Bibliográficas

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. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.

Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. *Ethics, the heart of leadership*, 169-192.

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. & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. (2a ed.). *New York: Psychology Press*.

Bass, B. M. & Bass, R. (2008) The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, And Managerial Applications. (4rd ed.). *New York: Free Press*.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row*, 41.

Bryman, A., Stephens, M., & a Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 353-370.

Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of leadership & organizational Studies*, 13(3), 15-26.

Burns, J. M. (1978). Transformational Leadership Theory. *Leadership*.

Burke, V., & Collins, D. (2005). Optimising the effects of leadership development programmes: A framework for analysing the learning and transfer of leadership skills. *Management Decision*.

Chiavenato, I. (2001). Advances and challenges in human resource management in the new millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-26.

Chiavenato, I. (2004). Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8ª Edição. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Manole.

Chiavenato, I. (2007). *Administração: teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro.

Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6.ª ed.) Editora RH

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (2004). Na overview of the 2004 study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes. Disponível em: [https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007). [Acesso em: 01/12/2020].

Gomes, A. R. & Cruz, J. (2007). Abordagem Carismática e Transformacional: Modelos Conceptuais e Contributos para o Exercício da Liderança. *Psicologia USP*, v 18, n. 3, p. 143-161.

Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-774.

House, J. S. (1977). The three faces of social psychology. *Sociometry*, 161-177.

Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Sextante.

Inyang, B. J. (2013) Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 78-85.

Katou, A. A. (2015). Transformacional leadership and organisational performance. *Employee Relations*, Vol. 37, 329-353.

Kayworth, T., & Leidner, D. (2004). Organizational culture as a knowledge resource. In *Handbook on Knowledge Management 1* (pp. 235-252). Springer, Berlin, Heidelberg.

Khan, M.I.; Awan, U.; Yasir, M.; Mohamad N.A.B.; Shah, S.H.A.; Qureshi, M.I. & Zaman, K. (2014), Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector. *Argumenta Oeconomica*.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of business strategy*.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: *Harvard Business Review School Press*.

Kotter, J. (1997). "Como identificar e desenvolver líderes nas organizações", *Executive Digest*

Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams.

Kozlowski, S. W., Bell, B. S., Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology. *W. Borman and D. Ilgen, New Wiley & Sons, Inc, New York, 333-375*.

Lacerda, D. (2005). O Líder Espiritualizado. *Você S.A. São Paulo, No.82, pp.22-30*

Lacombe, F. e Heilborn, G. (2003). *Administração: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology, 60(3), 541-572*.

O'Regan, N., Ghobadian, A. E Sims, M. (2005). "The link between leadership, strategy, and performance in manufacturing", *Journal of small business strategy, Vol. 15 No. 2, pp. 44-57*.

Pereira, C. M., & Gomes, J. F. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management, 23(20), 4301-4318*.

Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International Journal of Qualitative Methods, 18, 1609406919862424*.

Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: teoria e prática*.

Rego, A., Tavares, A. I., Pina e Cunha, M., & Cardoso, C. C. (2005). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: perfis motivacionais de estudantes de graduação e pós-graduação e sua relação com níveis remuneratórios. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 18, 225-236*.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2016.) *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo, 2016.

Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81-94.

Sethibe, T., & Steyn, R. (2015). The relationship between leadership styles, innovation and organisational performance: A systematic review. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(3), 325-337.

Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management review*, 19(3), 510-536.

Wang, H.; Tsui, A. S. & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviours, organizational performance and employees attitudes. *The leadership Quarterly*, 22, 92-105

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow, Essex: Pearson.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.

## 7. Anexos

Guião da entrevista:

- 1- O que é que entende por líder?
- 2- Quais são as características que considera mais importantes num líder?
- 3- Quais são as suas características que considera que facilitem mais a sua liderança?
- 4- O que dificulta mais a sua liderança? Como ultrapassa essas questões?
- 5- Como avalia, de forma geral, a sua liderança?
- 6- Como é que acha que a sua liderança se alinha com os valores da organização?