



UC/FPCE_2010

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Modelos e Instrumentos de Medida de Liderança:
Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança e
Auto-Liderança**

Margarida Luís Lourenço Martins (e-mail:
margaridallmartins@gmail.com)

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



Modelos e Instrumentos de Medida de Liderança: Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança e Auto-Liderança.

Nos últimos anos a Liderança Transformacional e os Substitutos de Liderança têm sido alvo de uma multiplicidade de estudos e investigações. De acordo com diversas publicações, a Auto-Liderança tem sido apontada como um possível Substituto de Liderança. O presente projecto de investigação visa validar um instrumento, que incluiu a escala de Liderança Transformacional, três domínios da escala de Substitutos de Liderança e a escala de Auto-Liderança. O desígnio deste estudo é encontrar resultados psicometricamente significativos das escalas por nós seleccionadas, tendo por base a literatura que defende que estes três modelos distintos estão interligados. A amostra seleccionada abrangeu sujeitos da área da Saúde: Enfermeiros e Delegados de Informação Médica (D.I.M).

De acordo com os resultados encontrados, ainda que as partes referentes à Liderança Transformacional ($\alpha = .954$) e à Auto-Liderança ($\alpha = .911$) tenham revelado valores estatisticamente significativos e uma consistência interna aceitável, não nos foi possível encontrar correspondência ao nível da distribuição dos itens nas dimensões propostas pelos autores de base. No que toca aos Substitutos de Liderança, não encontramos quaisquer resultados que corroborassem as teorias apresentadas pelos autores de base.

Relativamente à Liderança Transformacional, se nos lembrarmos que esta escala era apenas uma das partes de um questionário justifica-se o facto de todos os itens saturarem no mesmo factor.

Quanto aos Substitutos de Liderança, podemos observar que as dimensões utilizadas no presente estudo não possuem validade psicométrica que permitam a sua utilização para a prossecução dos estudos, o próprio instrumento, tal como se encontra formulado, não confere um nível de fiabilidade que permita encontrar as dimensões mais gerais da escala, nomeadamente, características individuais, características da tarefa e características da organização, nem as dimensões por nós seleccionadas.

No que diz respeito à Auto-Liderança, apesar dos valores de consistência interna encontrados serem bastante elevados, não conseguimos encontrar as três categorias sugeridas pelos autores seminais, nem as nove sub-escalas/sub-dimensões. Contudo, ainda que não tenhamos alcançado as sub-escalas, defrontámo-nos com itens que saturaram no mesmo factor e que pertenciam à sub-escala proposta pela literatura.

Concluímos que existe efectivamente uma inter-ligação entre os três modelos de Liderança. Pois, se tivermos perante um líder com capacidades transformacionais, que consegue inspirar os seus subordinados, que lhes

proporcione espaço para eles trabalharem autonomamente, torna-se evidente que estes colaboradores vão necessariamente funcionar com indivíduos que potenciam a acção do líder, funcionando portanto como Substitutos de Liderança. E se estes sujeitos forem orientados para uma forma de trabalho autónoma, onde não seja necessário uma supervisão permanente, estaremos então diante de sujeitos auto-liderados, que funcionam como Substitutos de Liderança. Apesar de trabalhem autonomamente, têm sempre inculcados os valores comuns à organização, os objectivos e metas do grupo de trabalho em que se inserem.

Palavras-chave: Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança; Auto-Liderança;

Modelos e Instrumentos de Medida de Liderança: Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança e Auto-Liderança

In the last few years, the Transformational Leadership and Substitutes for Leadership have been target of a multiplicity of studies and investigations. According to several publications, Self-Leadership has been identified as a possible Substitute for Leadership. Therefore, this research project aims to validate a tool, where we include the scale of Transformational Leadership, three domains of the scale for Substitutes for Leadership and Self-Leadership scale. The purpose of this study is to find psychometrically meaningful results of the scales selected by us, based on the literature supporting the idea that these three distinct models are inter-linked. The sample selected, covered health area subjects: Nurses and Medical Information Officers. According to the results, even if the parties relating to the Transformational Leadership ($\alpha = .954$) and Self-Leadership ($\alpha = .911$) had shown statistically significant values and an acceptable reliability, we could not find the correspondence on the distribution of items in the scale proposed by the authors base. As regards the Substitutes for Leadership, we did not find any results that corroborate the theories presented by the authors base. With regard to transformational leadership, if we remind ourselves that this scale was only one part of a questionnaire is justified that saturate all the items in the same factor. Regarding Substitutes of Leadership, we can observe that the dimensions used in this study do not have psychometric validity that allows its use for further studies, the instrument itself, as it is formulated, does not confer a level of reliability that allows finding the broader dimensions of the scale, namely, individual characteristics, task features and characteristics of the organization, nor even the dimensions we selected. Regarding the Self-Leadership, despite the internal consistency values found are very high, we could not find the three categories suggested by seminal authors, nor the nine sub-dimensions. However, although we have not reached the sub-scales, we are confronted with items that have saturated the same factor belonging to the sub-scale proposed in the literature.

We conclude that there is indeed an inter-connection between the three models of leadership. Thus, if we face a leader with transformational skills that can inspire their subordinates to give them space for them to work independently, it becomes clear that these employees will necessarily work with individuals that enhance the action of the leader, thus functioning as Substitutes for Leadership. If these subjects are moving towards a form of autonomous work, which need not be constantly monitored, we are then faced with subject self-led, which acts as Substitutes for Leadership. Although work autonomously, have always instilled the values common to the organization, objectives and goals of the workgroup in which they operate.

Key Words: Transformational Leadership, Substitutes for Leadership and Self-Leadership

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Duarte Gomes, pela disponibilidade, orientação e supervisão, e apoio constantes neste trabalho.

À Dra. Liliana Sousa, pelos ensinamentos partilhados, pela disponibilidade, ajuda e colaboração constantes.

À Dra. Cláudia Figueiredo pelos ensinamentos partilhados.

A toda a equipa da linha de investigação em Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança, coordenada pelo Professor Duarte Gomes, por toda a ajuda e aprendizagens partilhadas.

À FPCE, nomeadamente, aos docentes e restantes colaboradores do NEFOG todo o apoio e disponibilidade prestados ao longo do percurso académico.

A todos os Delegados de Informação Médica e Enfermeiros que colaboraram neste projecto e o tornaram possível.

Aos meus pais e irmã, que apesar de não estar presente fisicamente, fica um agradecimento eterno. Pelo amor, dedicação e apoio constante. Por acreditarem em mim, por caminharmos juntos ao longo de todo o percurso académico e pelas palavras repletas de encorajamento, força e esperança.

Aos avós, tios e primos paternos pelo amor, carinho, orgulho, e por todo o apoio incondicional nesta longa caminhada.

Ao Vitor por todo o apoio, amor e amizade partilhados ao longo do meu percurso académico e acima de tudo pela paciência demonstrada durante este período.

Aos amigos de infância, aos amigos de toda a “vida” e em especial aos amigos de Coimbra, por sempre acreditarem em mim, por todo o carinho, amor e compreensão, partilhas e apoio que sempre me deram e acima de tudo pela Amizade.

Aos meus Pais, em especial à minha Mãe, o meu maior exemplo de coragem, força e perseverança dedico esta dissertação.

Índice

Introdução	1
I.Enquadramento Teórico	2
1.Liderança transformacional	2
2.Substituos de Liderança	8
3.Formulação da Auto-liderança	11
II.Objectivos	15
III.Metodologia	15
1.Caracterização da amostra	16
2.Procedimento de recolha de dados	16
3.Instrumento	17
3.1 Construção e avaliação da validade de conteúdo	17
3.2 Qualidades psicométricas do instrumento	19
IV.Resultados	20
1.Escala de Liderança Transformacional	20
2.Escala de Substitutos de Liderança	23
3.Escala de Auto-Liderança	26
V.Discussão	34
VI.Conclusão	38
Bibliografia	41
Anexos	46

Introdução

A liderança é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais dos diversos sectores de actividade, considerando-se um tópico fundamental nas relações de trabalho. Ao mesmo tempo, as incompatibilidades pessoais e/ou profissionais entre líder e liderados, a coexistência de lideranças formais e informais, bem como, a integração dos diferentes estilos ao longo da cadeia hierárquica de uma organização, são apenas parte da complexidade e subjectividade inerente ao tema. São diversos os trabalhos realizados em torno deste tema, bem como, os focos e níveis de análise/intervenção, talvez por isso sejam inúmeras as confusões conceptuais relacionadas com a liderança.

Com o evoluir das organizações, o apelo à mudança é uma constante, e a resistência à mudança inevitável, logo o aparecimento de uma liderança democrática, participativa, que encoraje os subordinados a ultrapassarem eximamente os obstáculos e os faça desejar chegar sempre mais além do definido tornou-se preponderante. Emergiu a necessidade de criar líderes capazes de incutir bem-estar, motivação e performance excepcionais nos colaboradores. Neste sentido, o estudo acerca da Liderança Transformacional tem merecido especial interesse nas últimas décadas (Bass, 1999; Tucker & Russell, 2005). O Líder Transformacional, com o seu carisma, o seu interesse e preocupação únicos e exclusivos, com a sua capacidade de motivar e estimular intelectualmente os seus colaboradores, tem um efeito positivo na satisfação e performance dos liderados. O instrumento de medida que mais enfoque tem apresentado nos estudos deste tema é o *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass, 1985). Contudo, as variáveis situacionais a que o ser humano está continuamente exposto, influenciam a Liderança Transformacional, e segundo Kerr e Jermier (1997), estas variáveis denominadas de Substitutos de Liderança, têm a capacidade de substituir, neutralizar ou potenciar os efeitos do comportamento do líder.

Ainda no domínio dos Substitutos de Liderança irrompeu um novo conceito, o de formulação de Auto-Liderança, que visa o processo através do qual os sujeitos se influenciam a eles próprios de modo a realizarem com sucesso as tarefas, motivando-se e orientando-se de forma autónoma relativamente a possíveis figuras externas (Neck & Manz, 1992; Manz & Sims, 1980; Houghton & Neck, 2002).

Deste modo, surgiu a necessidade de criar uma escala onde estes três domínios da liderança estivessem inter-ligados. O tema proposto é da maior relevância, pois, perante colaboradores cada vez mais exigentes, com uma necessidade de autonomia cada vez maior, é importante que as organizações saibam contornar e dar resposta às suas necessidades.

Relativamente ao âmbito deste estudo, iremos iniciar a explanação com um breve enquadramento teórico-conceptual sobre a Liderança Transformacional, os Substitutos de Liderança e a Auto-Liderança.

Seguidamente passaremos ao cerne desta dissertação, que diz respeito à investigação desenvolvida a partir de sujeitos detentores de profissões no ramo da saúde, nomeadamente Enfermeiros e Delegados de Informação Médica, e que se realizou através da aplicação de um questionário que teve por base o MLQ (5x), a escala de Substitutos de Liderança de Kerr e Jermier (1978) e a escala reduzida e revista de Substitutos de Liderança de Podsakoff e Mackenzie (1994), e por último a escala de Auto-Liderança (versão revista e reduzida) de Houghton e Neck (2002). Após a análise dos dados, realizaremos a discussão à luz dos resultados obtidos e do quadro teórico respeitante à temática em questão.

I – Enquadramento conceptual (revisão da literatura)

Liderança Transformacional

O século XX constituiu um período marcado pelo desenvolvimento de ferramentas, instrumentos e máquinas que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. O progresso e o desenvolvimento destes novos produtos é fruto da inovação, de algo inédito, de uma nova visão acerca das coisas já existentes e, comumente, por trás dessas criações existem sujeitos com características especiais, que são visionários, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, que lideram. A busca de soluções aos desafios que o ser humano enfrenta data de tempos imemoriais, ou seja, tem a sua origem fixada no momento do aparecimento do próprio homem, assim como a preocupação com o fenómeno da liderança.

Ao longo das últimas décadas, a Liderança constitui um dos conceitos que mais interesse tem suscitado entre os investigadores das Ciências Sociais, pois as dificuldades na formulação de uma única teoria e método cientificamente válidos tornaram esta temática um verdadeiro desafio que atravessa todos os tempos (Stogdill, 1997). Desde o aparecimento dos termos líder (com origem inglesa – *leader*), que remonta a 1300, e liderança (*leadership*), cuja emergência ocorreu no Parlamento Britânico na primeira metade do século dezanove (XIX), são inúmeros os trabalhos realizados, as perspectivas, enfoques e níveis de análise abordados, bem como as linhas de orientação teórica e metodológica seguidas (Lourenço, 1993). A indefinição de toda esta problemática reside na própria inexistência de um conceito único de liderança, isto é, existe uma multiplicidade de definições e perspectivas de liderança, que se confundem com os próprios autores (Stogdill, 1997). Este conceito amplamente estudado implica necessariamente percepções divergentes e pouco consensuais acerca do seu significado e natureza (Lourenço, 1993). Comumente, a liderança é vista como a capacidade de influenciar as pessoas para desempenhar a sua função num dado período temporal, recorrendo à motivação ao invés do poder ou

autoridade (Yammarino & Dubinsky, 1994). Robbins (2000) percepciona a liderança como um processo de influência, que se associa à capacidade de conduzir o grupo para as metas grupais e para os objectivos de eficácia organizacional. Hemphill e Coons (1957) afirmam que a liderança é o comportamento de um indivíduo quando dirige as actividades de um grupo no sentido de atingir um objectivo comum (Yukl, 1989). Para Gomes, Cardoso e Carvalho (2000) a liderança é a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais, e que segundo Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007), implica sempre um “diálogo” permanente entre dois pólos: líderes e liderados que se influenciam.

No mundo organizacional, o termo liderança é constantemente associado, e por vezes considerado sinónimo, de chefe, supervisor ou gestor, ainda que em determinados momentos se revele vantajosa a distinção dos referidos conceitos, dado que permite estabelecer relações explicativas de fenómenos organizacionais e não descuidar os processos informais de liderança (Lourenço, 2000), na presente dissertação o termo líder foi adoptado na sua vertente mais clássica, como um sinónimo de chefe ou supervisor hierárquico, pois são termos com os quais a população da amostra definida mais se identifica. Esta confusão entre os conceitos de liderança, chefia ou gestão advém de dois tipos de liderança distintos: a liderança estatutária (formal), que resulta de uma nomeação hierárquica, onde a pessoa detém um lugar de poder na estrutura organizacional que lhe foi formalmente imposto, e como tal espera-se dela determinados comportamentos associados à posição que ocupa; e liderança emergente (informal), em que o líder é nomeado pelo grupo, e é completamente independente da posição que o sujeito ocupa na hierarquia organizacional (Cunha et al., 2007; Lourenço, 2000).

No entanto, como referem Gomes e Cruz (2007), apesar dos modelos e investigações acerca da liderança abundarem, a verdade é que a década de 1980 caracterizou-se por um certo pessimismo relativamente ao seu estudo. Pois, se por um lado existiam bastantes propostas explicativas acerca das variáveis individuais, que enfatizavam os traços de personalidade, a eficácia e os comportamentos do líder, e as variáveis situacionais, que de alguma forma reflectir-se-iam na liderança e sua eficácia (Reto & Lopes, 1991), outras investigações procuraram agrupar esses vectores, de forma a construir uma perspectiva de liderança mais completa e integradora. É nessa lógica que surgem a teoria da Liderança Carismática de House (1977), a teoria da Liderança Transformacional e Transaccional de Burns (1978) e Bass (1985), a Teoria Atribucional da Liderança Carismática de Conger e Kanungo (1987) e as teorias da Liderança Visionária desenvolvidas por diversos grupos de autores (Gomes & Cruz, 2007). O que existia de comum entre todas essas conceptualizações era o interesse pelo estudo de líderes históricos e gestores de grandes organizações, que conseguiram obter excelentes resultados no seu trabalho, mesmo quando se encontravam

perante situações de crise e de grande concorrência externa. Como refere Rego (1998), as últimas duas décadas são dominadas por esse novo movimento que se interessa pelo carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo uma preocupação em integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade, assim como o tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização (*cit. in* Cunha et al., 2007). Considerando o contexto actual, no qual por um lado, as organizações apelam à necessidade de cidadãos organizacionais mais comprometidos, empenhados, espontâneos e inovadores, e por outro, as condições vigentes tenderem a destruir a base de fertilização sobre a qual a cidadania e o comprometimento se desenvolvem (e.g. confiança, contrato psicológico, satisfação, justiça), a ideia de Liderança Transformacional surge, assim, como um factor capaz de dirimir este conflito, isto é, surgiu como uma possível chave para uma liderança eficaz, na qual a preocupação pelo impacto nos liderados começa a ter importância (Pearce, 2007; Podsakoff, Mackenzie e Bommer, 1996b).

Numa breve sinopse histórica, desde 1978, data em que o conceito de Liderança Transformacional foi apresentado por Burns na área política, que surdiram infindáveis estudos e publicações. De acordo com a linha de pensamento de Burns, a Liderança Transformacional é o processo através do qual líderes e liderados se conduzem mutuamente para elevados níveis de moralidade, defendendo valores como a liberdade, justiça, igualdade, paz e solidariedade, e motivação (Burns, 1979; Yulk, 1989). Porém, foi a partir das investigações desenvolvidas por Bass, um dos principais seguidores das teoria de Burns, e da sua obra *Leadership*, que vimos ser desenvolvida uma definição do constructo de Liderança Transformacional segundo a visão dos subordinados (1985, p.147), percepcionando o líder como “(...) um pai que respeitava e tratava todos os colaboradores de igual forma, era um verdadeiro modelo que todos queriam seguir, sempre no sentido de um maior e melhor desempenho. É alguém que dá força, que aconselha e que apoia todos os colaboradores (...) e inspira uma grande confiança em todos os elementos que lidera e transmite uma sabedoria e conhecimentos úteis para o desempenho (...)”. Viam-no como alguém que fomenta o auto-desenvolvimento de todos os membros, inculcando-lhes autonomia, sentido de responsabilidade e crenças nas potencialidades de cada um. Seguidamente, juntamente com Avolio, desenvolveu o modelo *The Full Range of Leadership Model*, que tinha como premissa a capacidade de potenciar o valor da variável critério a partir da Liderança Transformacional e Transaccional (Judge & Picollo, 2004). É a partir deste momento que emerge o conceito de Liderança Transaccional. A particularidade do *The Full Range Leadership* reside no pormenor de um líder poder manifestar diversas formas de liderança consoante a situação em causa. No entanto, com o desenvolvimento do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), o modelo supracitado foi decomposto em três tipos de liderança distintos: Liderança Transformacional, que engloba quatro dimensões posteriormente

desenvolvidas, a Liderança Transaccional e o modelo *Laissez-Faire*, que se caracteriza pela ausência da acção do líder (Bass, 1999; Vigoda-Gadot, 2007).

Importa salientar, que ainda que distintos os conceitos de Liderança Transformacional e Transaccional, a necessidade de abordá-los conjuntamente é inegável, pois sabe-se que o instrumento de medida utilizado incorpora estes dois géneros, e que para que ocorra verdadeiramente uma transformação, a transacção é essencial e primordial, daí as elevadas correlações frequentemente encontradas entre estas duas categorias de liderança. Pretende-se salientar, que apesar da Liderança Transaccional ser satisfatória e eficaz, esta não pode ser aplicada isoladamente, visto que na realidade é a Liderança Transformacional que inculca consistência ao impacto da Liderança Transaccional (Bass, 1999). Enquanto o líder transaccional baseia a sua acção na legitimidade e autoridade que lhe são reconhecidas em termos formais para exercer o poder, representando práticas comuns à ênfase das regras, das normas e valores, como a honestidade, justiça, responsabilidade, equidade e reciprocidade, estabelecidas superiormente, valoriza a obtenção dos objectivos definidos e a criação de um ambiente de concordância e apoio às ideias propostas, utilizando os reforços e punições como “arma” fundamental para a promoção do empenho dos colaboradores e controlo dos comportamentos indesejáveis. O líder transformacional, por sua vez, estimula os seus seguidores a alcançarem resultados extraordinários e a desenvolverem eles próprios as suas capacidades de liderança (Bass & Riggio, 2006): “*The transformational leader emphasizes what you can do for your country; the transactional leader, on what your country can do for you*” (Bass, 1999, p.9). De acordo com Bass (1995), o mesmo líder pode adoptar comportamentos quer de Liderança Transformacional quer de Transaccional, e para o autor esta revela-se a forma mais saudável de alcançar a eficácia total da liderança. Estas duas vertentes de liderança não são exclusivas, dando oportunidade ao líder de poder eleger diferentes estilos de liderança consoante a conjuntura com que se debate, tornando-se perceptível que a eficácia aumente quando o líder consegue conservar a capacidade de ser tanto transformacional como transaccional (Judge & Piccolo, 2004). Posto isto, o perfil de liderança óptimo (*optimal profile*) é aquele que é caracterizado por baixas frequências de *Laissez-Faire*, alguma utilização dos estilos transaccionais e uma grande demonstração das áreas transformacionais, que constituem o grosso das acções (Bass & Avolio, 1994). Já o perfil “deficitário” (*suboptimal profile*) é marcado por uma atitude no sentido inverso, ou seja, o supervisor é alguém que praticamente não assume as suas responsabilidades e não parece ter qualquer estratégia definida, evidenciando poucos ou nenhuns comportamentos nas dimensões transformacionais (Bass & Avolio, 1994). Para os líderes transformacionais, as recompensas contingentes podem constituir um meio de motivação para os colaboradores. Estas correspondem a comportamentos de liderança que

focam o processo de troca existente entre o colaborador e o líder, para benefício do próprio (Hetland & Sandal, 2003). Contudo, a motivação na liderança Transformacional não é fomentada somente por recompensas contingentes. Os processos de motivação na Liderança Transformacional fundamentam-se num apelo aos valores morais e a ideais superiores, no sentido de ultrapassar os interesses individuais de cada sujeito. Assim sendo, atribui-se ao líder a capacidade para formular e articular uma determinada “visão” para a organização, que é reconhecida por todos como merecedora de confiança e apoio (Cunha et al., 2007). Doravante, revela-se iminente dar lugar a líderes transformacionais, capazes de transformar os próprios sistemas e estruturas sociais (Burns, 1978), e menos transaccionais, cuja orientação é essencialmente a nível individual.

Tendo presente a conjuntura económica, política e social actual e o ritmo de mudança em que vivemos, é evidente a necessidade de emergência de líderes flexíveis e altruístas, líderes que se adaptem facilmente a diversos contextos organizacionais e que, juntamente com os seus colaboradores, encontrem novos modos de actuar, criem soluções originais e inovadoras, que através da estimulação intelectual e da partilha de saberes e conhecimentos gerem a transformação dentro e fora da sua equipa de trabalho. Estes líderes transformacionais propiciam o processo de metamorfose organizacional, incentivam o desenvolvimento dos colaboradores e, facilitando a sua autonomia, proporcionam um trabalho estimulante e desafiante, aumentando a motivação e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho. São capazes de transformar os colaboradores, tornando-os conscientes da importância e do valor dos resultados da tarefa, induzindo-os a transcenderem-se para o bem organizacional e activando neles necessidades de ordem superior. Contudo, de acordo com Yulk (1989), é preciso que o líder seja capaz de gerar nos colaboradores uma verdadeira identificação com a sua pessoa, de modo a que estes o percepcionem como mentor. Só assim se torna factível alinhar os objectivos organizacionais, com os individuais e sociais, criando uma perspectiva comum, onde se torna mais fácil aceitar os objectivos e visão da organização. No mesmo sentido, é possível aos líderes, através do apoio individual, mudar os valores, crenças e atitudes dos seguidores, de forma a estes desejarem ir mais longe do que está definido nos objectivos, nunca perdendo o comprometimento com a organização (Bass & Riggio, 2006; Podsakoff et al., 1996b; Yulk, 1989). Desta forma, o líder consegue desenvolver nos seus subordinados um elevado respeito, lealdade e confiança pela sua pessoa e sentido de missão, dificilmente encontrado na Liderança Transaccional, e diminuir, através da sua capacidade, a ambiguidade das tarefas e a incerteza profissional, os sentimentos de inferioridade e insegurança (Bass, Avolio, Jung e Berson, 2003; Bass & Riggio, 2006; Yulk, 1989; Vigoda-Gadot, 2007). Os subordinados identificam-se com o líder, desejam ser como ele, admiram-no, e têm consciência que para além dos objectivos individuais, devem interiorizar os objectivos organizacionais, ultrapassando a margem da auto-

realização para um patamar superior, o organizacional (Bass, 1999; Yulk, 1989). Importa mencionar que não existem Líderes Transformacionais perfeitos ou exemplares, nem um conjunto de características citáveis que correspondam universalmente a estes, no entanto alguns estudos apontaram a auto-confiança, o pragmatismo e a facilidade de adaptação e comunicação como características típicas de um líder transformacional (Hetland & Sandal, 2003). A Liderança Transformacional é resultado do carácter do líder, da força das suas crenças, dos comportamentos carismáticos, da motivação inspiradora e estimulação intelectual dos colaboradores, da consideração individualizada que este disponibiliza a cada seguidor e da sua capacidade de transmitir uma visão estimulante e desafiante (Vigoda- Gadot, 2007).

O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) tem sofrido diversas revisões e adaptações até dar origem ao MLQ (5x), o mais utilizado na investigação na área da liderança. Contudo, alguns autores criticam o facto de este instrumento medir os atributos e efeitos e não os comportamentos. Apontam limitações também ao nível das correlações inter-item, isto é, segundo eles existem itens demasiados correlacionados, o que pode originar problemas de multicolinearidade (Bass, 1995). Porém, este instrumento tem sido o mais utilizado em detrimento de outros que avaliam os mesmos conceitos, pois permite aos colaboradores avaliarem os seus líderes nas várias dimensões da Liderança Transformacional e Transaccional (Wale & Shackleton, 2003). Este instrumento engloba 36 itens estandardizados que correspondem a quatro categorias da liderança: a Influência Idealizada (*idealized influence*), a Motivação Inspiradora (*inspirational motivation*), a Estimulação Intelectual (*intellectual stimulation*) a Consideração Individualizada (*individualized consideration*) e (Bass & Riggio, 2006).

A Influência Idealizada diz respeito ao nível mais elevado da Liderança Transformacional, em que o líder é percebido pelos outros como um modelo a seguir, existindo uma grande admiração, respeito e confiança relativamente à sua figura. Assim, é possível observar uma grande identificação entre os membros do grupo e o líder, sendo que este é descrito como um sujeito com capacidades extraordinárias, bastante persistente e determinado no seu trabalho (Gomes & Cruz, 2007). A Motivação Inspiradora representa a capacidade do líder fornecer um significado e desafio às tarefas a executar, de modo a motivar e inspirar os elementos do grupo. As questões relacionadas com o espírito de equipa, bem como o entusiasmo e o optimismo nas capacidades de todos para ultrapassarem as dificuldades, são aspectos caracterizadores desta dimensão. Neste caso, quem chefia tende a ser descrito como uma pessoa obstinada, com muita energia e capacidade de iniciativa, evidenciando uma grande confiança quanto à possibilidade do grupo ter um futuro melhor (Gomes & Cruz, 2007). A Estimulação Intelectual identifica os comportamentos do líder no sentido de incentivar os outros a serem inovadores e criativos no trabalho, questionando os princípios adoptados, reformulando os problemas existentes e dando novas sugestões sobre a realização das tarefas. Há efectivamente

uma grande abertura às novas ideias, pois a originalidade é um valor importante promovido pelo líder, que reage com naturalidade ao surgimento de propostas distintas das suas (Gomes & Cruz, 2007). Por último, a Consideração Individual remete para os relacionamentos individuais dentro do grupo, verificando-se uma preocupação do líder com as necessidades de realização pessoal e profissional dos colaboradores (Gomes & Cruz, 2007).

Independentemente do contexto cultural ou do país, quando se solicita uma descrição aos sujeitos sobre os líderes que mais os marcaram observa-se uma tendência para emitirem atributos da Liderança Transformacional e Carismática (Bass & Avolio, 1994). Em síntese, aquilo que distingue os líderes transformacionais dos restantes é capacidade para demonstrarem comportamentos que levam a mudanças positivas. Ou seja, estimulam os seus seguidores a adoptarem novas perspectivas relativamente ao trabalho, valorizando ideais e valores que são comuns a todos, envolvem cada sujeito na missão e visão que o grupo ou a organização pretende concretizar; desenvolvem sentimentos de competência e eficácia no trabalho; disponibilizam-se para se sacrificar em benefício do bem comum e abdicam dos interesses pessoais quando tal se revela necessário (Bass & Avolio, 1994).

Convém reforçar que ainda que sejamos felicitados com uma vasta gama de estudos e publicações relativos a este tema, é necessário aprofundar-se a forma como os líderes transformacionais conseguem influenciar ou transformar os seus colaboradores, e observar como as percepções diferem dos líderes transformacionais para os transaccionais, e em que situações é preferível recorrer-se a um em detrimento do outro.

Substitutos de Liderança

Existem determinados grupos e equipas que funcionam perfeitamente bem sem um líder designado, isto é, certos grupos de profissionais pelo conhecimento e *expertise* que detêm, atingem elevados níveis de performance e satisfação sem serem objecto de uma liderança formal ou explícita, apresentando-se como grupos de trabalho autónomos (Bass & Riggio, 2006). O mesmo acontece porque, tanto o meio em que se inserem, como eles próprios, permitem o desenvolvimento de características Transformacionais que fazem com que estes se auto-liderem e não necessitem de qualquer tipo de liderança. No entanto, a questão que se coloca é se nestes grupos de trabalho não existe de facto um líder, ainda que subliminar, ou se a liderança é substituída por determinadas variáveis, isto é, características dos subordinados, da tarefa ou da organização que substituem a acção do líder?

Na década de 70 e 80, com o intuito de explicar quer os sucessos ocasionais dos líderes, quer as falhas frequentes nas suas predições, Kerr expôs pela primeira vez o conceito de Substituto de Liderança (Pool, 1997).

Contudo, foi a partir da primeira publicação de um artigo sobre o tema em 1978, que Kerr e Jermier converteram os Substitutos de Liderança num tema de interesse para a investigação. Neste artigo, Kerr e Jermier questionaram as teorias universais da liderança, que defendiam um único estilo, comportamento ou uma orientação de liderança como a mais eficaz, e as teorias contingenciais, que por seu lado assumiam que, uma baixa explicação do critério da variância resultava do estudo dos comportamentos inapropriados do líder para determinadas situações (Howell, 1997). Os autores defendem que certos aspectos do indivíduo, da tarefa e da organização podem reduzir a importância da liderança formal, neutralizando os efeitos dos comportamentos tanto dos líderes orientados para as relações como dos líderes orientados para a tarefa (Howell, 1997). Isto é, em determinados momentos/situações, o comportamento dos líderes não exerce uma influência significativa sobre os seus subordinados, pois algumas variáveis actuam no lugar do mesmo. Estas variáveis, designadas de variáveis situacionais, segundo os autores, podem substituir, neutralizar ou otimizar/potenciar o efeito da acção e/ou dos comportamentos do líder. Ou seja, diminuem, aumentam ou anulam a competência do líder para influenciar os comportamentos e atitudes dos seus colaboradores (Podsakoff et al., 1996b). É perceptível que a acção dos líderes em determinadas situações não seja totalmente decisiva e necessária para o desenrolar do trabalho dos colaboradores, existindo um conjunto de factores que podem efectivamente implicar a “dispensa” de alguém com as habituais funções de gestão e orientação (Howell, Dorfman & Kerr, 1986). A estas variáveis Kerr e Jermier (1978) denominaram de Substitutos de Liderança e/ou neutralizadores de liderança.

Os primeiros consistem numa vasta gama de características individuais dos subordinados, da tarefa e/ou da organização, que para além de impossibilitarem a acção do líder atingir níveis óptimos, ainda a apresentam como sendo desnecessária, há uma substituição do líder. As características individuais encontram-se directamente associadas com habilidade, experiência, formação e conhecimento do indivíduo, com a sua orientação profissional, a sua indiferença face às recompensas organizacionais e a sua necessidade de independência. No que concerne às características das tarefas, estas incluem as tarefas rotineiras, não ambíguas e invariantes, as tarefas intrinsecamente satisfatórias e as tarefas que fornecem feedback. Por fim, as características organizacionais que dizem respeito à formalização da organização, à inflexibilidade das regras, ao *staff* de apoio, à coesão dos grupos de trabalho, às recompensas organizacionais fora de controlo do líder e à distância espacial entre o supervisor e os seus subordinados. Todas estas características constituem um entrave à acção do líder, tornando-a desnecessária (Dionne, Yammarino, Atwater & James, 2002; Dionne, Yammarino, Howell & Villa, 2005; Howell & Dorfman, 1981; Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996b; Tosi & Kiker, 1997). Ao reflectirmos sobre os Substitutos de Liderança é necessário que alguns

critérios sejam preenchidos, nomeadamente a existência de uma razão lógica pela qual o comportamento do líder e o possível substituto são capazes de provocar um efeito no critério, o potencial substituto deve ser um neutralizador-moderador, isto é, em certos níveis de moderador deve ter a capacidade de enfraquecer o efeito do comportamento do líder na variável critério, e por último, o substituto tem que ter um forte impacto no critério (Dionne et al., 2002; Howell et al., 1986).

O facto das reflexões acerca dos Substitutos de Liderança estarem essencialmente focadas nas características e competências dos colaboradores, das tarefas e da estrutura da organização pode constituir um meio de tornar redundante a existência de um superior hierárquico, tendo como um bom exemplo os “grupo de trabalho autónomos”, onde os colaboradores demonstraram um grande domínio da execução das tarefas e têm uma noção clara dos níveis de rendimento a obter (Cunha et al., 2007; Minner, 2005; Yulk, 1989).

Relativamente aos neutralizadores, estes também dizem respeito a determinados atributos dos colaboradores, da tarefa e/ou da organização que impedem e condicionam o poder exercido pelo líder. Não há uma substituição efectiva do líder, mas antes uma limitação do comportamento do mesmo, formando-se então um vácuo de influência, visto não se observar a existência de liderança ou de um Substituto de Liderança, o que pode gerar uma série de disfunções, pois a influência de liderança é impossível. Como exemplos podemos referir a falta de recursos financeiros e materiais o que leva à desmotivação dos colaboradores e conseqüente diminuição do desempenho, acabando por neutralizar o poder do líder sobre os seus subordinados (Dionne et. al, 2002; Kerr & Jermier, 1997; Yulk, 1989).

Howell e colaboradores (1986) desenvolveram ainda o conceito de potenciadores de liderança, apresentando-os como variáveis capazes de moderar os efeitos da liderança, isto é, são variáveis que optimizam as relações existentes entre determinados comportamentos do líder e a variável critério. Os autores consideram os neutralizadores e os potenciadores como duas instâncias do mesmo tipo de moderador, em que o potenciador representa a vertente positiva do moderador, e o neutralizador a faceta negativa do mesmo moderador, contudo, dificilmente influenciam a variável critério directamente. Os autores apresentaram-nos ainda com o desenvolvimento de outro constructo, o de optimizador/potenciador (*enhancers*), que visa em adicionar um efeito ao comportamento do líder ao invés de o neutralizar ou substituir. Por exemplo, se líder tem uma equipa de colaboradores altamente coesos e interessados em alcançar os melhores resultados, pode então obter um factor extra de garantia de sucessos da estratégia planeada. Se por outro lado, adicionarmos ao bom ambiente de trabalho vivenciado uma estrutura organizacional que se preocupa em facilitar as ideias dos superiores hierárquicos estaremos então, uma vez mais, a aumentar/potenciar as suas hipóteses de sucesso. Logo, seguindo a linha de pensamento dos autores, quando o líder tem disponíveis determinados

otimizadores aumentam as probabilidades de este conseguir tirar o máximo rendimento dos colaboradores (Howell et al., 1997). Convém referir que a tipologia adoptada por Howell et al. (1986) afastou-se um pouco da inicialmente apresentada por Kerr e Jermier (1978), pois existe agora a possibilidade das variáveis serem apenas parcialmente neutralizadoras ou substitutas, isto é, o comportamento do líder pode não ser totalmente anulado ou substituído. As variáveis neutralizadoras e potenciadoras podem ainda ser consideradas como predictoras criadoras do efeito principal numa variável critério (Howell et al., 1986).

Ainda que se tenha assistido a um considerável crescimento de investigações relativas aos Substitutos de Liderança, sabido é que os resultados obtidos inicialmente apresentavam pouca consistência, devido a baixa fiabilidade dos instrumentos de avaliação psicológica utilizados (Podsakoff & Mackenzie, 1994).

Actualmente, e de acordo com Minner (2005), existem situações em que é possível às empresas recorrerem ao uso de Substitutos, por exemplo, quando os traços ou características da personalidade do líder são inadequados e a sua substituição revela-se impossível.

Segundo Minner (2005), as organizações actuais podem realmente recorrer a uma gama variada de substitutos como meio de potenciar a acção do líder, tais como aumentar o profissionalismo dos subordinados; redesenhar as funções no sentido de aumentar a performance inerente ao feedback que é fornecido; criar actividades em equipa; desenvolver sistemas de orientação; melhorar o desempenho orientado para a formalização; aumentar a disponibilidade e apoio dos superiores hierárquicos, entre outros. O autor apresenta também soluções ao nível dos potenciadores, nomeadamente o aumento da percepção do subordinado acerca da influência do líder, a “construção” de clima organizacional, o aumento do poder relativamente à posição do líder, e a criação de grupos de trabalho coesos com elevadas normas de performance (Miner, 2005). Existe, portanto, a possibilidade do líder criar substitutos consoante a necessidade sentida, ou seja, se sentir que a sua liderança é ineficaz, que o seu comportamento está desadequado ou está ausente frequentemente, pode optar por criar técnicas e ou comportamentos que considere serem mais eficazes (Dionne et al., 2005; Minner, 2005).

Formulação da Auto-liderança

Os trabalhadores de hoje têm mais aptidões, expectativas mais elevadas e grande desejo de liberdade e de auto-responsabilização. Cabe então às organizações criarem medidas adicionais que coincidam não só com as características e exigências do trabalho, como também com as características e necessidades do supervisor e dos subordinados. Neste sentido a Auto-Liderança, conceito conhecido no domínio dos substitutos de liderança, pode representar uma medida adicional a ser tomada pelas

organizações, pois aumenta o grau de confiança entre os gestores e colaboradores e representa também uma perspectiva de custo/benefício, na medida em que envolve menos despesas para a organização em termos de dinheiro e tempo.

A Auto-Liderança e/ou Auto-gestão foram descritas e avaliadas primeiramente através duma Perspectiva Teórica de Aprendizagem Social (Bandura, 1971 *cit. in* Manz & Sims, 1980). Segundo Bandura (1969), a auto-gestão advém do auto-controlo, pois na perspectiva do autor, todos os indivíduos exercem auto-controlo sobre o seu comportamento, ou seja, todos os sujeitos possuem um conjunto de padrões de comportamento, de recompensas e punições. Sendo que, os julgamentos que fazem do seu desempenho, têm por base esses mesmos padrões (Manz & Sims, 1980).

Kerr e Jermier retomaram o estudo da Auto-Liderança quando inseriram o conceito de auto-regulação na literatura de Gestão, já que em determinadas situações, o controlo do nível individual pode servir como substituto de liderança (Stewart, Carson & Cardy, 1996). Contudo, foi com Manz e Sims (1980) e Manz (1986) que vimos ser refinado este conceito, ao conceptualizarem a Auto-Gestão e/ou Auto-Liderança como uma perspectiva compreensiva de auto-influência que se preocupa em realizar tarefas naturalmente motivadoras, onde o colaborador se coordena a si mesmo para fazer o trabalho que lhe compete e que nem sempre é naturalmente motivador (*cit. in* Roberts & Foti, 1998).

A Auto-Liderança diz respeito ao processo através do qual os indivíduos controlam o seu próprio comportamento e se auto-influenciam de modo a realizarem como sucesso as tarefas, motivando-se e orientando-se de forma autónoma relativamente a possíveis figuras externas (Stewart et al., 1996; Neck & Manz, 1992; Manz & Sims, 1980). A Auto-Liderança pressupõe estratégias de auto-observação, auto-gestão, definição de objectivos, auto-reforço, auto-influência, auto-direcção, construção de recompensas naturais para o trabalho e padrões de pensamento construtivo (Stewart et al, 1996; Roberts & Foti, 1998) e prevê um papel mais activo para os membros da organização, pois as fontes de controlo mudam do líder para o subordinado (Roberts & Foti, 1998). Os colaboradores que apresentam capacidade para se auto-gerirem podem representar um substituto de liderança, na medida em que possuem objectivos e padrões estabelecidos, avaliam a sua própria performance de acordo com esses mesmos padrões e auto-administram recompensas ou punições baseadas nessas mesmas avaliações (Manz e Sims, 1980; Bligh, Pearce & Kohle, 2006).

Segundo Bligh e colaboradores (2006), a Auto-Liderança em determinados momentos difere da auto-gestão, ou seja, a expande-se nos comportamentos de auto-gestão, incorporando componentes de controlo e regulação e enfatiza a importância da motivação intrínseca resultante das vantagens inerentes de completar uma tarefa (Bligh et al., 2006). Em suma, a auto-gestão incorpora os substitutos de liderança demonstrando como

completar dada tarefa, enquanto a Auto-Liderança incorpora o que deve ser feito e porquê, isto é a forma como a tarefa deve ser completada (Manz, 1992 *cit. in* Bligh et al., 2006), abrangendo, portanto, os processos através dos quais os indivíduos influenciam, auto-direccionam e auto-motivam o seu próprio desempenho (Bligh et al., 2006).

Inicialmente as estratégias de Auto-Liderança estavam definidas em duas categorias: estratégias de foco comportamental e estratégias de foco cognitivo (Roberts & Foti, 1998). As primeiras correspondem aos comportamentos eficazes que são definidos para orientar os indivíduos a organizar e direccionar os seus trabalhos mais eficazmente, tais como a auto-definição de objectivos, a auto-observação e avaliação, a auto-gestão, e auto-recompensa (Roberts & Foti, 1998). Enquanto, as segundas enfatizam o pensamento eficaz e construtivo e os sentimentos, ou seja, incluem a oportunidade para pensar, a possibilidade de encontrar recompensas naturais de trabalho e as expectativas de eficácia (Roberts & Foti, 1998).

Posteriormente, as categorias de estratégias de Auto-Liderança inicialmente propostas foram desdobradas em três categorias: (1) estratégias centradas no comportamento; (2) estratégias de recompensa natural e (3) estratégias de padrões de pensamento construtivo (Bligh et al., 2006). As primeiras incluem a auto-observação, auto-definição de objectivos, auto-recompensa, auto-punição, auto-avaliação. As segundas, estratégias de recompensa natural, dizem respeito a percepções e experiências positivas associadas às tarefas a realizar, tais como o comprometimento, a crença e o prazer do trabalho para próprio valor do trabalhador (Anderson, Prussia & Manz, 1998). De salientar, que os indivíduos podem favorecer as estratégias de recompensa natural modificando as percepções ou comportamentos correspondentes ao desempenho das tarefas e aumentando a percepção de competência, auto-controlo ou responsabilidade das tarefas (Prussia et al., 1998). Por último, as estratégias de padrões de pensamento construtivo, ou o pensamento de Auto-Liderança, envolvem formas positivas, inovadoras e habituais de pensar que facilitam um melhor desempenho global (Bligh et al., 2006). Estas estratégias abrangem a visualização mental de performances de sucesso, o auto-diálogo positivo, a auto-análise/avaliação dos sistemas de crenças e assumpções (Manz e Pescoço, 1999 *cit. in* Bligh et al., 2006). Os indivíduos tendem a escolher um dos dois padrões de pensamento habitual: a oportunidade de pensar ou o obstáculo do pensamento. A oportunidade de pensar leva a situações de visualização em termos de desafios, oportunidades e formas construtivas de lidar com situações difíceis, enquanto o obstáculo do pensamento incide sobre os aspectos negativos das situações, os desafios insuperáveis e as razões para desistir, recuar, ou evitar as situações (Bligh et al., 2006). De acordo os mesmos autores, se os níveis das estratégias de Auto-Liderança utilizadas dentro de uma equipa forem aumentados, os membros da equipa ficam mais propensos a confiarem uns nos outros, a acreditarem na concretização dos resultados e objectivos a longo prazo e aumentam o comprometimento com a organização. Existe, assim, uma

percepção de controlo e responsabilidade, o que afecta positivamente os resultados do desempenho (Manz, 1993 *cit. in* Prussia et al., 1998). Inferimos então que a Auto-Liderança pode ser um determinante disposicional importante para obter bons resultados no trabalho e pode inclusive melhorar o desempenho dos colaboradores (Roberts & Foti, 1998). Mas, apesar de Manz (1992) ter afirmado que todos os indivíduos têm a capacidade do exercício de Auto-Liderança, existe uma grande variação entre os mesmos (Roberts & Foti, 1998). Alguns sujeitos possuem mais competências para se auto-liderarem do que outros, e conseguem implementar essas aptidões e faculdades de forma natural, tanto no trabalho como em ambientes mais pessoais e familiares (Roberts & Foti, 1998).

A Auto-Liderança implica necessariamente que o indivíduo assuma o controlo do seu comportamento e dos efeitos deste no trabalho, logo é necessário avaliar a quantidade de estrutura e formalização presente no ambiente de forças externas e compreender se esta quantidade está equilibrada com a necessidade do indivíduo (Roberts & Foti, 1998). Pois, trabalhadores com uma capacidade elevada de Auto-Liderança são beneficiados se estiverem inseridos numa cultura de baixa quantidade de estrutura, preferindo por isso ambientes menos formalizados e estruturados (Roberts & Foti, 1998). Enquanto os colaboradores com baixa capacidade de Auto-Liderança beneficiam com uma maior estrutura e formalização no seu ambiente de trabalho, uma vez que geralmente não estão aptos a utilizar as estratégias de Auto-Liderança por si mesmos (Roberts & Foti, 1998). Por norma, estes trabalhadores perdem-se em situações em que nem o supervisor nem o próprio trabalho lhes fornecem orientações e estrutura sobre o seu papel na organização (Roberts & Foti, 1998).

Neste contexto, sujeitos que apresentam a capacidade de se auto-gerirem podem efectivamente ser considerados substitutos de liderança, pois ao possuírem objectivos *standards* estabelecidos, ao avaliarem a sua performance de acordo com esses padrões *standards*, e auto-administrarem recompensas ou punições segundo essas mesmas avaliações, podem constituir um entrave à acção do líder, uma vez que, para o bom desempenho do seu trabalho a supervisão é dispensável.

No entanto ao reflectirmos sobre estes sujeitos com elevado conhecimento de si mesmo, que se auto-punificam e auto-recompensam, que pensam sobre o seu desenvolvimento numa lógica de melhoria futura, que gerem um auto-diálogo e auto-avaliação de modo a criar estratégias e novos modos de actuar, consideramos que em determinados momentos estes podem efectivamente constituir uma mais-valia para a equipa e não um entrave ao desempenho do líder. Pois se ao invés de se separarem do grupo e do supervisor se aliarem, juntos poderão alcançar diversas perspectivas e avaliações das performances, ou seja, ao elaborarem uma auto e hetero avaliação sobre os resultados obtidos existe a possibilidade de se chegar a novas concepções que podem representar o alcance de novas formas de trabalho.

II - Objectivos

De acordo com o que foi analisado e exposto anteriormente, o seguinte projecto visa validar psicometricamente um instrumento baseado em três modelos de Liderança. Este instrumento constitui a junção de três escalas de Liderança distintas, a escala de Liderança Transformacional, a escala de Substitutos de Liderança e a escala de Auto-Liderança. A construção deste instrumento partiu do pressuposto de incorporar num mesmo questionário três modelos de Liderança que se encontram interligados.

De acordo com a literatura, os Substitutos de Liderança podem neutralizar, substituir ou potenciar a acção de um líder capaz de inspirar, motivar e levar os seus subordinados a atingirem elevados níveis de desempenho. Logo, se tivermos em atenção que a Auto-Liderança pode constituir um Substituto de Liderança, conseguimos compreender o sentido de agregar num mesmo instrumento os três conceitos acima referidos. Sujeitos com um forte sentido de auto-motivação, que tenham a capacidade de se auto-dirigir, de trabalhar autonomamente, de se auto-avaliarem e punirem, podem efectivamente por em causa a necessidade de uma supervisão rígida e controladora. Contudo são, em determinados momentos, os próprios líderes, que detentores de capacidades transformacionais, transmitem e incutem nos seus colaboradores capacidades de Auto-Liderança, promovendo a autonomia, a capacidade de pensarem por si mesmos, se serem inovadores, de se auto-regularem e punirem, de se auto-avaliarem, não abdicando no entanto do objectivo organizacional comum a toda a organização. Assim, a intenção do presente estudo visa não só dedicarmo-nos a uma investigação instrumental como também a uma exploração conceptual da interligação dos três modelos de Liderança.

III - Metodologia

A presente dissertação incidiu sobre uma amostra, resultante de um método de amostragem aleatória simples (Hill & Hill, 2008), constituída por um total de 176 sujeitos da área da saúde, Enfermeiros (88 sujeitos) e Delegados de Informação Médica (D.I.M¹) (88 sujeitos).

A Tabela 1 apresenta as características sociodemográficas da amostra:

¹ Doravante adoptaremos a sigla D.I.M.

Tabela 1. Características Sociodemográficas da amostra

	Frequência	Percentagem %
Género		
Masculino	67	38.1
Feminino	109	61.9
Idade (M/DP)	<i>(M=37.8/DP=8.32)</i>	
Habilitações		
9ºAno	2	1.1
12ºAno	40	22.2
Bacharelato	18	10.8
Licenciatura	114	64.6
Outras	2	1.1
Função/Profissão		
Enfermagem	88	50.0
Delegado de Informação Médica (D.I.M)	88	50.0
Anos de Serviço na Função	<i>(M=12.37/DP=8.36)</i>	
Anos de Serviço na Empresa	<i>(M=11.55/DP=8.39)</i>	

3.1. Caracterização da amostra

Após uma breve análise do Quadro 1, consideramos relevante destacar alguns pontos interessantes. A amostra é constituída por 176 sujeitos, com idades compreendidas 22 e os 61 anos ($M= 37.8$; $DP=8.32$), sendo a distribuição por géneros maioritariamente feminina (61.9%). A maioria dos participantes reporta como habilitações literárias, estudos universitários (Licenciatura) (64.6%).

No que se refere ao número de anos na actual função, pudemos verificar que variam entre o 1 e os 40 anos ($M= 12.37$; $DP=8.36$), e no concerne aos anos de serviço na actual empresa estes variam entre os 0 e os 40 anos ($M= 11.55$ / $DP=8.39$).

3.2. Procedimentos de recolha de dados

O contacto com sujeitos potencialmente interessantes e interessados para o desenvolvimento da nossa dissertação iniciou-se com o envio do projecto de investigação. Neste, contemplou-se uma breve explicitação do tema em estudo, os direitos e deveres dos sujeitos e da equipa de investigação. Pretendemos fornecer toda a informação necessária para que

fossem tomadas decisões ponderadas em relação à eventual participação no nosso projecto. Tendo em conta que no nosso estudo não necessitávamos de organizações específicas, mas de sujeitos profissões específicas (Enfermeiros e D.I.M), a nossa recolha de dados, por vezes, realizou-se de forma independente da organização a que pertenciam. A aplicação e recolha de dados efectuaram-se entre Março e Julho de 2010. Confrontámo-nos com diversos constrangimentos temporais decorrentes da dificuldade em recolher os questionários num tempo adequado para os nossos prazos.

O questionário era provido de um cabeçalho onde explicávamos sucintamente a temática do estudo em curso e, para cada parte do questionário, elaborámos um enunciado da forma mais clara possível, de modo a não surgirem quaisquer dúvidas sobre a sua natureza.

Relativamente aos dados demográficos, solicitámos apenas informações que considerámos essências para a caracterização da amostra e tratamento de dados. As variáveis seleccionadas foram o sexo, as habilitações literárias, a função/profissão, os anos de serviço na empresa e os anos de serviço na função. A confidencialidade e anonimato das respostas foram assegurados, uma vez que cada questionário foi entregue num envelope destinado para este efeito.

3.3. Instrumento

3.3.1. Construção e Avaliação da Validade de Conteúdo

Após a revisão e análise crítica de alguma literatura relativa à problemática em estudo, na medida em que seria impossível analisar todas as publicações existentes, procedemos à construção do questionário que serviu de instrumento de recolha de dados, já que consideramos essencial gozar de um bom suporte teórico para orientar as nossas decisões e formular os itens do questionário em questão.

Quanto à Liderança Transformacional recorremos ao MLQ (5x) formulado por Bass (Bass, 1985). A escolha deste instrumento em detrimento dos restantes deveu-se à sua frequente utilização e validação psicométrica e à sua aplicação nos variados sectores (primário, secundário e terciário) e níveis organizacionais (núcleo operacional, linha intermédia, chefias, gestores e direcção) e com as mais variáveis critério (percepção da eficácia organizacional, sistema de recompensas, satisfação, *commitment*) (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam 1996; Tejada, Scandura, & Pillai, 2001). Assim, recolhemos os itens referentes às quatro dimensões da Liderança Transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, consideração individualizada e estimulação intelectual).

As três dimensões respeitantes aos Substitutos de Liderança foram retiradas da escala de desenvolvida por Kerr e Jermier (1978) e da escala de Substitutos de Liderança revista e reduzida de Podsakoff e MacKenzie

(1994). A nossa decisão em utilizar apenas três² das catorze sub-dimensões existentes na literatura deveu-se à falta de relevância que as restantes apresentavam para o presente estudo. As sub-dimensões são alusivas à Inflexibilidade Organizacional, Necessidade de Independência e Distância Espacial/localização, proximidade, contacto físico, presença e ausência entre subordinados e superior³.

No que concerne à escala de Auto-Liderança teve como fonte bibliográfica o questionário de Auto-Liderança de Houghton e Neck (2002). Para uma melhor compreensão do leitor atento, convém salientar que esta escala constitui uma revisão da inicial escala desenvolvida por Anderson e Prussia (1997). Considerámos vantajoso incluir todos os itens da escala de forma a abranger as três dimensões desenvolvidas pelos autores: Estratégias de foco comportamental (Auto-definição de objectivos; Auto – recompensa; Auto – punição; Auto – observação; Auto – avaliação/ interpretação); Estratégias de recompensa natural e Estratégias de padrões de pensamento construtivo.

Seguidamente procedemos à tradução de todos os itens, ajustando a construção frásica de modo a que todos os itens fossem claros e perceptíveis para todos os respondentes a quem se destinava este questionário. Todos os itens foram analisados e discutidos juntamente com orientador. O questionário dividido em quatro partes continha uma apresentação no início de cada parte onde eram especificados, numa breve introdução, os objectivos do estudo.

A parte I respectiva aos dados pessoais/demográficos requeria o preenchimento das seguintes características demográficas: sexo, idade, habilitações literárias, função, anos de serviço na função e anos de serviço na empresa/organização.

A parte II, respeitante à opinião do indivíduo sobre os comportamentos do líder, apresentava um formato de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos (1- “discordo completamente”, 2- “discordo”, 3- não concordo nem discordo”, 4- “concordo”, 5- “concordo completamente”).

Na parte III, pedia-se aos sujeitos para responderem a questões relacionadas com os Substitutos de Liderança, questões ligadas à organização, à necessidade de independência e à distância Espacial/localização, proximidade, contacto físico, presença e ausência entre subordinados e superior. Esta escala visava avaliar os possíveis

² Previamente à escolha das dimensões a utilizar houve uma preocupação em rever e reformular as dimensões originais, ao nível do conteúdo e das designações, pois a escala de Substitutos de Liderança tem vindo a apresentar problemas vários de ordem psicométrica.

³ Os autores seminais denominavam esta dimensão de Distância Espacial entre líder e subordinado, contudo após a nossa revisão da literatura consideramos premente alterar o formato e a designação desta dimensão.

neutralizadores/substitutos/potenciadores dos comportamentos do líder (escala: do item 22 ao 31 - 1. “discordo completamente”, 2. “discordo”, 3. não concordo nem discordo”, 4. “concordo”, 5. “concordo completamente”; item 33: 1. “todos os dias”, 2. “frequentemente”, 3. “raramente”, 4. “nunca” e item 34: 1. “sempre presente”, 2. “frequentemente presente”, 3. “raramente presente”, 4. “nunca está presente”).

A parte IV respeitante à Auto-Liderança, igualmente com um formato tipo *Likert*, direccionava-se também a questões de foro pessoal, na medida em que pretendíamos avaliar os comportamentos de Auto-Liderança desenvolvidos pelo sujeito.

3.3.2. Qualidades Psicométricas do Instrumento

Primeiramente, numa fase inicial do tratamento de dados, procedemos à identificação dos *missing values*. Dado que não se observou a existência de não respostas dos itens, independentemente de serem relativos à Liderança Transformacional, aos Substitutos de Liderança ou à Auto-Liderança, nenhum dos sujeitos foi eliminado.

O tratamento estatístico prosseguiu através da realização de uma série de Análises de Componentes Principais (ACP) no sentido de se fazer a avaliação das qualidades psicométricas do questionário aplicado, pois este resultou da junção de partes de diferentes instrumentos de medida e como tal, não foi anteriormente validado. O principal objectivo desta análise era verificar se os dados se agrupavam de acordo com as categorias que foram enunciadas pelos autores de base e em toda a literatura consultada, ou seja pretendemos encontrar ou criar dimensões de variáveis e validar psicometricamente as escalas utilizadas. Deste modo, de acordo com as diferenças de temática, de dimensões atribuídas, e de suporte teórico existente, realizamos um ACP⁴ para os itens referentes à Liderança Transformacional, que, segundo a teoria deveriam agrupar-se em quatro factores que posteriormente seriam denominados de Influência Idealizada, Consideração Individualizada, Estimulação Intelectual, e Motivação Inspiradora, uma ACP para os itens referentes às três dimensões seleccionadas da escala de Substitutos de Liderança, (Inflexibilidade Organizacional, Necessidade de Independência e Distância espacial/localização, proximidade, contacto físico, presença e ausência entre subordinados e superior). Seguidamente realizámos também uma ACP à escala de Auto-Liderança, e de acordo com a teoria, os itens deveriam agrupar-se nas dimensões de Estratégias de Foco Comportamental, Estratégias de Recompensa Natural e Estratégias de Padrões de Pensamento Construtivo.

⁴ Recorremos ao SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 16.0.

Devido à complexidade das análises efectuadas consideramos ser premente proceder à explicitação de cada uma das ACP's separadamente. Visto não termos utilizado todos os itens das escalas originais da Liderança Transformacional e dos Substitutos de Liderança, e termos utilizado a versão revista de Houghton e Neck (2002) da Auto-Liderança, os resultados encontrados condicionam toda análise. Os valores serão apresentados no próximo ponto.

IV- Resultados

Como tem vindo a acontecer ao longo da dissertação, primeiro apresentamos os valores relativos à Escala de Liderança Transformacional, seguidamente os valores da escala de Substitutos de Liderança e em última instância os valores da escala de Auto-Liderança.

Quanto à amostra, o nosso $n=176$ respeita o pressuposto da dimensão amostral de 5 sujeitos por variável (Stevens, 1992).

4.1. Escala de Liderança Transformacional

Tal como mencionado anteriormente, da escala de Liderança Transformacional originalmente desenvolvida por Bass (1985), o MLQ (5x), utilizámos para a nossa escala todas as dimensões existentes na literatura, pois consideramos, de acordo com a sustentação teórica, serem todas significativas para a nossa investigação. Procedemos então a uma Análise de Componentes Principais (ACP) com o objectivo de examinar a sua estrutura factorial.

Recorrendo aos valores encontrados no teste *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO=.941$), e no teste da *Esfericidade de Bartlett* ($X^2=2,385$, $p=.000$) podemos concluir que existe factoriabilidade dos dados, isto é, a matriz é passível de ser submetida a análise. De acordo com Pestana e Gageiro (2008), um KMO perto de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, e segundo a tabela definida por Kaiser, o valor obtido no teste de KMO (.941) é bom (Pestana & Gageiro, 2008).

Utilizando todos os itens referentes à Liderança Transformacional que foram escolhidos de entre os itens formulados pelos autores (Bass, 1985), realizou-se uma primeira ACP, sem forçar qualquer solução ou rotação, da qual resultaram três factores, sendo que o primeiro factor explicava 50.62% da variância, o segundo contribuía 5.22% e o terceiro contribuía apenas 4.95% (ver Anexo 1).

Visto que dezoito dos vinte e um itens saturavam fortemente no primeiro factor, e os restantes factores apresentavam saturações baixas, a solução factorial foi forçada a um factor. Assim, a solução de um factor apresentou-se como a ideal e mais plausível de utilizar, com um *eigenvalue* superior a 1 (10,174), que explica 56.523% da variância total, justificando deste modo a sua retenção visto explicar mais do que 50% da variância. Este

valor é corroborado pelo Screeplot, cuja inflexão ocorre nitidamente a partir do primeiro factor. A fácil interpretabilidade foi conseguida através de uma rotação *Ortogonal Varimax*. Os itens que compõe o factor, a sua saturação no factor, bem como os valores das comunalidades podem ser observadas na Tabela 2.

Como é facilmente observável, todos os itens saturam fortemente ($\geq .45$) no factor. Contrariamente com o que aconteceu com os itens 16 e 19, que, tal como podemos verificar, foram retirados da análise. O item 16 (*Incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões*) foi excluído por apresentar uma saturação factorial inferior a .45 (.326) e por o valor das comunalidades ser também muito reduzido ($h^2 = .107$), ou seja, este item contribuía muito pouco para a escala de Liderança Transformacional. O mesmo sucede com o item 19 (*Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas*). Após a exclusão do item 16, o item 19 continuava a apresentar um valor inferior a .45 (-.362) e um valor de comunalidade muito reduzido ($h^2 = .131$).

Ao observarmos atentamente a Tabela 2, constatamos também a exclusão do item 1 (*É indiferente ao nosso bom desempenho*), que apesar de não apresentar uma saturação factorial inferior a .45 (-.509), após a análise de consistência interna (ver Tabela 3) e ao analisarmos as correlações inter-item na Matriz de Correlações Inter-Item (ver Anexo 2) a solução de excluí-lo apresentou-se como a mais adequada.

A Matriz de Correlações Inter-Item (ver Anexo 2) vem corroborar a nossa decisão de excluir os itens supracitados, pois se observarmos os valores das correlações inter-item dos itens 1, 16 e 19 concluímos que mantê-los não contribuía significativamente para a nossa análise⁵.

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

Nº Item	Descrição dos itens	Saturação Factorial	h^2
17	Tem capacidades nas quais confio para ultrapassar qualquer obstáculo	.835	.697
7	Transmite confiança relativamente aos objectivos que devem ser alcançados	.821	.674
11	Inspira lealdade nos colaboradores da organização	.811	.657
4	É um modelo a seguir	.808	.653
3	Preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um de nós	.805	.648
18	Posso contar com o seu reconhecimento quando faço	.792	.628

⁵ Para uma análise qualitativa das correlações, foi utilizada a seguinte classificação: (i) $r < 0.2$, “muito baixa”; (ii) $r = 0.2-0.39$, “baixa”; (iii) $r = 0.4-0.69$, “moderada”; (iv) $r = 0.7-0.89$, “alta”; (v) $r = 0.9-1$, “muito alta” (Pestana & Gageiro, 2008).

	um bom trabalho		
6	Diz-me claramente o que espera de mim (objectivos, responsabilidades...)	.788	.621
13	Estimula-nos com a visão de que trabalhando em conjunto somos capazes de alcançar os objectivos	.771	.594
5	Estabelece padrões de desempenho elevados e que representam um desafio	.761	.580
14	Incentiva-me a pensar em problemas antigos de forma inovadora	.761	.579
8	É capaz de estimular a partilha e aceitação de perspectivas entre todos os membros do grupo	.751	.564
10	Trata cada colaborador de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo	.738	.545
20	Felicita-me quando faço um trabalho excepcional	.737	.543
2	É acessível e receptivo às minhas opiniões, sugestões e críticas	.719	.516
21	Comunica-me, periodicamente, qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo	.712	.506
12	É um facilitador do meu trabalho	.653	.426
15	Fala-nos acerca da importância da ética e dos valores para bem da organização	.618	.382
9	Tem uma visão optimista acerca do futuro	.600	.360

Seguidamente procederemos à análise da consistência interna dos itens pertencentes à escala da Liderança Transformacional, recorrendo ao *Alpha de Cronbach*. Na Tabela 3 podemos observar esses resultados.

Tabela 3. Valores de *Alpha de Cronbach* (α) e do α com o item excluído

Dimensão	Nº Item	Correlação Item-Total	α com item excluído	Alpha Cronbach
Liderança Transformacional				
	1	-.457	.901	
	2	.654	.875	
	3	.726	.873	
	4	.747	.873	
	5	.692	.874	
	6	.750	.872	
	7	.769	.873	
	8	.689	.874	
	9	.552	.878	
	10	.678	.874	
	11	.757	.872	
	12	.583	.877	

13	.726	.873
14	.709	.874
15	.551	.878
16	.293	.921
17	.776	.872
18	.734	.873
19	-.311	.900
20	.675	.873
21	.652	.874

$\alpha=.884$

Ao visualizarmos a tabela anterior verificamos que os resultados indicam uma boa consistência interna, pois de acordo com a categorização apresentada por Pestana e Gageiro (2008)⁶ um α de .884 é considerado aceitável. Deste modo podemos concluir que, à excepção dos itens 1 (-.457), 16 (.293) e 19 (-.311), todos os itens apresentam um forte contributo para a escala de Liderança Transformacional, visto que manifestam valores de correlação elevados e alteram reduzidamente o valor de α quando não estão presentes. Constatamos também que a exclusão dos três itens da análise factorial referida anteriormente é corroborada por estes dados, pois ao retirá-los há efectivamente uma subida do valor do α . De facto, retirando os três itens referidos, o valor de consistência interna observado é substancialmente superior (.954) (ver Anexo 3).

4.2. Escala de Substitutos de Liderança

Da escala de Substitutos de Liderança originalmente desenvolvida por Kerr e Jermier (1978), utilizámos para o nosso questionário apenas 3 dimensões, pois de acordo com a sustentação teórica seriam as mais relevantes para o presente estudo. Como tal, foi efectuada uma ACP, de modo a averiguar as características psicométricas destas dimensões, nomeadamente quanto à sua validade do constructo.

Apelando aos valores encontrados no teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO=.604), e no teste da *Esfericidade de Bartlett* ($X^2= 412,011$, $p=.000$) concluímos que existe factoriabilidade dos dados, sendo portanto a matriz passível de ser submetida. De acordo com Pestana e Gageiro (2008), e segundo a tabela definida por Kaiser, o valor obtido no teste de KMO (.604) é razoável.

Num primeiro momento, a ACP foi executada com todos os itens dos três domínios considerados neste trabalho. Foram obtidos cinco factores

⁶ Segundo a tipologia apresentada por Pestana & Gageiro (2008), $\alpha < .6$ é considerado inadmissível, α situado entre .6 e .7 é fraco, entre .7 e .8 razoável, entre .8 e .9 bom e acima de .9 são considerados muito bom.

que explicavam 63.84% da variância (ver Anexo 4). Contudo, visto estarmos a avaliar três domínios distintos, optámos por forçar a análise a três componentes, no intuito de averiguar se essas três dimensões surgiriam. O valor obtido no teste de KMO permaneceu idêntico (.604), tal como o valor no teste da *Esfericidade de Bartlett* ($X^2 = 412,011$, $p = .000$). Relativamente aos valores de variância explicada destes três factores constatámos que o primeiro factor explicava apenas 19,243% da variância, o segundo contribuía 35,921% e o terceiro contribuía 46,334%. Assim, a solução de três factores apresentou-se como a ideal e mais plausível de utilizar. A fácil interpretabilidade foi conseguida através de uma rotação *Ortogonal Varimax*.

Os itens que compõe os factores, a sua saturação no factor, bem como os valores das comunalidades podem ser observados na Tabela 4. Como é facilmente observável, a maioria dos itens saturam fortemente ($\geq .45$) no primeiro e segundo factor e apenas dois saturam no terceiro. Após a rotação *Ortogonal Varimax*, concluímos ser premente a exclusão dos itens 30 (*Partilho o mesmo local de trabalho que o meu supervisor directo*), 31 (*Eu e o meu supervisor trabalhamos cada um no seu gabinete*) e 32 (*O meu trabalho exige que contacte outros colegas situados em diferentes locais ou países*). O item 30 foi excluído por apresentar uma saturação factorial no primeiro e segundo factores valores inferiores a .45 e no terceiro factor um valor negativo (primeiro factor: .007; segundo factor: -.181; terceiro factor: -.801). Ainda que o valor da comunalidade fosse aceitável ($h^2 = .675$), ao observarmos os valores de consistência interna, após a exclusão deste item, considerámos que este factor contribuía pouco para os domínios que nos propomos validar. O mesmo se sucede com o item 31, após a exclusão do item 30, o item 31 continuava a apresentar um valor de saturação factorial inferior a .45 (primeiro factor: -.124; segundo factor: .125; terceiro factor: .436) e um valor de comunalidade muito reduzido ($h^2 = .221$). Depois da exclusão dos itens supracitados, constatámos que o item 32 permanecia com valores de saturação factorial inferiores a .45 no segundo e terceiro factor e com um valor negativo, ainda que superior a .45, no primeiro factor (primeiro factor: -.556; segundo factor: .052; terceiro factor: -.284) e apresentava também um valor de comunalidade inferior a .35 ($h^2 = .224$), daí a decisão de excluí-lo também.

Ao analisarmos a Matriz de Correlações Inter-Item (ver anexo 5) constatámos, a partir das correlações encontradas entre as variáveis, a existência de apenas alguns coeficientes de correlação com valores razoáveis. Quanto aos itens excluídos encontramos correlações inter-item com valores inaceitáveis, o que reforça a nossa decisão em excluí-los da análise.

Tabela 4. Valores de Saturação factorial e das comunalidades de cada item dos três factores (SL)

Nº Item	Descrição dos itens	Saturação	Saturação	Saturação	h ²
		Factorial Primeiro Factor	Factorial Segundo Factor	Factorial Terceiro Factor	
22	Sinto-me mais seguro quando o meu supervisor me diz o que tenho de fazer.	.818			.688
25	Para realizar o meu trabalho gosto de receber orientações do meu supervisor	.786			.654
26	O meu supervisor segue sem excepções os regulamentos da organização, incentivando-nos a fazer mesmo.	.624			.508
28	Considero que o facto do meu supervisor ser inflexível quanto ao cumprimento das regras e procedimentos potencia o meu desempenho.	.546			.442
29	Considero que o facto do meu supervisor ser inflexível quanto ao cumprimento das regras e procedimentos é totalmente indiferente para o meu desempenho		.820		.681
23	Considero a supervisão totalmente desnecessária para o bom desempenho do trabalho que realizo		.727		.578
24	Considero que o meu desempenho seria melhor se fizesse o trabalho à minha maneira		.558		.483
27	As políticas e regras desta organização estão escritas e são consideradas leis, logo o meu supervisor não tem qualquer influência sobre elas		.512		.434
33	Eu e o meu supervisor estamos em contacto			.755	.623
34	Quando executo o meu trabalho, o meu supervisor está			.709	.587

De seguida analisaremos a consistência interna relativa aos itens da escala de Substitutos de Liderança recorrendo ao *Alpha de Cronbach*, de modo a verificarmos o contributo destes itens na construção da medida. Na Tabela 5 podemos observar esses resultados.

Tabela 5. Valores de *Alpha de Cronbach* (α) e do α com o item excluído

Dimensão	Nº Item	Correlação	α com item	Alpha Cronbach
----------	---------	------------	-------------------	----------------

	Item-Total	excluído
Substitutos de Liderança		
22	.196	.280
23	.162	.288
24	.177	.291
25	.146	.301
26	.248	.264
27	.263	.254
28	.336	.239
29	.310	.240
30	-.148	.426
31	.140	.298
32	-.105	.416
33	-.129	.374
34	.028	.333

$\alpha = .329$

De acordo com a Tabela 5, apuramos que os resultados encontrados revelam uma consistência interna inadmissível (.329) pois, segundo a linha de pensamento de Pestana e Gageiro (2008), resultados inferiores a .6 são denunciadores de uma consistência interna inaceitável. Posto isto, ao procedermos a uma análise individual de cada item, concluímos também que nenhum dos itens apresenta uma consistência interna aceitável, isto é, valores superiores .6. E, ao analisarmos o valor do de consistência interna aquando a exclusão dos itens anteriormente referidos, compreendemos que à excepção do item 31, verificou-se efectivamente uma subida do valor do *alpha*. No entanto, é observável que todos os itens utilizados para esta análise apresentam valores de correlação muito reduzidos, e mesmo se procedêssemos à exclusão de outros itens o valor de consistência interna continuava inaceitável à luz da categorização apresentada por Pestana e Gageiro (2008). Esta afirmação é corroborada ao analisarmos o valor do α (.525) após a exclusão dos itens 30, 31 e 32 (ver Anexo 6).

4.3- Escala de Auto-Liderança

Como referimos anteriormente, a construção do nosso questionário partiu da junção de partes diferentes de três escalas, nomeadamente da escala de Auto-Liderança de Houghton e Neck (2002). No entanto, contrariamente ao que aconteceu com as restantes escalas, em que procedemos a uma selecção de itens e dimensões, com a escala de Auto-Liderança considerámos interessante utilizar todos os itens e dimensões da escala originalmente proposta pelos autores. Para esta escala realizámos também uma ACP no sentido de validarmos psicometricamente a escala, de modo a

comprovar a validade do constructo. De acordo com os valores encontrados no teste *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO=.860$), e no teste da *Esfericidade de Bartlett* ($X^2= 3.005, p=.000$) podemos concluir que existe factoriabilidade dos dados, ou seja a matriz é passível de ser submetida. De acordo com a tabela definida por Kaiser, o valor obtido no teste de KMO é um valor bom (Pestana & Gageiro, 2008). A ACP realizou-se inicialmente sem forçar qualquer solução, da qual resultaram dez factores (ver Anexo 7). Apesar dos valores encontrados serem maioritariamente aceitáveis, procurámos forçar a análise a três factores, de modo a tentarmos encontrar as três categorias propostas pelos autores de base⁷. A ACP final revelou a existência de três factores com *eigenvalues* superiores a 1, respectivamente o primeiro factor 8.372, o que explica 31.007% da variância total, o segundo factor 2.802, que explica 10.377% da variância total e o terceiro factor 1.899, que explica 7.033% da variância total. Estes valores foram corroborados pelo Screeplot.

Através de rotações *Ortagonais Varimax* conseguimos interpretar os resultados. Na primeira rotação *Varimax* encontrámos itens que não saturavam em nenhum dos três factores, ou seja apresentavam valores de saturação factorial inferiores .45 e valores de comunalidades inferiores a .35, daí a necessidades em excluí-los. Os itens excluídos foram o item 35 (*Utilizo a minha imaginação para me ver a mim próprio a desempenhar bem tarefas importantes*) (1ºfactor: .014, 2º factor: .203, 3ºfactor: .146; $h^2=.063$), o item 42 (*Regra geral, foco o meu pensamento nas coisas agradáveis do meu trabalho, em vez de me focar nos aspectos desagradáveis*) (1ºfactor: .349, 2º factor: .222, 3ºfactor: .007; $h^2=.172$), o item 43 (*Utilizo notas escritas para me lembrar do que necessito de fazer*) (1ºfactor: .391, 2º factor: .331, 3ºfactor: -.040; $h^2=.264$), o item 49 (*Quando não desempenho uma tarefa correctamente, castigo-me mentalmente*) (1ºfactor: .077, 2º factor: -.003, 3ºfactor: .270; $h^2=.079$), o item 51 (*Tento rodear-me de objectos e pessoas que despertem em mim comportamentos desejáveis*) (1ºfactor: .426, 2º factor: .279, 3ºfactor: .358; $h^2=.387$), o item 57 (*Articulo e avalio abertamente as minhas convicções e pressupostos quando me desentendo com alguém*) (1ºfactor: .360, 2º factor: .444, 3ºfactor: .017; $h^2=.327$), e o item 69 (*Procuro desempenhar as tarefas da maneira que prefiro*) (1ºfactor: .380, 2º factor: .116, 3ºfactor: .401; $h^2=.319$). Após a exclusão dos itens anteriormente referidos, verificámos que o item 40 (*Tenho tendência a diminuir-me mentalmente quando o meu desempenho é fraco*) apresentava também valores de saturação factorial e comunalidades abaixo do aceitável (1ºfactor: -.049, 2ºfactor:.146, 3ºfactor: .399; $h^2= .183$), posto isto considerámos também urgente excluir este item da nossa análise. Depois de excluirmos o item 40, encontrámos ainda um item que não saturava em nenhum dos três factores, o item 58 (*Sinto-me culpado quando o meu desempenho numa tarefa é fraco*) (1ºfactor: -.096, 2ºfactor: .213, 3ºfactor:

⁷ Relembramos, Estratégias de padrões de pensamento construtivo, Estratégias de foco comportamental, Estratégias de recompensa natural.

.356; $h^2 = .181$), logo apurámos que a exclusão deste item apresentava-se como a opção mais adequada.

Ao analisarmos a Matriz de Correlações Inter-Item (ver Anexo 8) constatámos, a partir das correlações encontradas entre as variáveis que os itens excluídos apresentavam correlações inter-item baixas, o que reforça a nossa decisão em excluí-los da análise.

Na Tabela 7 encontramos os itens que compõem os três factores após a exclusão dos itens supracitados, a sua saturação no factor, bem como os valores das comunalidades.

Tabela 7. Valores de Saturação factorial e das comunalidades de cada item dos três factores (AL)

Nº Item	Descrição dos itens	Saturação Factorial Primeiro Factor	Saturação Factorial Segundo Factor	Saturação Factorial Terceiro Factor	h^2
47	Quando faço algo particularmente bem, recompenso-me com um evento especial, tal como um jantar num restaurante, uma ida ao cinema, compras, etc	.864			.756
56	Por vezes, quando completo com sucesso uma tarefa, recompenso-me com algo de que gosto	.849			.748
38	Quando realizo uma tarefa particularmente bem, recompenso-me com algo de que gosto especialmente	.797			.657
44	Vejo-me a desempenhar com sucesso uma tarefa antes de a executar	.666			.531
41	Faço questão de registar o quão bem estou a desempenhar o meu trabalho	.637			.548
61	Visualizo-me, propositadamente, a ultrapassar os desafios com que me deparo	.622			.568
53	Por vezes, antes de executar uma tarefa, penso num determinado desempenho em que tenha sucesso	.569			.421
68	Escrevo objectos específicos para o meu desempenho	.549			.441
52	Utilizo lembretes específicos (notas, listas, etc.) para me centrar nas coisas que realmente tenho que fazer	.471			.358
63	Penso e avalio sobre as minhas		.764		.608

	crenças e pressupostos		
65	Procuro acompanhar o meu progresso nos projectos em que trabalho	.699	.533
48	Tento avaliar mentalmente a exactidão das minhas crenças acerca das situações em que tenho tido problemas	.625	.436
62	Penso sobre os objectivos que pretendo atingir no futuro	.619	.534
45	Tenho objectivos claros na minha cabeça relativamente aos esforços que devo empreender	.569	.472
64	Por vezes, expresso abertamente o meu desagrado comigo mesmo, quando o meu desempenho não foi bom	.543	.309
36	Estabeleço objectivos específicos para o meu desempenho	.539	.358
50	Normalmente, tenho consciência de como desempenho uma determinada tarefa	.521	.294
54	Trabalho de acordo com objectivos específico que previamente defini para mim	.519	.366
66	Tento encontrar actividades no meu trabalho que eu gosto de realizar	.488	.383
39	Sempre que me deparo com uma situação difícil, reflecto sobre as minhas próprias crenças e pressupostos	.486	.334
59	Presto atenção a quão bem desempenho o trabalho	.483	.441
46	Por vezes dou por mim a falar comigo mesmo (em voz alta ou somente na minha cabeça) para tentar superar situações difíceis	.856	.783
37	Por vezes dou por mim a falar comigo mesmo (em voz alta ou somente na minha cabeça) para me ajudar a lidar com problemas difíceis com que me deparo	.834	.734
55	Por vezes, quando me deparo com situações difíceis, falo comigo mesmo (em voz alta ou somente na	.728	.672

minha cabeça) para conseguir ultrapassá-las		
67 Por vezes, ensaio mentalmente a forma de lidar com um desafio, antes de o enfrentar	.602	.574

De seguida analisaremos a consistência interna da escala de Auto-Liderança, recorrendo ao *Alpha de Cronbach* para verificar qual o contributo destes itens para a construção da medida. Na Tabela 8 podemos observar esses resultados.

Tabela 8. Valores de *Alpha de Cronbach* (α) e do α com o item excluído

Dimensão	Nº Item	Correlação Item-Total	α com item excluído	Alpha Cronbach
Auto-Liderança				
	35	.176	.877	
	36	.397	.861	
	37	.497	.858	
	38	.568	.856	
	39	.408	.860	
	40	.173	.865	
	41	.409	.860	
	42	.319	.862	
	43	.384	.860	
	44	.560	.857	
	45	.502	.860	
	46	.495	.858	
	47	.542	.857	
	48	.481	.859	
	49	.161	.896	
	50	.376	.862	
	51	.552	.858	
	52	.516	.858	
	53	.563	.857	
	54	.400	.860	
	55	.613	.856	
	56	.517	.857	
	57	.450	.860	
	58	.255	.863	
	59	.507	.859	

60	.309	.862
61	.639	.855
62	.583	.859
63	.524	.858
64	.413	.860
65	.490	.859
66	.516	.859
67	.579	.857
68	.493	.858
69	.448	.859

$\alpha = .864$

Após examinarmos os valores presentes na Tabela 8, concluímos que a escala de Auto-Liderança apresenta bons valores de consistência interna ($\alpha = .884$), de acordo com a categorização de Pestana e Gageiro (2008). De referir que, a maioria dos itens contribuem positivamente para a escala de Auto-Liderança, pois manifestam valores de correlação elevados e alteram reduzidamente o valor de α quando não estão presentes.

Apesar dos itens 35 (*Utilizo a minha imaginação para me ver a mim próprio a desempenhar bem tarefas importantes*), 40 (*Tenho tendência a diminuir-me mentalmente quando o meu desempenho é fraco*) e 49 (*Quando não desempenho uma tarefa correctamente, castigo-me mentalmente*) serem os únicos do grupo de exclusões que aumentaram o valor do α aquando a sua exclusão, ao observarmos a Matriz de Correlações inter-item (ver anexo 8) concluímos que a opção de excluir todos os itens referidos revelou-se a mais assertiva. De salientar que estes itens, geralmente, apresentavam valores de correlações mais elevados quando correlacionados com os itens das categorias a que pertenciam, o que vem reforçar a teoria proposta pela literatura referente às categorias da Auto-Liderança.

Neste sentido, esta análise constituiu mais um meio de confirmar a significância dos itens para a escala e da própria escala, permitindo-nos assegurar as decisões tomadas aquando a ACP, nomeadamente na exclusão dos itens. Analisámos o valor de consistência interna depois da exclusão dos itens acima referidos e verificámos que há efectivamente uma subida do valor do α (.911) (ver Anexo 9), corroborando portanto a nossa decisão de excluí-los.

Ainda que estas análises tenham permitido encontrar resultados estatisticamente significativos, não nos permitem ir de encontro ao referenciado pelos autores seminais, nem corroborar os dados por eles alcançados. Se tivermos em consideração a literatura, compreendemos que as três categorias apresentadas pelos autores subdividiam-se em sub-escalas⁸.

⁸ Estratégias de foco comportamental: auto-observação, auto-definição de objectivos, auto-recompensa, auto-punição e auto-avaliação; Estratégias de

Posto isto, considerámos relevante para o presente estudo tentar encontrar as sub-escalas definidas pelos autores, neste sentido realizámos uma nova ACP. À semelhança do que tinha acontecido com a ACP anterior, numa primeira análise sem rotações e sem forçar qualquer factor, encontrámos dez factores com *eigenvalues* superiores a .1 (ver anexo 7). Os valores encontrados no teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO=.860$), e no teste da *Esfericidade de Bartlett* ($X^2= 3.005$, $p=.000$), são idênticos aos apresentados anteriormente, pois a primeira ACP em nada difere da feita na análise anterior. Contudo, visto que a nossa intenção era encontrar as nove sub-escalas considerámos que o mais correcto seria forçar a análise a nove factores.

Após forçarmos a análise a nove factores encontrámos itens que não saturavam em nenhum factor, logo considerámos como melhor atitude a sua exclusão. Os itens retirados foram o item 42 (*Regra geral, foco o meu pensamento nas coisas agradáveis do meu trabalho, em vez de me focar nos aspectos desagradáveis*) (primeiro factor: .144; segundo factor: .085; terceiro factor: .226; quarto factor: .269; quinto factor: .024, sexto factor: -.225; sétimo factor: .218; oitavo factor: .440; nono factor: -.098), o item 50 (*Normalmente, tenho consciência de como desempenho uma determinada tarefa*) (primeiro factor: .094; segundo factor: .311; terceiro factor: .075; quarto factor: .054; quinto factor: .381; sexto factor: .296; sétimo factor: .155; oitavo factor: -.065; nono factor: -.404), o item 53 (*Por vezes, antes de executar uma tarefa, penso num determinado desempenho em que tenha sucesso*) (primeiro factor: .240; segundo factor: .279; terceiro factor: .117; quarto factor: .233; quinto factor: .388; sexto factor: -.149; sétimo factor: .305; oitavo factor: -.167, nono factor: .069), o item 57 (*Articulo e avalio abertamente as minhas convicções e pressupostos quando me desentendo com alguém*) (primeiro factor: .240; segundo factor: .279; terceiro factor: .117; quarto factor: .233; quinto factor: .388; sexto factor: -.149; sétimo factor: .305; oitavo factor: -.167; nono factor: .069), o item 59 (*Presto atenção a quão bem desempenho o trabalho*) (primeiro factor: .322; segundo factor: .270; terceiro factor: -.080; quarto factor: .084; quinto factor: .207; sexto factor: .274; sétimo factor: .432; oitavo factor: .284; nono factor: -.220), o item 61 (*Visualizo-me, propositadamente, a ultrapassar os desafios com que me deparo*) (primeiro factor: .428; segundo factor: .312; terceiro factor: .355; quarto factor: .207; quinto

recompensa natural: percepções e experiências positivas associadas às tarefas a realizar, tais como o comprometimento, a crença e o prazer do trabalho; Estratégias de padrões de pensamento construtivo ou pensamento de Auto-Liderança: visualização mental de performances de sucesso, auto-diálogo positivo, a auto-análise/avaliação dos sistemas de crenças e assumpções (Manz e Pescoço, 1999 cit. in Bligh, et al., 2006).

factor: -.089; sexto factor: .062; sétimo factor: .440; oitavo factor: .167; nono factor: .033), o item 64 (*Por vezes, expresso abertamente o meu desagrado comigo mesmo, quando o meu desempenho não foi bom*) (primeiro factor: -.095; segundo factor: .196; terceiro factor: .052; quarto factor: .162; quinto factor: .334; sexto factor: .370; sétimo factor: .414; oitavo factor: -.077; nono factor: .404) e o item 69 (*Procuro desempenhar as tarefas da maneira que prefiro*)(primeiro factor: .278; segundo factor: .190; terceiro factor: .363; quarto factor: -.062; quinto factor: -.193; sexto factor: .213; sétimo factor: .440; oitavo factor: .070; nono factor: .208).

Na Tabela 9⁹ encontramos os itens que compõe os nove

⁹Na presente Tabela utilizaremos a sglá ST (Satruação Factorial) e FT (factor) por motivos de espaço.

A descrição dos itens não está incluída na Tabela 9 devido ao motivo acima identificado, contudo seguidamente iremos descrever cada item: **56** (*Por vezes, quando completo com sucesso uma tarefa, recompenso-me com algo de que gosto*); **47** (*Quando faço algo particularmente bem, recompenso-me com um evento especial, tal como um jantar num restaurante, uma ida ao cinema, compras, etc*); **38** (*Quando realizo uma tarefa particularmente bem, recompenso-me com algo de que gosto especialmente*); **41** (*Faço questão de registar o quão bem estou a desempenhar o meu trabalho*); **44** (*Vejo-me a desempenhar com sucesso uma tarefa antes de a executar*); **62** (*Penso sobre os objectivos que pretendo atingir no futuro*); **36** (*Estabeleço objectivos específicos para o meu desempenho*); **54** (*Trabalho de acordo com objectivos específico que previamente defini para mim*); **45** (*Tenho objectivos claros na minha cabeça relativamente aos esforços que devo empreender*); **65** (*Procuro acompanhar o meu progresso nos projectos em que trabalho*); **37** (*Por vezes dou por mim a falar comigo mesmo (em voz alta ou somente na minha cabeça) para me ajudar a lidar com problemas difíceis com que me deparo*); **46** (*Por vezes dou por mim a falar comigo mesmo (em voz alta ou somente na minha cabeça) para tentar superar situações difíceis*); **55** (*Por vezes, quando me deparo com situações difíceis, falo comigo mesmo (em voz alta ou somente na minha cabeça) para conseguir ultrapassá-las*); **67** (*Por vezes, ensaio mentalmente a forma de lidar com um desafio, antes de o enfrentar*); **43** (*Utilizo notas escritas para me lembrar do que necessito de fazer*); **52** (*Utilizo lembretes específicos (notas, listas, etc.) para me centrar nas coisas que realmente tenho que fazer*); **68** (*Escrevo objectivos específicos para o meu desempenho*); **48** (*Tento avaliar mentalmente a exactidão das minhas crenças acerca das situações em que tenho tido problemas*); **39** (*Sempre que me deparo com uma situação difícil, reflecto sobre as minhas próprias crenças e pressupostos*); **63** (*Penso e avalio sobre as minhas crenças e pressupostos*); **58** (*Sinto-me culpado quando o meu desempenho numa tarefa é fraco*); **66** (*Tento encontrar actividades no meu trabalho que eu gosto de realizar*); **40** (*Tenho tendência a diminuir-me mentalmente quando o meu desempenho é fraco*); **51** (*Tento rodear-me de objectos e pessoas que despertem em mim comportamentos desejáveis*); **35** (*Utilizo a minha imaginação para me ver a*

factores após a exclusão dos itens supracitados, a sua saturação no factor, bem como os valores das comunalidades.

Tabela 9- Saturação factorial (ST) dos itens da escala de Auto-Liderança nos nove factores.

Nº	ST	ST 9º	h ²							
Item	1ºFT	2ºFT	3ºFT	4ºFT	5ºFT	6ºFT	7ºFT	8ºFT	FT	
56	.898									.857
47	.874									.832
38	.836									.805
41	.598									.614
44	.451									.636
62		.709								.703
36		.702								.656
54		.680								.532
45		.673								.657
65		.544								.625
37			.835							.774
46			.834							.818
55			.740							.764
67			.519							.679
43				.847						.801
52				.829						.808
68				.610						.702
48					.842					.798
39					.779					.690
63					.667					.727
58						.712				.689
66						.615				.680
40						.531				.682
51						.510				.573
35							.899			.845
60								.838		.781
49									.928	.892

V - Discussão

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

mim próprio a desempenhar bem tarefas importantes); 60 (Quando tenho oportunidade, tento desempenhar o meu trabalho de forma a apreciá-lo, e não apenas com o intuito de concluir a tarefa); 49 (Quando não desempenho uma tarefa correctamente, castigo-me mentalmente)

mesmas teorias.

Através do tratamento de dados tentamos validar o instrumento por nós construído (apoiado nos modelos sugeridos pelos autores de base). No seguimento do que foi proposto pelos autores de base, procurámos encontrar resultados que corroborassem ou fossem concordantes com os nossos objectivos. Contudo, de acordo com o que pudemos observar, ainda que as partes referentes à Liderança Transformacional e à Auto-Liderança tenham revelado valores estatisticamente significativos e uma consistência interna aceitável, não nos foi possível encontrar a correspondência ao nível da distribuição dos itens nas dimensões propostas pelos autores de base. E no que toca aos Substitutos de Liderança não encontramos quaisquer resultados que corroborassem as teorias apresentadas pelos autores de base. Contudo, o mesmo não significa que todo o esforço deste trabalho tenha sido inútil, pois os resultados e conclusões conseguidas são um apoio interessante para futuros estudos e investigações.

Relativamente à Liderança Transformacional, se nos lembrarmos que esta escala era apenas uma das partes de um questionário que incluía também a outras duas dimensões, a Liderança Transaccional e o Estilo de Liderança *Laissez-Faire*, justifica-se o facto de todos os itens saturarem no mesmo factor, permitindo-nos portanto considerar esta escala como psicometricamente válida. A estrutura do MLQ (5x) está corroborada por diversas investigações (Miner, 2001), contudo é necessário atender ao facto de não termos utilizado o instrumento original na sua totalidade. Bass e Riggio (2006) aludem à frequente combinação dos vários itens numa única dimensão, o que sustenta a nossa decisão de forçarmos a escala também a um factor.

No entanto, apesar do esperado ser a saturação dos itens em quatro¹⁰ factores, tal como mencionamos anteriormente, na nossa análise o mesmo não aconteceu. Tal resultado confere consistência à multiplicidade de resultados que, apesar de maioritariamente confirmarem a existência de quatro factores, por vezes chegam a soluções de três factores ou de um factor apenas (Bass & Riggio, 2006), decorrentes da influência do factor carisma que, indubitavelmente continua a exercer um enorme efeito sobre todas as sub-dimensões da Liderança Transformacional.

Conseguimos também assegurar uma consistência interna da escala com Alpha de Cronbach de .884, facto que é coincidente com todas as escalas que compõem o MLQ (5x) que apresentam valores de consistência interna elevados ($\geq .80$), (Bass & Riggio, 2006).

Quanto aos Substitutos de Liderança, podemos observar que as dimensões utilizadas no presente estudo não possuem validade psicométrica que permitam a sua utilização para a prossecução dos estudos. De facto, se intuitivamente faz todo o sentido a premissa defendida por Kerr e Jermier

¹⁰Influência Idealizada, Motivação Inspiradora, Consideração Individualizada e Estimulação Intelectual.

(1978), que existem outros indicadores relacionados com o indivíduo, com a tarefa ou com a organização que exercem uma influência (seja como mediadora, moderadora, substituta, neutralizadora ou potenciadora) sobre o efeito da acção do líder nos subordinados. Empiricamente não observamos essa relação porque o próprio instrumento, tal como se encontra formulado, não confere um nível de fiabilidade que permita encontrar as dimensões mais gerais da escala, nomeadamente, características individuais, características da tarefa e características da organização, nem as dimensões por nós seleccionadas, a Inflexibilidade Organizacional, a Distância Espacial/localização, proximidade, contacto físico, presença e ausência entre subordinados e superior e a Necessidade de Independência (Kerr & Jermier, 1978; Podsakoff et al., 1986).

De facto, não nos foi possível encontrar as dimensões pretendidas, tal como se observou nas investigações de Howell e Dorfman (1981) e Podsakoff e colaboradores (1986), onde apenas 9 das 14 dimensões foram encontradas. Mesmo após a realização de uma série de rotações e de se eliminarem uma série de itens que contribuíssem negativamente para a escala não se verificou uma saturação coincidente com as categorias encontradas por Kerr e Jermier (1978), o que coloca em questão a validade do constructo da escala original (Podsakoff & MacKenzie, 1994). De acordo com Howell e Dorfman (1981) as intercorrelações entre os itens da escala original apresentam valores modestos (menos de 8% das correlações são acima de .30) situação visível na nossa análise ao observarmos a Matriz de Correlações Inter-Itens.

Segundo a pesquisa efectuada por Williams, Podsakoff, Todor, Huber, Howell e Dorfman (1988), 10 das 13 subdimensões apresentaram valores de confiança que impedem a sua utilização no âmbito da investigação (abaixo de .70). Estes resultados vêm sustentar a nossa sugestão de futuramente extinguir o uso desta escala. Pois como tem acontecido ao longo de diversas investigações, inclusive na nossa, esta escala não tem revelado validade suficiente para ser aplicada, facto corroborado com os valores de consistência interna alcançados ($\alpha = .329$; $\alpha = .525$).

Analizando ainda os resultados relativos às três dimensões da escala de Substitutos de Liderança utilizadas no nosso instrumento, sobressaímos o facto dos itens 33 (*Eu e o meu supervisor estamos em contacto: Todos os dias; Frequentemente; Raramente; Nunca*) e 34 (*Quando executo o meu trabalho, o meu supervisor está: Sempre Presente; Frequentemente Presente; Raramente está Presente; Nunca está Presente*) serem os únicos a saturar no terceiro factor, situação relacionada com a formulação específica destes dois itens, pois ao contrário dos restantes itens que apresentavam cinco níveis de resposta (*discordo completamente; discordo; não concordo nem discordo; concordo; concordo completamente*), os itens 33 e 34 apresentavam apenas quatro níveis de resposta. Colocámos como hipótese os três factores corresponderem às três dimensões por nós seleccionadas para análise (Inflexibilidade Organizacional, Distância Espacial/localização,

proximidade, contacto físico, presença e ausência entre subordinados e superior e Necessidade de Independência), contudo esta possibilidade foi anulada assim que analisamos a descrição dos itens que saturaram em cada um dos factores. De facto, os itens que deveriam ter-se agrupado nos três factores que teriam uma correspondência com as três dimensões referidas anteriormente, estavam agrupados de uma forma completamente aleatória, em que não era possível estabelecer qualquer género de analogia com a base teórica defendida por Kerr e Jermier (1978). Ainda que seleccionadas apenas três dimensões das propostas pela literatura de base, os nossos dados não permitiram encontrar essas três dimensões, mesmo após a realização de diversas rotações *Varimax*, no sentido de facilitar a interpretabilidade dos itens (Stevens, 1992). Concluímos que apesar de se terem encontrado três factores/componentes, estes não corroboram as dimensões encontradas pelos investigadores de base.

O facto de termos seleccionado apenas três dimensões da escala original de Substitutos de Liderança pode ter sido uma das causas para não encontrarmos os resultados pretendidos e não termos conseguido validar psicometricamente estas dimensões, tendo sido portanto impossível prosseguir com a análise.

No que diz respeito à escala de Auto-Liderança de Houghton e Neck (2002) importa recordar que esta constitui uma revisão da escala original desenvolvida por Anderson e Prussia (1997).

Primeiramente, procurámos através de uma ACP e de diversas rotações *Varimax* forçar a análise a três factores de forma a encontrar as três dimensões propostas pelos autores seminais, pois de acordo com a sua linha de pensamento a Auto-Liderança encontra-se dividida em três categorias gerais: Estratégias de padrões de pensamento construtivo, Estratégias de foco comportamental, Estratégias de recompensa natural (Anderson & Prussia, 1997; Neck & Manz, 1992; Houghton e Neck, 2002). Porém, o mesmo não aconteceu, visto que os itens saturavam de forma aleatória em cada factor não havendo portanto concordância com as categorias propostas pelos autores seminais. No entanto, considerámos importante avaliar o grau de consistência interna. Encontrámos um valor de consistência interna aceitável ($\alpha=.911$), situação congruente com estudos efectuados por Anderson e Prussia (1997) e mais tarde por Houghton e Neck (2002).

Tendo em conta que as três categorias de Auto-Liderança se subdividem em nove sub-escalas tentar encontrá-las apresentou-se como uma mais-valia para o nosso estudo. Posto isto, forçámos a análise a nove factores através de uma nova ACP e de rotações *Varimax*, no sentido de encontrar as nove sub-dimensões apresentadas pelos autores seminais (Neck & Manz, 1992; Manz & Sims, 1980; Houghton & Neck, 2002). Embora tenhamos encontrado em todos os factores itens a saturar, não alcançámos as sub-escalas sugeridas. Contudo, encontrámos itens que saturaram no mesmo factor e que pertenciam à sub-escala proposta, tais como os itens 38,47 e 56 pertencentes à sub-escala de Auto-recompensa (Estratégias do foco

comportamental); os itens 62, 36, 54, 45 pertencentes à sub-escala de Auto-definição de objectivos (Estratégias do foco comportamental); os itens 37, 46, 55 pertencentes à sub-escala de Auto-discurso (Estratégias de criação de pensamento construtivo); os itens 43, 52 pertencentes à sub-escala de Auto-Avaliação (Estratégias de foco comportamental); os itens 48, 39, 63 pertencentes à sub-escala de Auto-análise/avaliação dos sistemas de crenças e assumpções (Estratégias de criação de pensamento construtivo) e os itens 66 e 51 pertencentes às Estratégias de Recompensa Natural, única categoria que não se sub-dividide (Houghton & Neck, 2002). Ainda que não tenhamos encontrado uma correspondência pura e total das sub-escalas originais propostas pela literatura, encontramos, como anteriormente referido, alguns itens constituintes das sub-escalas originais a saturar no mesmo factor.

O facto de termos efectuado uma tradução da escala de Auto-Liderança de Houghton e Neck (2002) pode representar uma causa para a não obtenção dos resultados desejados (o encontro das nove sub-escalas propostas), já que a tradução pode ter alterado a essência de alguns itens e aquilo a que eles se propunham verdadeiramente avaliar.

Uma outra causa pode estar relacionada com a amostra. Uma vez que a nossa amostra não é totalmente homogénea, os indivíduos inquiridos trabalham na área da saúde mas em duas profissões distintas (D.I.M e Enfermeiros), as percepções e interpretações são variantes e estão intrinsecamente ligadas à função que desempenham e ao cargo que ocupam.

VI – Conclusão: contributo, limitações e investigações futuras

Uma investigação não implica que necessariamente encontremos resultados absolutamente inovadores. Ainda que não tenhamos descoberto uma multiplicidade relações, consideramos que o nosso estudo constitui um contributo para a investigação científica na área da liderança.

Primeiramente, apesar de por diversas vezes ter-se já validado psicometricamente a escala de medida da Liderança Transformacional, e de o mesmo ter acontecido no nosso estudo, consideramos urgente uma análise e revisão da escala futuramente, no sentido de aperfeiçoar e melhorar alguns itens que afectam negativamente os valores de consistência interna apresentados. No entanto, consideramos que o facto de existirem diversas extrapolações aos instrumentos originais, pode revelar-se como a causa de em determinados momentos os resultados obtidos não serem os desejados ao nível da validade psicométrica.

Pensamos que também seria relevante existir mais informação de como a Liderança Transformacional influencia o comprometimento, o envolvimento, a lealdade e o desempenho dos colaboradores e que processos estão envolvidos para que um líder seja cada vez mais Transformacional

(Bass, 1995).

De acordo com Hetland e Sandal (2003) os traços de personalidade explicam 10% de variância dos resultados encontrados na área na Liderança Transformacional, daí considerarmos que o impacto dos traços de personalidade na Liderança Transformacional deva ser também uma área de investigação futura.

O segundo contributo prende-se com a confirmação da falta de validade psicométrica da escala de Substitutos de Liderança apresentada em 1978, por Kerr e Jermier. Apesar de termos utilizado apenas três dimensões da escala, e termos procedido a uma reestruturação dos itens que constituíam essas dimensões e termos alterado as designações das dimensões, obtivemos resultados inaceitáveis do ponto de vista estatístico. Ainda que logicamente as relações defendidas pelos autores serem sustentáveis e fazerem todo o sentido, confirmamos a necessidade de construção de um instrumento de medida que não se revista de problemas de fiabilidade e que esteja apto para analisar tais variáveis.

Futuramente, a investigação nesta área deverá procurar construir um instrumento de medida dos Substitutos de Liderança que se revista de validade psicométrica e com valor de consistência interna considerável, de modo a anular os problemas de fiabilidade registados e encontrar as dimensões e sub-dimensões defendidas pelos autores seminais. Em investigações futuras a inclusão de variáveis nas dimensões ou itens da escala de Substitutos de Liderança deve ser uma possibilidade a analisar.

Outro aspecto a evidenciar, passa pelo facto de apesar de existirem características dos subordinados, da tarefa e da organização que podem actuar como potenciadores, ou neutralizadores da acção do líder, não são suficientes para substituir o efeito de líder, pois este exercerá sempre uma influência, ainda que em determinados momentos imperceptível, sobre as atitudes, princípios e percepções dos colaboradores, que se exprimem em comportamentos.

Relativamente à escala de Auto-Liderança, consideramos que futuramente deveria haver maior explanação do conceito, pois constitui um tema de extrema importância no mundo organizacional. As organizações actuais necessitam de colaboradores autónomos, com a capacidade de se auto-liderarem, de se elevarem a níveis de desempenho superiores sem que para isso precisem de uma supervisão rígida a todo o instante. Sujeitos que tenham a capacidade de se inspirar a eles mesmos, que pensem por si mesmos, que explorem, que sejam transformacionais.

Existe efectivamente uma inter-ligação entre os três modelos de Liderança. Ou seja, se tivermos perante um líder com capacidades transformacionais, que consegue inspirar os seus subordinados, que lhes transmite valores superiores, que lhes incute a vontade de se ultrapassarem, de atingirem elevados níveis de desempenho e lhes proporcione espaço para eles trabalharem autonomamente, torna-se evidente que estes colaboradores vão necessariamente funcionar com indivíduos que potenciam a acção do

líder, funcionando portanto como Substitutos de Liderança. E se estes sujeitos forem orientados para uma forma de trabalho autónoma, onde não seja necessário uma supervisão permanente, estaremos então diante de sujeitos auto-liderados, que funcionando como Substitutos de Liderança no sentido em que potenciam a acção do líder. Pois, ainda que trabalhem autonomamente, têm presente os valores comuns à organização, os objectivos e metas do grupo de trabalho em que se inserem. Como exemplo temos o TeleTrabalho, as equipas de trabalho virtuais, onde os sujeitos actuam autonomamente, orientam e gerem o seu trabalho e se auto-motivam, mas sempre com um final comum ao da empresa onde estão inseridos. No entanto, salientamos a necessidade de haver sempre certo grau de supervisão ou liderança externa, ainda que por vezes imperceptível.

Num futuro próximo seria interessante tentar compreender se sujeitos que se auto-lideram põem efectivamente em causa a acção do líder, como potenciadores ou inibidores, ou se apesar de se auto-liderarem necessitam sempre de um certo grau de orientação ou liderança.

Consideramos, igualmente, interessante rever a tradução da escala de Auto-Liderança por nós efectuada, no sentido de uma aproximação mais fidedigna da escala original e da essência dos itens, de modo a diminuir as ambiguidades nas respostas dos inquiridos.

Nas investigações futuras deve também haver preocupação com a escolha da amostra, visto que a heterogeneidade da amostra utilizada no presente estudo pode ter-se revelado como umas das causas de não termos encontrado alguns resultados desejados. No entanto, ao validarmos psicometricamente a escala de Auto-Liderança pensamos ter contribuído para o estudo do próprio conceito de Auto-Liderança, na medida em que este conceito encontra-se pouco explanado na literatura nacional.

Em suma, embora tenhamos encontrado diversas limitações, consideramos que a nossa investigação constitui uma mais-valia para o enriquecimento da área da liderança, pois apresentou resultados que devem ser retidos e aperfeiçoados e que podem propiciar análises e estudos futuros.

Bibliografia

Anderson, J.S., & Prussia, G.E. (1997). The Self-Leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity. *The Journal of Leadership Studies*, 2, 120-140.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*, 6 (4), 463-478.

Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

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

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 (2Ed)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 4, 296-318. Emerald Group Publishing Limited.

Brymer, E., & Gray, T. (2006). Effective leadership: Transformational or Transactional? *Australian Journal of Outdoor Education*, 10 (2), 13-19.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral – Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Editora RH.

Dionne, S.D., Yammarino, F.J., & Atwater, L.E. (2002). Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-Source Bias. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 454 – 464

Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Howell, J.P., & Villa, J. (2005).

Substitutes for leadership, or not. *The leadership Quarterly*, 16, 169-193.

Gomes, A.D., & Kesti, T. (2000). Construção discursiva da liderança – um estudo comparativo. In A.D. Gomes, A. Caetano, J. Keating & M. Cunha. *Organizações e transição: contributos da psicologia do trabalho e das organizações*, 87-119. Coimbra: Imprensa da Universidade.

Gomes, A.D., Cardoso, L., & Carvalho, C. (2000). Discursos de liderança: O que faz sentido faz-se. *Psychologica*, 23, 7-3.

Gomes, R.A., & Cruz, J. (2007) Abordagem Carismática e Transformacional: Modelos Conceptuais e contributos para o exercício da Liderança. São Paulo: USP.

Hetland, H., & Sandal, G.M (2003). Transformational leadership in Norway: outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (2), 147-170.

Hill, M.M., Hill, A. (2008). Investigação por Questionário (2nd ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

Howell, J.P., & Dorfman, P.W. (1981). “Substitutes for Leadership: Test of a Construct”. *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, 714-728. New Mexico State University.

Howell, J.P., & Dorfman, P.W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11, 88-102.

Howell, J.P. (1997). “Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement” – an Historical Assessment. *Leadership Quarterly*, 8 (2), 113 – 116.

Houghton, J.D., & Neck, C.P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No 8, 672-691.

Kerr, S., & Jermier, J. (1978). Substitutes for Leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 374-403.

Kerr, S., & Jermie, J. (1997). Substitutes for Leadership: their meaning and measurement – contextual recollections and current observations. *Leadership Quarterly*, 8 (2), 95-101.

Judge, T.A., & Picolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.

Lourenço, P.R. (1993) Liderança: processo de emergência nos grupos e organizações. *Trabalho de síntese no âmbito das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica*. Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Lourenço, P.R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, 119-130.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

Manz, C.C., & Sims, H.P. (1980). Self Management as a Substitute for Leadership: a Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5 (3), 361-367.

Minner, J.B. (2005). *Organizational Behavior I: essential theories of motivation and leadership*. New York: M.E. Sahrpe.

Neck, C.P., & Manz, C.C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of organizational behavior*, vol. 13, 681-699.

Pestana, M.H., Gageiro, J.N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS (5ªEd)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pearce, C.L. (2007). The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17, 355-359.

Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994). Na Examination of the Psychometric Properties and Nomological Validity of Some Revised and Reduced Substitutes Scales. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 702 – 713.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996b). Meta-Analysis of the Relationships Between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 380 – 399.

Pool, S.W. (1997). The Relationship of Job Satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation. *The Journal of Psychology*, 131, 271-283.

Anderson, J.S., Prussia, G.E., & Manz, C.C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.

Reto, L., & Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma: o exercício do poder nas organizações*. Lisboa: Minerva. UA.

Robbins, S.P (2000). *Organizational Behavior* (9º Ed) New Jersey: Prentice Hall.

Roberst, H.E., & Foti, R.J. (1998). Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 12, No.3.

Stewart, G.L., Carson, K.P., Cardy, R.L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143.

Stogdill, R.M. (1997). Leadership, membership, organization. In K. Grint, *Leadership: classical, contemporary and critical approaches*. Oxford: Oxford University Press.

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4ºEd). Boston: Allyn and Bacon.

Tucker, B.A. & Russell, R.F. (2004). The influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10 (4).

Tosi, H.L. & Kiker, S. (1997). Commentary on “substitutes for leadership”. *The Leadership Quarterly*, 8 (2), 109-112.

Vigoda-Gadot, E. (2006). Leadership style, organizational politics, and employees’ performance: an empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36 (5), 661-683.

Wale, P. & Schackleton, V. (2003). Leadership and Management. *Industrial and organizational psychology*, 279-301. New Jersey: John Wiley & Sons.

Williams, M.L., Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Huber, V.L., Howell, J.P., & Dorfman, P.W. (1988). A preliminary analysis of the construct validity of Kerr & Jermier's Substitutes for Leadership Scales. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 307-333.

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

Yulk, G.A. (1989). *Leadership in organizations* (2 Ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Anexos



Este questionário, procura recolher informação para um projecto de investigação de uma Tese de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho, em curso na Universidade de Coimbra.

O principal objectivo é avaliar em que medida a acção do líder influencia o desempenho dos colaboradores, se existem factores que podem substituir essa liderança e o aparecimento de comportamentos de auto-liderança.

Note bem que não há respostas certas ou erradas. Reflicta cuidadosamente e responda a todas as questões, o mais sinceramente possível. Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que garantimos a confidencialidade e o anonimato dos dados.

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

PARTE I – Dados biográficos:

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Idade: _____anos

3. Habilitações académicas:

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

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

4. Nome da empresa/organização: _____

5. Anos de serviço nesta empresa/organização: _____anos

6. Qual a função que desempenha? _____

7. Anos de serviço nesta função: _____anos

PARTE II

Considerando o seu trabalho e toda a envolvente responda ao conjunto de afirmações, relativas à relação que mantém com o seu líder/superior imediato/chefe, assinalando, com uma cruz (X), a opção que melhor reflecte a sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente

Uma vez mais solicitamos que responda a **todas as questões**.

O meu líder....	1	2	3	4	5
1 - É indiferente ao nosso bom desempenho.					
2 - É acessível e receptivo às minhas opiniões, sugestões e críticas.					
3 - Preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um de nós.					
4 - É um modelo a seguir.					
5 - Estabelece padrões de desempenho elevados e que representam um desafio.					
6 - Diz-me claramente o que espera de mim (objectivos, responsabilidades...).					
7 - Transmite confiança relativamente aos objectivos que devem ser alcançados.					
8 - É capaz de estimular a partilha e aceitação de perspectivas entre todos os membros do grupo.					
9 - Tem uma visão optimista acerca do futuro.					
10 - Trata cada colaborador de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo.					
11 - Inspira lealdade nos colaboradores da organização.					
12 - É um facilitador do meu trabalho.					
13 - Estimula-nos com a visão de que trabalhando em conjunto somos capazes de alcançar os objectivos.					
14 - Incentiva-me a pensar em problemas antigos de forma inovadora.					
15 - Fala-nos acerca da importância da ética e dos valores para bem da organização.					
16 - Incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões.					
17 - Tem capacidades nas quais confio para ultrapassar qualquer obstáculo.					
18 - Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.					
19 - Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas.					
20 - Felicita-me quando faço um trabalho excepcional.					
21 - Comunica-me, periodicamente, qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo.					

PARTE III

Considerando o seu trabalho e toda a envolvente responda ao conjunto de afirmações, assinalando, com uma cruz (X), a opção que melhor reflecte a sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente

Uma vez mais solicitamos que responda a **todas as questões**.

	1	2	3	4	5
22 - Sinto-me mais seguro quando o meu supervisor me diz o que tenho de fazer.					
23- Considero a supervisão totalmente desnecessária para o bom desempenho do trabalho que realizo.					
24 - Considero que o meu desempenho seria melhor se fizesse o trabalho à minha maneira.					
25 - Para realizar o meu trabalho gosto de receber orientações do meu supervisor.					
26 - O meu supervisor segue sem excepções os regulamentos da organização, incentivando-nos a fazer mesmo.					
27 - As políticas e regras desta organização estão escritas e são consideradas leis, logo o meu supervisor não tem qualquer influência sobre elas.					
28 - Considero que o facto do meu supervisor ser inflexível quanto ao cumprimento das regras e procedimentos potencia o meu desempenho.					
29- Considero que o facto do meu supervisor ser inflexível quanto ao cumprimento das regras e procedimentos é totalmente indiferente para o meu desempenho.					
30 - Partilho o mesmo local de trabalho que o meu supervisor directo.					
31 – Eu e o meu supervisor trabalhamos cada um no seu gabinete.					
32 - O meu trabalho exige que contacte outros colegas situados em diferentes locais ou países.					

Seleccione a opção que melhor reflecte a sua situação:

33 - Eu e o meu supervisor estamos em contacto:

Todos os dias	Frequentemente	Raramente	Nunca

34 - Quando executo o meu trabalho, o meu supervisor está:

Sempre Presente	Frequentemente Presente	Raramente está Presente	Nunca está Presente

PARTE IV

Considerando o seu trabalho e toda a envolvente responda ao conjunto de afirmações, relativas a si próprio e a forma como se assume perante o seu trabalho, assinalando, com uma cruz (X), a opção que melhor reflecte os seus sentimentos/satisfação, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente

Uma vez mais solicitamos que responda a **todas as questões**.

	1	2	3	4	5
35 - Utilizo a minha imaginação para me ver a mim próprio a desempenhar bem tarefas importantes.					
36 - Estabeleço objectivos específicos para o meu desempenho.					
37 - Por vezes dou por mim a falar comigo mesmo (em voz alta ou somente na minha cabeça) para me ajudar a lidar com problemas difíceis com que me deparo.					
38 - Quando realizo uma tarefa particularmente bem, recompenso-me com algo de que gosto especialmente.					
39 - Sempre que me deparo com uma situação difícil, reflecto sobre as minhas próprias crenças e pressupostos.					
40 - Tenho tendência a diminuir-me mentalmente quando o meu desempenho é fraco.					
41 - Faço questão de registar o quão bem estou a desempenhar o meu trabalho.					
42 - Regra geral, foco o meu pensamento nas coisas agradáveis do meu trabalho, em vez de me focar nos aspectos desagradáveis.					
43 - Utilizo notas escritas para me lembrar do que necessito de fazer.					
44 - Vejo-me a desempenhar com sucesso uma tarefa antes de a executar.					
45 - Tenho objectivos claros na minha cabeça relativamente aos esforços que devo empreender.					
46 - Por vezes dou por mim a falar comigo mesmo (em voz alta ou somente na minha cabeça) para tentar superar situações difíceis.					
47 - Quando faço algo particularmente bem, recompenso-me com um evento especial, tal como um jantar num restaurante, uma ida ao cinema, compras, etc.					
48 - Tento avaliar mentalmente a exactidão das minhas crenças acerca das situações em que tenho tido problemas.					
49 - Quando não desempenho uma tarefa correctamente, castigo-me mentalmente.					

50 - Normalmente, tenho consciência de como desempenho uma determinada tarefa.					
51 - Tento rodear-me de objectos e pessoas que despertem em mim comportamentos desejáveis.					
52 - Utilizo lembretes específicos (notas, listas, etc.) para me centrar nas coisas que realmente tenho que fazer.					
53 - Por vezes, antes de executar uma tarefa, penso num determinado desempenho em que tenha sucesso.					
54 - Trabalho de acordo com objectivos específico que previamente defini para mim.					
55 - Por vezes, quando me deparo com situações difíceis, falo comigo mesmo (em voz alta ou somente na minha cabeça) para conseguir ultrapassá-las.					
56 - Por vezes, quando completo com sucesso uma tarefa, recompenso-me com algo de que gosto.					
57 - Articulo e avalio abertamente as minhas convicções e pressupostos quando me desentendo com alguém.					
58 - Sinto-me culpado quando o meu desempenho numa tarefa é fraco.					
59 - Presto atenção a quão bem desempenho o trabalho.					
60 - Quando tenho oportunidade, tento desempenhar o meu trabalho de forma a apreciá-lo, e não apenas com o intuito de concluir a tarefa.					
61 - Visualizo-me, propositadamente, a ultrapassar os desafios com que me deparo.					
62 - Penso sobre os objectivos que pretendo atingir no futuro.					
63 - Penso e avalio sobre as minhas crenças e pressupostos.					
64 - Por vezes, expresso abertamente o meu desagrado comigo mesmo, quando o meu desempenho não foi bom.					
65 - Procuo acompanhar o meu progresso nos projectos em que trabalho.					
66 - Tento encontrar actividades no meu trabalho que eu gosto de realizar.					
67 - Por vezes, ensaio mentalmente a forma de lidar com um desafio, antes de o enfrentar.					
68 - Escrevo objectivos específicos para o meu desempenho.					
69 - Procuo desempenhar as tarefas da maneira que prefiro.					

Agradecemos o tempo e a atenção que disponibilizou para responder a este questionário.

Muito **Obrigado** pela sua colaboração!

Anexo 1- Component Matrix da escala de Liderança Transformacional (3 factores)

Component Matrix

	Component		
	1	2	3
LT_17	,831	,103	-,076
LT_7	,814	,113	,061
LT_11	,813	,056	-,108
LT_3	,808	,020	-,111
LT_4	,805	,238	-,232
LT_18	,794	-,260	,149
LT_6	,784	-,117	,228
LT_13	,770	,100	,107
LT_14	,758	,153	,068
LT_5	,757	,112	-,051
LT_8	,749	,181	-,277
LT_20	,740	-,345	,080
LT_10	,737	,014	,118
LT_2	,717	,090	-,164
LT_21	,715	-,396	,355
LT_12	,651	,119	-,343
LT_15	,614	,160	,340
LT_9	,593	,303	,176
LT_1	-,512	,398	,047
LT_16	,326	-,163	,152
LT_19	-,362	,502	,567

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Anexo 2- Matriz de Correlações Inter-Item dos itens da escala de Liderança Transformacional

Correlations

	LT_1	LT_2	LT_3	LT_4	LT_5	LT_6	LT_7	LT_8	LT_9	LT_10	LT_11	LT_12	LT_13	LT_14	LT_15	LT_16	LT_17	LT_18	LT_19	LT_20	LT_21	
LT_1 Pearson Correlation	1																					
LT_2 Pearson Correlation	-,350**	1																				
LT_3 Pearson Correlation	-,470*	,661**	1																			
LT_4 Pearson Correlation	,370**	,619**	,691**	1																		
LT_5 Pearson Correlation	,329**	,537**	,700**	,663**	1																	
LT_6 Pearson Correlation	-,304**	,536**	,643**	,535**	,636**	1																
LT_7 Pearson Correlation	-,316**	,611**	,606**	,607**	,563**	,639**	1															
LT_8 Pearson Correlation	-,331**	,577**	,544**	,682**	,534**	,498**	,603**	1														
LT_9 Pearson Correlation	-,217**	,352**	,425**	,466**	,480**	,433**	,513**	,470**	1													
LT_10 Pearson Correlation	-,364**	,518**	,561**	,517**	,484**	,601**	,609**	,471**	,446**	1												
LT_11 Pearson Correlation	-,414**	,555**	,604**	,704**	,531**	,631**	,637**	,675**	,397**	,614**	1											
LT_12 Pearson Correlation	-,266**	,403**	,499**	,552**	,457**	,358**	,538**	,538**	,312**	,471**	,551**	1										
LT_13 Pearson Correlation	-,377**	,495**	,593**	,572**	,518**	,565**	,621**	,580**	,421**	,577**	,658**	,471**	1									
LT_14 Pearson Correlation	-,338**	,487**	,544**	,564**	,518**	,528**	,646**	,506**	,545**	,582**	,532**	,543**	,553**	1								
LT_15 Pearson Correlation	-,338**	,344**	,446**	,488**	,453**	,435**	,513**	,350**	,379**	,418**	,487**	,289**	,550**	,480**	1							
LT_16 Pearson Correlation	-,167*	,211**	,203**	,233**	,183*	,283**	,225**	,229**	,182*	,218**	,277**	,173*	,274**	,236**	,138	1						
LT_17 Pearson Correlation	-,352**	,555**	,665**	,713**	,659**	,632**	,600**	,623**	,432**	,547**	,673**	,542**	,621**	,698**	,512**	,235**	1					
LT_18 Pearson Correlation	-,402**	,514**	,592**	,564**	,480**	,650**	,630**	,536**	,404**	,544**	,603**	,475**	,627**	,525**	,478**	,236**	,633**	1				
LT_19 Pearson Correlation	,271**	-,225**	-,293**	-,256**	-,259**	-,238**	-,247**	-,272**	-,130	-,232**	-,290**	-,263**	-,201**	-,228**	-,090	-,104	-,291**	-,297**	1			

LT_20	Pearson	-																				
	Correlation	,372**	,480**	,498**	,510**	,529**	,603**	,588**	,519**	,391**	,444**	,506**	,500**	,462**	,536**	,387**	,239**	,570**	,728**	-	1	.
LT_21	Pearson	-																				
	Correlation	,439**	,421**	,536**	,411**	,519**	,655**	,541**	,405**	,363**	,562**	,523**	,344**	,499**	,501**	,421**	,229**	,531**	,682**	-	,695**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-

tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-

tailed).

Anexo 3- Valores de Consistência Interna após a exclusão dos itens 1, 16 e 19 da escala de Liderança Transformacional

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LT_2	59,73	153,662	,677	,952
LT_3	59,70	150,712	,772	,950
LT_4	60,02	151,657	,774	,950
LT_5	59,73	151,799	,726	,951
LT_6	59,74	149,463	,756	,950
LT_7	59,70	152,518	,793	,950
LT_8	60,09	151,729	,712	,951
LT_9	59,89	157,096	,558	,953
LT_10	59,72	151,402	,702	,951
LT_11	59,72	150,065	,779	,950
LT_12	59,91	153,957	,609	,953
LT_13	59,61	152,080	,736	,951
LT_14	59,90	152,899	,727	,951
LT_15	59,37	156,829	,575	,953
LT_17	59,90	150,001	,805	,949
LT_18	59,84	150,493	,765	,950
LT_20	59,96	149,833	,705	,951
LT_21	59,98	150,194	,678	,952

Anexo 4- Component Matrix das três dimensões analisadas da escala de Substitutos de Liderança (cinco factores)

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
SL_25	,695	-,036	-,180	,350	-,018
SL_26	,669	,143	,208	,220	-,138
SL_22	,633	,139	-,321	,360	,011
SL_28	,559	,346	,113	,050	,245
SL_33	-,556	,052	-,284	,365	,459
SL_29	,091	,761	,157	-,272	,006
SL_23	-,208	,736	,139	-,015	-,156
SL_24	-,314	,567	,005	-,079	,324
SL_34	-,320	,495	-,417	,348	-,228
SL_27	,400	,426	,123	-,314	,123
SL_30	-,084	-,252	,777	,160	,018
SL_31	-,124	,125	,436	,571	,400
SL_32	,337	-,236	-,233	-,371	,635

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Anexo 5- Matriz de Correlações Inter-Item dos itens das 3 dimensões da escala de Substitutos de Liderança

Correlations

	SL_22	SL_23	SL_24	SL_25	SL_26	SL_27	SL_28	SL_29	SL_30	SL_31	SL_32	SL_33	SL_34
SL_22 Pearson Correlation	1												
SL_23 Pearson Correlation	-,059	1											
SL_24 Pearson Correlation	-,024	,360**	1										
SL_25 Pearson Correlation	,515**	-,118	-,175*	1									
SL_26 Pearson Correlation	,347**	-,052	-,143	,323**	1								
SL_27 Pearson Correlation	,125	,116	,063	,057	,288**	1							
SL_28 Pearson Correlation	,268**	,081	-,025	,309**	,324**	,295**	1						
SL_29 Pearson Correlation	,041	,451**	,344**	-,034	,084	,292**	,295**	1					
SL_30 Pearson Correlation	-,168*	-,091	-,039	-,075	,050	-,071	-,049	-,097	1				
SL_31 Pearson Correlation	-,041	,143	,077	-,011	,074	-,030	,014	,007	,198**	1			
SL_32 Pearson Correlation	,109	-,234**	-,066	,148	,054	,123	,069	-,073	-,144	-,066	1		
SL_33 Pearson Correlation	-,155*	-,017	,215**	-,254**	-,335**	-,187*	-,072	-,122	-,040	,166*	-,078	1	
SL_34 Pearson Correlation	,017	,305**	,180*	-,097	-,031	,043	-,117	,163*	-,259**	,041	-,260**	,322**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo 6- Valores de Consistência Interna após a exclusão dos itens 30, 31 e 32 das três dimensões da escala de Substitutos de Liderança

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SL_22	25,40	13,247	,262	,487
SL_23	25,88	12,361	,261	,488
SL_24	25,67	13,936	,212	,502
SL_25	25,23	14,431	,141	,521
SL_26	24,78	13,728	,215	,501
SL_27	25,18	12,927	,292	,476
SL_28	25,62	12,956	,372	,456
SL_29	25,65	12,287	,428	,433
SL_33	26,40	16,459	-,161	,587
SL_34	25,36	14,505	,203	,505

Anexo 7- Component Matrix da escala de Auto-Liderança (dez factores)

Component Matrix^a

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AL_61	,713	-,222	,065	-,145	-,277	,038	-,039	,034	-,140	-,131
AL_62	,684	,140	-,285	-,151	-,222	-,080	-,123	,013	,130	-,185
AL_55	,661	,252	,291	-,235	-,120	-,071	,182	-,049	-,149	,152
AL_67	,654	,311	,238	-,112	-,039	-,006	-,285	-,030	-,046	-,180
AL_44	,623	-,338	,082	-,281	-,028	,216	-,012	-,084	,119	-,139
AL_45	,604	,234	-,208	-,112	-,025	-,401	-,110	-,019	,078	-,072
AL_53	,603	-,208	,019	,009	,037	,137	,143	,163	,174	,132
AL_51	,603	-,038	,149	,158	-,167	,161	-,176	-,120	,245	-,063
AL_68	,602	-,241	-,226	-,129	,258	,026	-,280	,242	-,186	-,148
AL_38	,601	-,520	,176	,091	,134	-,279	,123	,040	,020	,051
AL_47	,600	-,578	,241	,155	,035	-,210	-,005	,082	-,024	-,090
AL_66	,599	,161	,018	,078	-,143	,121	-,367	-,115	,029	-,209
AL_63	,589	,351	-,286	,209	,018	-,059	,193	,136	-,009	-,288
AL_65	,587	,171	-,377	,085	,047	,157	-,265	,043	-,045	,063
AL_52	,585	-,124	-,042	-,290	,449	,346	-,173	,015	-,016	,099
AL_59	,565	-,152	-,198	,277	-,230	,207	,063	-,255	,026	,123
AL_46	,551	,411	,412	-,330	,030	-,120	,043	-,177	,023	,121
AL_37	,536	,317	,414	-,356	,050	-,137	,095	-,040	-,081	,248
AL_57	,525	-,022	-,227	,070	,149	-,201	,119	,064	-,298	,155
AL_48	,515	,372	-,094	,303	,228	-,050	,399	-,112	-,011	-,236
AL_69	,488	-,078	,274	,009	-,420	,052	-,109	,162	-,193	,008
AL_54	,486	-,026	-,353	,057	-,161	-,191	-,073	,074	,351	,243
AL_36	,466	,307	-,224	-,089	-,095	-,343	-,097	,306	,160	,258
AL_39	,451	,365	-,006	,167	,285	-,128	,385	-,135	-,013	-,256
AL_50	,450	,189	-,177	,259	,050	-,056	-,124	-,424	,009	,382
AL_64	,437	,315	-,057	,346	,006	,257	-,003	,313	-,299	,017
AL_56	,566	-,571	,332	,136	,107	-,221	,065	-,018	,031	-,069
AL_41	,447	-,458	-,151	,308	,037	,082	,127	-,057	,268	,063

AL_40	,203	,084	,460	,494	,203	-,081	-,185	-,174	,096	,011
AL_42	,373	-,139	-,113	-,380	-,136	,153	,287	-,111	-,009	-,272
AL_43	,450	-,129	-,213	-,352	,534	,276	,070	-,041	,007	,180
AL_58	,227	,370	,395	,327	,098	,466	-,125	,134	,096	,053
AL_35	,197	,154	,012	-,160	-,290	,345	,480	,049	,327	,084
AL_49	,160	,039	,228	,170	,000	,033	,214	,583	,076	,137
AL_60	,362	-,243	-,173	,176	-,319	,139	,211	-,180	-,531	,225

Extraction Method: Principal Component Analysis. 10 components extracted.

Anexo 8- Matriz de Correlações Inter-Item da escala de Auto-Liderança

Correlations

		35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	
35	PC ¹	1																																			
36	PC	,087	1																																		
37	PC	,128	,362 (***)	1																																	
38	PC	,010	,178 (***)	,300 (***)	1																																
39	PC	,144	,195 (***)	,269 (***)	,168 (***)	1																															
40	PC	-,129	-,030	,167 (***)	,178 (***)	,070	1																														
41	PC	,087	,099	,035	,421 (***)	,116	,174 (***)	1																													
42	PC	,151	,033	,226 (***)	,212 (***)	,058	-,172 (***)	,143	1																												
43	PC	,150	,245 (***)	,309 (***)	,274 (***)	,214 (***)	-,046	,174 (***)	,263 (***)	1																											
44	PC	,185 (***)	,168 (***)	,287 (***)	,446 (***)	,085	-,013	,349 (***)	,383 (***)	,425 (***)	1																										

¹ A sigla PC diz respeito a Pearson Correlation.

66	PC	,0 ,4 ,7	,2 ,5 ,3 (* *)	,2 ,3 ,0 (* *)	,2 ,2 ,5 (* *)	,2 ,2 ,0 (* *)	,1 ,6 ,6 (* *)	,1 ,4 ,0	,0 ,9 ,7	,1 ,6 ,4	,3 ,6 ,5 (* *)	,3 ,3 ,2 (* *)	,2 ,8 ,7 (* *)	,2 ,2 ,8 (* *)	,2 ,9 ,1 (* *)	,0 ,5 ,7	,4 ,0 ,6 (* *)	,4 ,7 ,3 (* *)	,3 ,3 ,7 (* *)	,2 ,7 ,3 (* *)	,2 ,8 ,2 (* *)	,3 ,5 ,5 (* *)	,2 ,2 ,4 (* *)	,2 ,9 ,0 (* *)	,2 ,2 ,4 (* *)	,3 ,9 ,3 (* *)	,2 ,0 ,8 (* *)	,3 ,4 ,9 (* *)	,4 ,6 ,6 (* *)	,2 ,8 ,9 (* *)	,2 ,2 ,5 (* *)	,4 ,5 ,8 (* *)	1						
67	PC	,0 ,6 ,2	,3 ,7 ,1 (* *)	,4 ,6 ,2 (* *)	,1 ,9 ,8 (* *)	,2 ,8 ,9 (* *)	,1 ,9 ,7 (* *)	,0 ,3 ,1	,1 ,6 ,5	,2 ,6 ,9 (* *)	,3 ,5 ,9 (* *)	,4 ,7 ,7 (* *)	,5 ,9 ,5 (* *)	,2 ,0 ,5 (* *)	,3 ,6 ,5 (* *)	,0 ,8 ,7	,3 ,4 ,0 (* *)	,4 ,0 ,1 (* *)	,3 ,6 ,8 (* *)	,2 ,3 ,1 (* *)	,2 ,2 ,6 (* *)	,5 ,3 ,7 (* *)	,1 ,7 ,5 (* *)	,3 ,1 ,7 (* *)	,2 ,9 ,7 (* *)	,2 ,6 ,4 (* *)	,1 ,0 ,1	,4 ,3 ,9 (* *)	,5 ,2 ,1 (* *)	,3 ,5 ,9 (* *)	,3 ,2 ,1 (* *)	,3 ,9 ,1 (* *)	,4 ,7 ,0 (* *)	1					
68	PC	- ,1 ,0 ,0	,2 ,6 ,2 (* *)	,1 ,5 ,7	,3 ,9 ,0 (* *)	,1 ,8 ,8 (* *)	- ,0 ,5 ,8	,2 ,0 ,6 (* *)	,1 ,6 ,0	,4 ,5 ,1 (* *)	,3 ,7 ,7 (* *)	,3 ,5 ,8 (* *)	,1 ,2 ,2 (* *)	,4 ,0 ,8 (* *)	,1 ,1 ,7	,0 ,2 ,0	,1 ,7 ,5 (* *)	,2 ,0 ,0 (* *)	,5 ,8 ,5 (* *)	,2 ,8 ,3 (* *)	,2 ,9 ,0 (* *)	,2 ,6 ,4 (* *)	,3 ,5 ,1 (* *)	,3 ,6 ,3 (* *)	- ,0 ,4 ,0	,1 ,6 ,7 (* *)	,1 ,8 ,9 (* *)	,3 ,9 ,4 (* *)	,3 ,9 ,9 (* *)	,3 ,3 ,3 (* *)	,2 ,5 ,0 (* *)	,3 ,9 ,2 (* *)	,3 ,2 ,8 (* *)	,3 ,0 ,5 (* *)	1				
69	PC	,1 ,6 ,8 (* *)	,2 ,7 ,7 (* *)	,2 ,9 ,5 (* *)	,3 ,0 ,6 (* *)	,0 ,9 ,6	,1 ,1 ,2	,1 ,8 ,6 (* *)	,0 ,9 ,1	,0 ,7 ,7	,3 ,2 ,5 (* *)	,2 ,0 ,8 (* *)	,2 ,2 ,8 (* *)	,3 ,8 ,9 (* *)	,1 ,2 ,4	,0 ,9 ,6	,0 ,6 ,8	,3 ,0 ,6 (* *)	,1 ,7 ,2 (* *)	,2 ,8 ,2 (* *)	,1 ,8 ,5 (* *)	,4 ,0 ,3 (* *)	,3 ,1 ,2 (* *)	,1 ,8 ,3 (* *)	,1 ,0 ,6	,3 ,3 ,7 (* *)	,3 ,3 ,3 (* *)	,4 ,5 ,5 (* *)	,3 ,1 ,3 (* *)	,2 ,3 ,3 (* *)	,1 ,5 ,7 (* *)	,1 ,7 ,5 (* *)	,3 ,1 ,4 (* *)	,3 ,6 ,7 (* *)	,2 ,7 ,1 (* *)	1			

Anexo 9- Valores de Consistência Interna após a exclusão dos itens 35, 40, 42, 43, 49, 51, 57, 58, 60 da escala de Auto-Liderança

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AL_36	93,10	127,836	,412	,909
AL_37	93,27	124,483	,475	,908
AL_38	94,03	120,970	,580	,906
AL_39	93,51	126,331	,406	,909
AL_41	94,20	123,749	,410	,910
AL_44	93,74	122,354	,574	,906
AL_45	93,24	126,140	,558	,907
AL_46	93,36	123,947	,487	,908
AL_47	94,26	120,286	,585	,906
AL_48	93,54	125,438	,468	,908
AL_50	93,14	128,873	,406	,909
AL_52	93,59	122,610	,520	,907
AL_53	93,63	123,217	,567	,906
AL_54	93,49	126,206	,443	,909
AL_55	93,47	121,610	,607	,906
AL_56	94,15	120,793	,548	,907
AL_59	93,47	125,896	,524	,907
AL_60	93,35	127,496	,323	,911
AL_61	93,61	120,343	,671	,904
AL_62	93,20	125,257	,620	,906
AL_63	93,41	124,712	,537	,907
AL_64	93,53	126,056	,374	,910
AL_65	93,26	125,700	,536	,907

AL_66	93,30	125,821	,532	,907
AL_67	93,37	123,320	,584	,906
AL_68	93,76	121,740	,564	,906

Anexo 10- Comunicado



FACULDADE DE PSICOLOGIA
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

DECLARAÇÃO

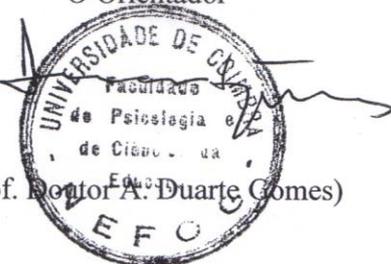
Para os devidos efeitos se declara que Margarida Luís Lourenço Martins é aluna do Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Mais se informa que a referida estudante se encontra a realizar a sua tese de mestrado, pelo que se certifica que necessita de recolher os dados necessários para a sua investigação: “Liderança transformacional, substitutos de liderança e formulação de auto-liderança”.

Salientamos que a aluna reúne as condições desejáveis para uma recolha de dados autónoma.

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, 9 de Abril de 2010.

O Orientador


(Prof. Doutor A. Duarte Gomes)

11-Questionário