



UC/FPCE — 2009

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Liderança Transformacional e Substitutos de
Liderança: conceitos e instrumentos de medida,
relações e implicações**

**Análise comparativa entre uma instituição pública e
uma privada.**

Cláudia Sofia Pedreiro (e-mail: cpedreiro@hotmail.com)

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

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Resumo

O comprometimento afectivo tem sido alvo de especial interesse por parte dos investigadores em Psicologia e Comportamento organizacional. Neste sentido, são investigadas as mais variadas formas de obter indivíduos fortemente identificados com a organização para a qual trabalham. O seguinte projecto procurou comparar as variáveis responsáveis por este sentimento numa organização pública e numa privada, à luz das teorias de Liderança Transformacional e de Substitutos de Liderança. Os estudos relativos à análise das qualidades psicométricas levados a efeito mostram que o instrumento não possui capacidade para discriminar claramente todas estas variáveis, sendo necessário fazerem-se mais investigações no sentido de obter resultados efectivamente viáveis.

Palavras-Chave: Comprometimento Afectivo, Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança.

**Transformational Leadership and Substitutes for Leadership:
concepts and measurement tools, relations and implications**

Comparative analysis between a public and private organization.

Abstract

The affective commitment has been a subject of special interest from researchers in psychology and organizational behavior. Therefore, there are investigated many different ways to get individuals strongly identified with the organization they work for. The following project tried to compare the variables responsible for this feeling in a public and in a private organization. Studies of the analysis of the psychometric qualities show that the instrument lacks the capacity to clearly discriminate all these variables, so it is necessary to make further investigations in order to obtain results actually viable.

Key-Words: Affective Commitment, Transformational Leadership, Substitutes for Leadership.

Agradecimentos

O meu sincero agradecimento...

Ao Professor Doutor Duarte Gomes pelo rigor, pela transmissão de conhecimentos e de sabedoria, pelos constantes incentivos e disponibilidade, pela persistência e preocupação incansáveis por todo o meu trabalho.

À Dr.^a Cláudia pela disponibilidade, paciência e pela partilha de conhecimentos no domínio da estatística.

Às empresas que se disponibilizaram para integrar o estudo empírico, porque sem a colaboração destas organizações este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos meus pais e irmã, fica um agradecimento eterno. Pelo apoio constante, por sempre acreditarem em mim, por caminharmos lado a lado ao longo de todo este percurso académico e pelas palavras sempre repletas de força e de esperança.

À Sofia e à Ana por toda a amizade, por me terem acompanhado ao longo de todo o percurso académico na partilha de bons e de maus momentos.

Aos amigos que sempre estiveram presentes.

A todos os que, com pequenos gestos e palavras, participaram e acreditaram, um sincero obrigado!

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Comprometimento Organizacional.....	3
1.2. Liderança Transformacional	9
1.3. Substitutos de Liderança	17
2. Objectivos do Estudo.....	24
3. Metodologia.....	24
3.1. Caracterização da Amostra.....	24
3.2. Procedimentos de Recolha dos Dados.....	27
3.3. Instrumento.....	29
3.4. Resultados.....	31
3. Discussão.....	40
4. Conclusão.....	45

Introdução

Actualmente, as organizações estão sujeitas a diversas dificuldades apresentadas pela conjuntura social e económica. A introdução de novas tecnologias, a entrada em novos mercados, o surgimento de novos concorrentes, as novas exigências por parte dos clientes e as alterações dos quadros legal, político, social e ambiental, são alguns dos diversos factores que criam a necessidade de uma gestão organizacional eficaz. Um dos maiores desafios da gestão organizacional reside na coexistência de duas necessidades: a de estabelecer mecanismos de controlo que assegurem que os seus colaboradores desempenham correctamente as funções que lhes são atribuídas, e a de encorajar que os seus subordinados contribuam para o incremento da eficácia organizacional através de acções espontâneas e inovadoras que ultrapassem os requisitos mínimos. Só assim as organizações poderão responder às constantes imprevisibilidades e contingências que as assombram. Neste sentido, a necessidade de criar líderes capazes de inculcar bem-estar, motivação e performance excepcionais nos que os rodeiam, faz com que haja cada vez mais interesse em estudar e abordar mais especificamente a liderança. Nas últimas três décadas, a Liderança Transformacional tem merecido especial atenção por parte da comunidade científica (Bass, 1999; Tucker & Russell, 2004). Revelando-se uma mais-valia para as organizações, quando algumas destas características transformacionais são postas em prática, inculcam nos colaboradores um elevado sentimento de pertença.

Como sabemos, nos dias de hoje são cada vez menos frequentes os “trabalhos para toda a vida”, e as constantes mudanças tornam as pessoas receosas de serem despedidas, daí ser extremamente importante fazerem-se estudos no sentido de averiguar as potenciais formas de obter indivíduos fortemente comprometidos.

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Dos estudos anteriormente realizados, verifica-se que existem outras formas de liderar que influenciam igualmente a identificação dos colaboradores com o local onde trabalham. A teoria dos Substitutos de Liderança tem revelado alguns resultados que apontam para certas características do indivíduo, da tarefa ou da organização, igualmente potenciadoras do compromisso afectivo dos colaboradores. No entanto, tem-se verificado que certos factores podem fazer exactamente o efeito oposto, ou seja atenuar ou até mesmo neutralizar algumas características do indivíduo como o compromisso, a satisfação ou a performance. Assim sendo, é necessário fazer-se mais investigações que ajudem a tornar possível criar condições favoráveis ao bem-estar de todos os trabalhadores.

Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional dos colaboradores para com a organização para a qual trabalham tem recebido considerável atenção tanto da parte dos gestores como dos estudiosos do comportamento organizacional (Gallagher e McLean, 2001), tornando-se assim o conceito mais desenvolvido de toda a família de constructos dos compromissos do trabalho (Morrow e McElroy, 1993). Não obstante a profusa literatura e investigação em torno desta temática, a definição de comprometimento organizacional parece ainda ser pomo de alguma discórdia. Assim, pretendendo dar uma perspectiva integradora do constructo, optou-se por aqui compilar algumas definições que parecem reflectir sucintamente a panóplia de opções existentes.

O Comprometimento Organizacional pode ser entendido como uma ligação psicológica que caracteriza a relação do empregado para com a organização, detentora de implicações na decisão de

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

manutenção de pertença à mesma – vínculo afectivo (Allen & Meyer, 1996). Assume-se também como uma força impulsora do desempenho consistente de cursos de acção/comportamentos resultantes em *outcomes* positivos para a organização – predisposição comportamental (Peterson, 2004). Outros, consideram-no de forma algo indistinta da identificação para com a organização, definindo-o como a identificação e implicação do colaborador com a organização para a qual trabalha (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)

No decurso do desenvolvimento da literatura da especialidade em torno do comprometimento organizacional deparamo-nos com duas viragens importantes de sublinhar. Uma primeira, que desenvolveremos com mais atenção a posteriori, prende-se com a passagem da unidimensionalidade à multidimensionalidade do constructo. Por seu turno, uma segunda viragem reporta-se à perspectiva da multi-focalização, ou seja, à assunção da existência de múltiplos focos de comprometimento na organização, para além da organização, tais como as tarefas, equipas, clientes, entre outros (Swales, 2004). Assim, o comprometimento organizacional pode assumir diversas formas e debruçar-se em diversos focos (Meyer, Becker, & Vanderberghe, 2004). A este respeito, Mathieu e Zajac (1990) sublinham que grande parte da investigação relativa ao compromisso se havia debruçado excessivamente sobre o ponto de vista organizacional, em detrimento de focos ou alvos mais específicos.

Tal como tivemos oportunidade de observar, as definições de comprometimento organizacional apresentadas partem ou têm subjacentes conceptualizações unidimensionais do constructo. Cada definição parece dar conta de um constructo distinto. Porém, o crescente interesse pela referida área de estudo viria a impor falta de consenso à referida conceptualização unidimensional, passando a sublinhar-se a sua natureza multidimensional. De facto, ainda que Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

vários modelos de comprometimento organizacional tenham sido propostos nos anos 80 e 90 do século XX, a multidimensionalidade do constructo tratava-se de um elemento comum a todos eles (Meyer & Allen, 1991).

De entre as inúmeras conceptualizações multidimensionais do constructo, o modelo multidimensional proposto por Meyer & Allen (1991) é detentor de grande popularidade, difusão e suporte empírico. De forma genérica, estes autores definem o comprometimento organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação que o empregado mantém com a empresa, e consideram que tal estado tem uma forte influência sobre a decisão do trabalhador de continuar a ser membro da organização. De forma mais específica, propõem que a intensidade do vínculo psicológico que liga o empregado com a empresa se poderia caracterizar a partir da definição do seu perfil de comprometimento, que incluiria de forma simultânea graus variáveis dos três componentes ou dimensões do comprometimento organizacional: o comprometimento afectivo, o de continuidade e o normativo.

De acordo com os autores (op.cit), o comprometimento organizacional pode ser especificado em três componentes ou dimensões, às quais subjazem estados psicológicos não mutuamente exclusivos. Uma primeira dimensão seria a afectiva, definida como vinculação emocional, identificação e implicação para com a organização, respeitante a um estado psicológico de desejo (congruência de valores e identificação pessoal relativamente ao alvo). A segunda dimensão proposta seria a normativa, referente ao dever moral, por parte do colaborador, de permanecer na organização, sendo nela evidente uma crença na responsabilidade de lealdade para com a organização, à qual subjaz um estado psicológico de dever (sentido de obrigação para com os benefícios outorgados; socialização organizacional). Por seu turno, uma terceira dimensão seria a de Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

continuidade, expressando o grau em que o colaborador manteria a sua ligação à organização pelo reconhecimento dos custos, ou benefícios perdidos, associados ao abandono da mesma, à qual estaria subjacente uma necessidade (é-me mais benéfico ficar do que sair). Uma proposta semelhante, também ela largamente difundida, é a de O'Reilly & Chatman (1986), que propõe uma visão do comprometimento organizacional compartida em compromisso de submissão, de identificação e de internalização (correspondentes a três processos psicológicos distintos dos colaboradores).

Tal como explicitado, grande parte do interesse despoletado em torno da temática, prende-se com as diversas consequências positivas que parece deter ao nível de *outcomes* organizacionais preponderantes para a competitividade e eficácia organizacionais. Neste âmbito, a relação entre o comprometimento organizacional e variáveis como *turnover* (intenção de abandonar a organização e abandono efectivo), absentismo, orientação para a inovação/atitudes favoráveis à mudança, desempenho global dos indivíduos e comportamentos extra-papel têm sido largamente estudadas (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006; Tavares, 2001). Ainda que as investigações em torno da relação entre comprometimento organizacional e *outcomes* relacionados com o trabalho tenham sido profusas e profícuas, pesquisas em torno das consequências das diferentes dimensões para o colaborador têm ganho preponderância, nomeadamente aquelas relativas ao bem-estar do colaborador (stress, conflito trabalho-família) (Meyer et al., 2002).

Assim, a preponderância da investigação em torno do comprometimento organizacional prende-se com o papel premente que assume para o indivíduo – foco extremamente significativo na vida das pessoas - e para a organização – evidência de conexões potenciais com inúmeros indicadores de performance no trabalho.

Começando pelo antecedente que maior impacto têm sobre o Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

comprometimento afectivo do trabalhador importa, ao nível teórico, salientar algumas variáveis consideradas mais relevantes. Qualquer variável pessoal ou situacional que incremente a probabilidade de que o indivíduo se sinta intrinsecamente motivado e absorvido nos cursos de acção desejados pela empresa, e/ou que favoreça sua percepção relativamente à importância de estar ligado à empresa, e/ou que incida de forma a que o trabalhador derive a sua identidade da associação com a organização, contribui de forma significativa à gestação e desenvolvimento deste componente integrante do comprometimento organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001). Ao nível empírico, numerosos estudos e várias meta-análises têm examinado as relações específicas entre o comprometimento afectivo e certas variáveis consideradas como suas antecedentes (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; e Bishop, Scott, Goldsby & Cropanzano, 2003). Do conjunto das variáveis distantes, tradicionalmente têm-se estudado as características pessoais, organizacionais e as diferentes estratégias de recursos humanos.

As investigações sobre as características pessoais que se podem considerar como causa do compromisso afectivo centram-se no sexo, idade, antiguidade no posto e na organização, o estado civil, número de filhos, nível educativo, etc. Em geral, os estudos empíricos mostram que as relações com estas variáveis não são nem fortes nem consistentes. As relações positivas mais significativas são estabelecidas entre este componente do comprometimento organizacional e a idade e a antiguidade. Dentro desta categoria de antecedentes do compromisso afectivo também se estudou a influência que diversos aspectos da personalidade, tais como a elevada necessidade de êxito, a forte ética para o trabalho e os interesses vitais centrados no trabalho, podem ter na sua interacção com as experiências de trabalho, sobre o mesmo.

Entre o segundo conjunto de variáveis, as características Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

organizacionais, as mais estudadas e citadas na literatura, referem-se ao tamanho da empresa, seu grau de formalização e de descentralização. Uma vez mais, a evidência empírica a respeito do seu vínculo com o comprometimento afectivo não é nem forte nem consistente. Isso pode-se atribuir ao facto de que estas variáveis de nível macro só exercem uma certa influência na configuração do comprometimento afectivo através da sua incidência, em alguns casos moderada, sobre certas variáveis próximas, tais como as experiências de trabalho ou a definição dos papéis que os colaboradores assumem, sendo precisamente estas as que têm um maior impacto na formação de atitudes para a organização, estando relacionadas mais de perto com o trabalho diário e a sua ligação com a satisfação das necessidades pessoais do trabalhador.

Por último, investigou-se também as relações entre as distintas práticas de recursos humanos e o comprometimento afectivo. À luz da literatura empírica sobre o tema, pode-se afirmar que, de todos os antecedentes distantes mencionados, as estratégias de recursos humanos são as que apresentam relações mais fortes e consistentes, o que parece confirmar a capacidade de incidência destas estratégias sobre o comprometimento afectivo dos trabalhadores. Neste sentido é importante que nas organizações se criem estratégias (e.g. liderança eficaz, recompensas atractivas, condições de trabalho satisfatórias) que promovam o desenvolvimento do comprometimento nos seus trabalhadores.

Ainda no que respeita ao comprometimento organizacional, a perspectiva adoptada no âmbito do presente estudo é aquela proposta por Quijano, Navajo, & Cornejo (2000), pelo que sobre ela nos debruçaremos de seguida. De acordo com os referidos autores podemos definir comprometimento organizacional como o “vínculo psicológico do indivíduo com a organização”. Adoptando uma perspectiva multidimensional do constructo, consideram uma só Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

natureza atitudinal do mesmo, incluindo diferentes dimensões em termos de avaliação, afecto, cognição e predisposições comportamentais. Neste sentido, argumentam pela existência de duas dimensões fundamentais do constructo: uma dimensão instrumental (orientada para a tarefa) e uma outra pessoal (orientada para as pessoas ou relações). A primeira dimensão, respeitante à dependência do sujeito em relação às recompensas que outorga da organização, compreende o comprometimento de necessidade (vínculo muito débil sustentado pela necessidade do colaborador permanecer na organização, assim como pela ausência de diferentes oportunidades de trabalho) e o comprometimento de troca (vínculo que o colaborador mantém com a organização em função do intercâmbio, mais ou menos satisfatório, que com ela realiza em termos de recompensas intrínsecas e extrínsecas). Por seu turno, a segunda dimensão apresentada pelos autores (op.cit.), comprometimento pessoal, é próxima da identificação com a organização e engloba o comprometimento afectivo (vínculo afectivo que o colaborador estabelece para com a organização da qual é parte integrante, além da simples relação contratual, produzido por uma necessidade de afiliação) e o comprometimento de valores (congruência pessoal que o colaborador experiencia face aos valores e metas organizacionais, pelo que os interioriza fazendo-os seus). É de salientar, neste contexto, a existência de um crescendo de intensidade do comprometimento dos colaboradores para com a organização, assumindo-se o comprometimento de necessidade como o mais débil e o de valores como o mais veemente.

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Liderança Transformacional

A década de 80 iniciou-se com um certo pessimismo relativamente ao estudo da liderança pois, se por um lado, existia imensas propostas explicativas acerca da eficácia dos líderes e das melhores estratégias a utilizar na adaptação a diferentes contextos profissionais, por outro lado, os dados não eram nada animadores quanto a resultados consensuais, não só dentro de cada um dos modelos e teorias, que estavam constantemente a ser contrariados, mas também nas várias abordagens ao estudo deste fenómeno. Daí que, como refere Bryman (1992), tenham sido avançadas novas propostas que tentaram lutar contra este desânimo, integrando princípios e pressupostos de distintos autores, mesmo dos mais clássicos, como são os defensores dos traços de personalidade.

É nesta lógica que surge a teoria da liderança carismática de House (1977), a teoria da liderança transformacional de Bass (1985) e Burns (1978), a teoria atribucional da liderança carismática de Conger e Kanungo (1987) e as teorias da liderança visionária desenvolvidas por diversos autores (Bennis & Nanus, 1985). O que existia de comum entre todas estas 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. Estas novas orientações no estudo da liderança têm em comum o facto de analisarem as características apresentadas por líderes que conseguiram obter resultados excepcionais através das suas acções.

A Liderança Transformacional tem sido definida como a capacidade por parte dos líderes, de transformar os valores, necessidades, aspirações e prioridades dos seus seguidores, assim como de os motivar para conseguirem uma performance para além das

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

expectativas (Bass e Avolio, 1994; Walumbwa, Orwa, Wang & Lawler, 2005).

Segundo Burns (1978), pioneiro nesta temática, a Liderança Transformacional é um processo através do qual os líderes e seus seguidores se conduzem mutuamente para elevados níveis de moralidade e motivação. Os líderes transformacionais aumentam a percepção interna dos seus subordinados, apelando a ideais e valores morais superiores (e.g. liberdade, justiça, igualdade, paz, humanismo), assim como tentam evitar o desenvolvimento de emoções menos positivas como a inveja, o medo, a ganância, ou o ódio. Deste modo, o líder transformacional permite que os sujeitos não só alcancem o estágio mais elevado da pirâmide das necessidades de Maslow, o da realização pessoal, mas que ultrapassem esse estágio, passando para uma esfera superior, a organizacional (Bass, 1999). Burns (1978) refere ainda que a Liderança Transformacional consiste num processo de influência capaz de mobilizar o poder para mudar sistemas sociais. De acordo com o autor, só a Liderança Transformacional poderá ser um factor de mudança social. Esta posição é igualmente partilhada por Yukl (1989), para quem este conceito se refere ao processo de influência capaz de produzir fortes mudanças nas atitudes e assunções dos membros de uma organização ou de um grupo, gerando implicação face à sua missão, objectivos e estratégia, sendo reconhecível através de resultados, tais como grandes mudanças na cultura e estratégias da organização ou do sistema social.

Foi a partir da formulação de Burns, que Bass (1985) se começou a interessar por construir um modelo mais completo e abrangente de liderança. Segundo este autor, a Liderança Transformacional envolve quatro componentes essenciais:

Influência Idealizada (“carisma”) - Esta primeira categoria representa o nível mais elevado da liderança transformacional, pois o Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

responsável 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 este descrito como uma pessoa com capacidades extraordinárias, bastante persistente e determinado no seu trabalho. Os ideais assumidos também são entendidos como uma intenção em fazer aquilo que é o melhor e mais correcto para todos, pautando o comportamento por padrões éticos e morais. Convém esclarecer que a opção pela designação *influência idealizada* por troca pelo termo carisma deveu-se, segundo Bass (1998) a três razões distintas:

1) O carisma é hoje em dia um conceito amplamente difundido pela comunicação social e enraizado na generalidade das sociedades, tornando-se pouco claro o seu significado, pois pode caracterizar pessoas que são extravagantes, brilhantes, experientes, com “forte” personalidade, etc;

2) A existência de uma conotação negativa em vários países da Europa e Ásia, onde as pessoas associam esta característica a ditadores do passado que trouxeram graves prejuízos ao bem-estar social e humano;

3) O facto do conceito ter sido entendido por outros autores como abrangendo várias dimensões que aparecem como distintas no modelo transaccional e transformacional (Conger & Kanungo, 1994; House, 1977).

Aliás, no desenvolvimento do MLQ (*Multifactor Questionnaire Leadership*), enquanto medida dos comportamentos dos líderes, Bass e Avolio (1997) chegaram a propor a separação desta dimensão em dois factores:

1) A *influência idealizada* (atribuída), identificando indivíduos que têm uma grande credibilidade junto dos colaboradores, manifestada através da confiança que as pessoas demonstram nas suas Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

capacidades e valores, estando dispostas a fazer sacrifícios pessoais e a abdicar dos seus interesses para atingir a visão apresentada;

2) A *influência idealizada* (comportamentos), referindo-se às opções concretas assumidas pelos responsáveis no sentido de demonstrarem aos outros que estão realmente empenhados na concretização das metas definidas.

Motivação inspiradora - Esta característica pode ser representada através da capacidade do líder fornecer um significado e desafio às tarefas a desempenhar, 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 se ultrapassarem as dificuldades são aspectos caracterizadores desta faceta (Bass & Riggio, 2006). Neste caso, quem chefia tende a ser percebido como uma pessoa persistente, com imensa energia e capacidade de iniciativa, evidenciando uma grande confiança quanto à possibilidade do grupo ter um futuro melhor. Apesar deste factor ser entendido de forma distinta do anterior, Bass (1998) admite a possibilidade de ambos se juntarem, adoptando o termo “carismático-inspirador”. No entanto, o autor deixa bem claro que existem efectivamente diferenças entre as dimensões, dando como exemplo a grande identificação que ocorre por parte dos colaboradores relativamente à figura do líder com influência idealizada (carisma) e que pode não se verificar na motivação inspiradora. Isto significa que um determinado indivíduo pode demonstrar capacidade para inspirar e motivar os outros no trabalho, mas não representar um modelo de alguém que tenha conseguido alterar os valores e ideias dessas pessoas.

Estimulação intelectual - A este nível, o responsável procura incentivar os outros a serem inovadores e criativos no trabalho, Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

questionando os princípios adoptados, reformulando os problemas existentes e dando novas sugestões sobre a realização das tarefas. Por isso, não existe um ambiente de crítica e de pouca 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 (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2005; Bass & Riggio, 2006; Gumusluoglu & Ilsev, 2008; Tejada, Scandura & Pillai, 2001).

Consideração individualizada – Esta área remete para os relacionamentos individuais dentro do grupo, procurando-se verificar a existência de uma preocupação com as necessidades de realização, pessoal e profissional, dos colaboradores. Assim, o responsável será transformacional se conseguir promover um ambiente onde existam oportunidades para o desenvolvimento dos outros, bem como se for capaz de reconhecer e aceitar as diferenças individuais ao nível dos desejos e necessidades das pessoas que fazem parte da sua equipa de trabalho. Esta aceitação da individualidade também implica a adopção de comportamentos específicos às características de cada um, dando, por exemplo, maior autonomia aos que evidenciam mais conhecimentos e experiência sobre a execução das tarefas ou fornecendo mais encorajamentos e indicações aos que iniciam uma determinada função. Por isso, a comunicação aberta com todos os elementos do grupo, bem como a vontade de delegar tarefas são aspectos valorizados por quem assume o poder (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2005; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Bass & Riggio, 2006; Gumusluoglu & Ilsev, 2008; Tejada, Scandura & Pillai, 2001).

Todos os estilos de liderança e comportamentos que englobam estas características podem ser avaliados através do MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire* – desenvolvido por Bass Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

(1985). Provido de grande consistência interna, este instrumento é um dos mais utilizados para medir os comportamentos de líderes transaccionais e transformacionais, assim como investigar a natureza da relação entre os estilos de líder existentes, eficácia e satisfação no trabalho (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2005; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Bass & Riggio, 2006; Walumbwa et al, 2005; Gumusluoglu & Ilsev, 2008; Tejada, Scandura & Pillai, 2001). Dependendo do que se pretende especificamente estudar, o MLQ pode ser reduzido, sendo avaliadas unicamente algumas subescalas. Regra geral, as revisões de versões anteriores do MLQ atingiram conclusões positivas acerca das suas propriedades psicométricas (Jugde & Bono, 2000; Tejada, Scandura & Pillai, 2001).

A Liderança Transformacional é frequentemente vista como um sinónimo de Liderança Carismática. No entanto, estas apresentam alguns aspectos particulares, que as tornam bastante diferentes uma da outra. De facto, verifica-se que para se ser um líder transformacional é necessário ter-se carisma, contudo, não basta ser-se carismático para se ser um líder transformacional, isto é, um líder transformacional é sempre carismático, mas um líder carismático nem sempre é transformacional (Yukl, 1989). A Liderança Carismática, de acordo com Bass (1985), seria proveniente de um conjunto de características da personalidade e do comportamento dos líderes que, através de um processo dinâmico, originariam uma relação particular com seus subordinados (Lourenço, 2001). Para House (1977, cit in Lourenço, 2001), envolveria atitudes e percepções dos seguidores acerca do líder, sendo seus indicadores a confiança do seguidor na justeza das convicções do líder, a pronta obediência ao líder, a afeição pelo líder, a aceitação inquestionável do líder, o envolvimento emocional dos seguidores em relação aos objectivos propostos e o sentimento, por parte dos seguidores, da sua capacidade para realizar ou contribuir para a realização da missão da organização.

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

A Liderança Transformacional também é frequentemente confundida com Liderança Transaccional. Estes tipos de liderança apresentam-se no entanto bastante diferentes em diversos aspectos. A primeira grande diferença reside no facto dos comportamentos de Liderança Transformacional envolverem para além da administração de recompensas e castigos. Mais, o processo através do qual a Liderança Transformacional influencia os seus seguidores é diferente do processo envolvido na Liderança Transaccional. A Liderança Transformacional envolve fundamentalmente mudança de valores, objectivos e aspirações dos seus seguidores para que desempenhem o seu trabalho, uma vez que são consistentes com os seus próprios valores, ao contrário da expectativa de serem recompensados pelos seus esforços. No que concerne à forma como os comportamentos influenciam os subordinados, verifica-se que os transformacionais tendem a ser mais proactivos, ao contrário dos comportamentos transaccionais que tendem a ser mais reactivos (Mackenzie, Podsakoff e Rich, 2001).

A tendência para adoptar comportamentos predominantemente transformacionais está intrinsecamente relacionada com os padrões morais da família, com a educação que o indivíduo teve, assim como com as vivências de liderança que experimentou (e.g. escola, actividades extra-curriculares).

Os programas de formação mostram-se bastante eficazes para o desenvolvimento de características transformacionais nos indivíduos (e.g. Programa *Full Range of Leadership Development*). Formar alguém para ser um líder mais transformacional está dependente do modelo de líder ideal que cada formador aplica. É traçado um plano de como melhorar os seus comportamentos e lidar com os obstáculos à mudança, sendo este processo seguido de perto pelos formadores, no sentido de prestar assistência sempre que necessário. Após três meses, é feita uma sessão *follow-up*, onde é possível verificar-se em que Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

medida é que os planos individuais estão a ser cumpridos. Esta formação permite assim apreender a desenvolver comportamentos transformacionais nos indivíduos que assim o desejem (Bass, 1999).

Gumusluoglu & Ilsev (2008) afirmam que existe uma maior tendência para a emergência da liderança transformacional em sociedades colectivistas do que em culturas individualistas. Assim sendo, os seguidores colectivistas esperam que os líderes cuidem deles em troca da sua lealdade e identificação com a visão do mesmo.

Bycio, Hackett & Allen (1995) sugerem que a Liderança Transformacional está relacionada positivamente com o compromisso afectivo dos subordinados na organização para a qual trabalham, permitindo deste modo um forte sentimento de pertença e, assim sendo, uma menor probabilidade destes saírem da mesma. A literatura sugere igualmente a existência de uma relação entre as subdimensões da Liderança Transformacional e as recompensas contingentes, sendo que ambas estão associadas positivamente com o compromisso afectivo (Rafferty & Griffin, 2004). Observou-se igualmente que as características inspiracionais do líder têm uma influência mais significativa no compromisso afectivo do que qualquer outra característica da liderança transformacional. Vários outros estudos obtiveram resultados semelhantes (Avolio, Zhu, Kho & Bhatia, 2004; Bass & Riggio, 2006; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Walumbwa, Orwa, Wang & Lawler, 2005), isto é, uma forte correlação positiva entre os comportamentos transformacionais do líder e o compromisso organizacional.

Apesar da vasta gama de estudos e publicações realizados neste âmbito, é necessário estudar-se com maior profundidade como é que 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.

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Substitutos de Liderança

Numa tentativa de explicar quer os sucessos ocasionais dos líderes, quer as falhas frequentes nas suas predições, Kerr sugeriu pela primeira vez em 1977 o conceito de Substituto de Liderança (Pool, 1997). No entanto, é em 1978, com a primeira publicação de um artigo sobre o tema, que Kerr e Jermier tornaram os Substitutos de Liderança um tema de interesse para vários estudiosos. A teoria elaborada por estes autores sugere que, em determinadas situações, o comportamento dos líderes não exerce uma influência significativa sobre os seus subordinados, pois algumas variáveis agem na vez dos líderes. Esta teoria defende que existe uma vasta gama de variáveis situacionais que podem *substituir*, *neutralizar* ou *optimizar* os efeitos dos comportamentos adoptados pelo líder. Assim, estas podem diminuir, aumentar ou até mesmo anular a competência do líder para influenciar os comportamentos e atitudes nos seus colaboradores (Podsakoff et al, 1996a; Podsakoff et al, 1996b). Neste sentido, pode acontecer que os líderes tenham uma acção que não é absolutamente decisiva e necessária para o desenrolar do trabalho dos colaboradores, existindo um conjunto de factores que podem implicar a “dispensa” de alguém com as habituais funções de gestão e orientação (Howell, Dorfman & Kerr, 1986).

Ao nível dos *substitutos*, a preocupação centrou-se no estudo das competências dos subordinados, das tarefas e da estrutura da organização que podem tornar redundante a existência de uma figura hierárquica superior, constituindo neste caso um bom exemplo os “grupos de trabalho autónomos”, onde os funcionários demonstram um grande domínio da execução das tarefas e têm uma noção clara dos níveis de rendimento a obter (Cunha et al, 2006; Miner, 2005; Yukl, 1989).

Os *substitutos* de liderança envolvem uma vasta gama de

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

características dos colaboradores como: a habilidade, experiência, formação e conhecimento do indivíduo; a sua orientação profissional; a sua indiferença face às recompensas organizacionais; e a sua necessidade de independência. Existem igualmente as características de tarefa, que incluem as tarefas rotineiras, não ambíguas e invariantes, tarefas intrinsecamente satisfatórias; e tarefas que forneçam feedback. Por fim, existem ainda as características organizacionais, que dizem respeito à formalização da organização, inflexibilidade das regras, staff de apoio, coesão dos grupos de trabalho, recompensas organizacionais fora do controlo do líder e grau de distância espacial entre supervisores e seus subordinados. Todas estas características são vistas como factores que tornam a acção de um líder desnecessária (Dionne, Yammarino, Atwater & James, 2002; Dionne, Yamarrino, Howell & Villa, 2005; Howell & Dorfman, 1981; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996a; Tosi & Kiker, 1997).

Quanto aos *neutralizadores*, estes também dizem respeito a determinados atributos dos colaboradores, das tarefas e das organizações que condicionam o poder exercido pelo líder. No entanto, a interferência dos neutralizadores não visam a “substituição” das suas acções, actuando antes de modo a criar um “vácuo de influência”, impedindo ou diminuindo os possíveis efeitos das opções que possam assumir. Como exemplos, podem ser apontados a falta de recursos financeiros ou materiais que, frequentemente, levam à desmotivação dos colaboradores na execução das suas tarefas, acabando por “neutralizar” o poder e a influência do líder sobre os seus colaboradores (Cunha et al, 2006; Miner, 2005; Howell, Dorfman & Kerr, 1986).

O quadro 1 apresenta alguns dos possíveis factores existentes nos subordinados, nas tarefas e nas próprias organizações que tornam ineficaz o exercício da liderança centrada na tarefa e no relacionamento.

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Como se pode verificar, um trabalhador que, por exemplo, possua um conhecimento correcto da tarefa a executar e a experiência necessária para levar a cabo autonomamente as suas funções não estará dependente de um responsável com um estilo de liderança centrada na tarefa.

Por outro lado, quando estamos na presença de tarefas rotineiras, que fornecem um “feedback” imediato sobre a sua execução e que não induzem qualquer ambiguidade sobre os procedimentos a utilizar também se tornará pouco relevante alguém que esteja preocupado com os aspectos técnicos do trabalho.

Ao nível organizacional, o peso do líder será igualmente diminuto se existir uma formalização significativa dos processos de produção, pois está tudo estabelecido do ponto de vista do planeamento do trabalho, dos objectivos a atingir e das responsabilidades de cada um.

Figura 1

Substitutos e neutralizadores da liderança centrada nas relações e nas tarefas

Características	Liderança Orientada para as relações	Liderança Orientada para as tarefas
Do Subordinado		
1.Capacidade, experiencia, formação e conhecimentos		+
2.Orientação profissional	+	+
3.Indiferença face às recompensas organizacionais	+	+
4.Necessidade de Independência	+	+
Da Tarefa		
5.A tarefa é rotineira, não ambíguas e invariantes		+
6. Tarefas intrinsecamente satisfatórias	+	
7.A tarefa fornece feedback		+
Da Organização		
8.Formalização		+
9.Inflexibilidade		+
10.Coesão dos grupos de trabalho	+	+
11.Recompensas organizacionais fora do controlo do líder	+	+
12.Distância espacial entre superior e subordinado	+	+

(Fonte: Cunha et al, 2006; Ivancevich & Matteson, 1999)

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Em termos gerais, o modelo acaba por fornecer uma contribuição extraordinária para a explicação do facto de determinadas pessoas poderem ter eficácia numa situação mas não noutras. De facto, aquilo que se defende é a existência de um conjunto de factores (neutralizadores e substitutos) que tendem a moderar os efeitos dos comportamentos do líder sobre as atitudes, percepções e acções dos membros do grupo.

Por contraponto aos factores inibidores do exercício da liderança, os autores procuraram analisar aspectos que pudessem funcionar de forma inversa, ou seja, que ajudassem a potenciar ou otimizar as acções dos que exercem o poder. Neste caso, foram descritos como *otimizadores* da liderança (“enhancers”), as características dos subordinados, da tarefa ou da organização que, de algum modo, ampliam o impacto do líder sobre o seu grupo de trabalho. Por exemplo, se o responsável tem uma equipa de funcionários altamente coesos e interessados em alcançar os melhores resultados então pode obter um factor extra de garantia de sucesso da estratégia planeada. Por outro lado, se juntarmos ao bom ambiente de trabalho uma estrutura organizacional que facilita as ideias dos superiores hierárquicos então estaremos, uma vez mais, a aumentar as suas hipóteses de sucesso. Neste sentido, os autores defendem que quando o responsável tem disponíveis determinados *otimizadores* aumentam as probabilidades de conseguir tirar o máximo rendimento dos colaboradores (Howell et al., 1996).

Esta proposta teórica acabou por gerar imensa investigação em diferentes domínios (e.g. educação, marketing, comportamento organizacional) e os resultados pouco consistentes obtidos no início deveram-se, em grande medida, à pouca fiabilidade dos instrumentos de avaliação psicológica aplicados, levando os autores a procurar melhorar as características psicométricas dos questionários propostos (ver Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff et al., 1993).

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Segundo Miner (2005), existem situações em que o uso de substitutos é mais favorável. Verifica-se a importância de criar (ou recorrer a) substitutos quando: os traços ou características da personalidade do líder são inadequados e a substituição do mesmo é, por algum motivo, impossível; e, quando os traços ou características da personalidade do líder são adequados, os *skills* e o conhecimento do líder são inadequados e é impossível a possibilidade de formação. Por outro lado, deparamo-nos com a importância de eliminar *neutralizadores* e criar *otimizadores* quando os traços ou personalidade do líder e os *skills* são adequados (Miner, 2005).

Nos dias de hoje é possível, nas nossas empresas, recorrer a uma lista diversificada de substitutos que enfatizem o comportamento do líder. Assim, podem desenvolver-se sistemas de orientação, melhorar o desempenho orientado para a formalização (e.g. pagamento à comissão, gestão de grupos por objectivos), aumentar a disponibilidade do staff administrativo (e.g. formação de pessoal), aumentar o profissionalismo dos subordinados, redesenhar funções no sentido de aumentar a performance inerente ao feedback que é fornecido; e iniciar actividades em equipa para desenvolver skills de auto-gestão em grupo para resolução de problemas ligados ao trabalho, assim como resolver conflitos e providenciar apoio. Uma lista semelhante, no que concerne aos potenciadores, inclui o aumento da percepção do subordinado acerca da influência e perícia do líder, a “construção” de clima organizacional, o aumento de poder relativamente à posição do líder, e a criação de grupos de trabalho coesos com elevadas normas de performance (Miner, 2005). Os líderes podem assim criar substitutos consoante a necessidade sentida. Havendo a percepção de que o seu comportamento é desadequado, que é pouco experiente ou está frequentemente ausente, o líder pode adaptar às situações as mais diversas técnicas e/ou comportamentos que considere serem mais eficazes (Dionne et al, 2005; Miner, 2005).

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Um outro conceito que ficou conhecido no domínio dos substitutos da liderança foi a formulação de auto-liderança (Manz, 1983, 1986, 1992; Manz & Neck, 1999; Manz & Sims, 1997, 2001), sendo entendido como o processo através do qual as pessoas se influenciam a elas próprias de modo a realizarem com sucesso as tarefas, motivando-se e orientando-se de forma autónoma relativamente a possíveis figuras externas. Neste contexto, a literatura afirma que os colaboradores que apresentam uma capacidade de se auto-gerirem podem ser considerados um tipo de substitutos de liderança, visto que possuem objectivos standards estabelecidos, avaliam a sua performance de acordo com esses mesmos padrões standards, e auto-administram recompensas ou punições baseados nessas mesmas avaliações.

Diversas variáveis que caracterizam os profissionais têm sido sugeridas como potenciais substitutos de liderança. Estas incluem: o grau de profissionalismo; o acesso a feedback das tarefas que executam; o grau de satisfação intrínseca proveniente do alcance das tarefas; e a presença de um grupo de trabalho coeso (Howell & Dorfman, 1981). No sentido de inculcar estas características aos seus colaboradores, existem já organizações possuindo programas que promovem o desenvolvimento de aptidões, e oferecem formação para os colaboradores (Dionne et al, 2005; Howell, 1997).

Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996a), observaram seis substitutos de liderança fortemente influenciadores do comprometimento organizacional: indiferença às recompensas, tarefas intrinsecamente satisfatórias, tarefas rotineiras, inflexibilidade organizacional, coesão de grupo, e recompensas fora do controlo do líder. Mais, estes autores, assim como outros investigadores (e.g. Avolio et al, 2004; Howell & Dorfman, 1981) obtiveram resultados que permitem afirmar que a indiferença face às recompensas organizacionais, as recompensas fora do controlo do líder, a distância

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.
Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

espacial entre o líder e o subordinado e as tarefas rotineiras tendem a diminuir o comprometimento organizacional, enquanto que substitutos como a inflexibilidade organizacional, tarefas intrinsecamente satisfatórias e coesão de grupo tendem a aumentar esta variável critério. Numa meta-análise elaborada pelos autores supra-citados (Podsakoff, Mackenzie e Bommer, 1996b), os resultados sugerem que as características dos subordinados parecem estar mais relacionadas com o comprometimento organizacional do que as restantes características. Estes verificaram que a indiferença face às recompensas organizacionais tem uma relação fortemente negativa com a variável critério, o que aponta para um maior comprometimento por parte dos indivíduos que valorizam recompensas organizacionais, em detrimento dos que não lhes dão tanta importância.

Uma outra meta-análise dos mesmos autores (Podsakoff, Mackenzie e Bommer, 1996a) sugere que os substitutos de liderança destacados como sendo aqueles com relações mais significativas foram as tarefas com *feedback*, as tarefas rotineiras, a coesão de grupos, a formalização e a inflexibilidade organizacional.

Assim sendo, os substitutos de liderança parecem ser determinantes no comprometimento dos empregados numa organização. No entanto, na maioria das investigações desenvolvidas, parece não haver resultados que permitam sustentar a ideia de que os substitutos são mais eficazes do que a Liderança Transformacional, ou que, simplesmente eliminam a acção do líder. Assim, torna-se necessário procurar identificar quais os factores que mais influenciam o comprometimento afectivo.

2. Objectivos do Estudo

De acordo com o que foi anteriormente exposto, e perante a falta de investigações empíricas acerca desta temática, o seguinte projecto visa comparar duas instituições distintas, sendo uma delas uma organização privada e a outra, uma pública. Numa visão mais global, esta análise comparativa pretende identificar onde se encontram os colaboradores mais comprometidos (se numa ou noutra), procurando averiguar os factores que mais contribuem para esse efeito. Mais especificamente, optamos por explorar as seguintes hipóteses:

- H1. O líder Transformacional está mais orientado para as pessoas ou relações do que para as tarefas;
- H2. Em termos comparativos, o compromisso afectivo é mais elevado na organização privada do que na pública;
- H3. O grau de formalização e a inflexibilidade estrutural são mais elevados na organização pública do que privada;
- H4. A indiferença face às recompensas organizacionais é mais elevada na organização pública do que na privada;
- H5. A idade e a antiguidade na função influenciam o grau ou a qualidade do comprometimento.

3. Metodologia

3.1. Caracterização da Amostra

A presente investigação incidiu sobre uma amostra constituída por um total de 209 sujeitos, sendo que se divide em dois grupos: organização privada (126 inquiridos) e organização pública (83 inquiridos).

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Em cada uma delas foram distribuídos questionários a todos os colaboradores, pretendendo obter-se uma amostra representativa do universo de cada organização.

O quadro 2 apresenta a caracterização da amostra em análise.

Quadro 2 – Características demográficas da amostra (n=209)

	Organização Pública	Organização Privada
	% (Nº)	%(Nº)
Sexo (Total de respostas)	83	126
Feminino	62,7% (52)	64,3% (81)
Masculino	37,3% (31)	35,7% (45)
Idade (Total de respostas)	80	123
18-24	1,3% (1)	15,4% (19)
25-34	40% (32)	40,7% (50)
35-44	35% (28)	26% (32)
45-54	21,3% (17)	13,8% (17)
55-65	2,5% (2)	4,1% (5)
Habilitações Académicas (Total de respostas)	83	125
4º ano	4,8% (4)	12% (15)
7º ano	1,2% (1)	14,4% (18)
9º ano	7,2% (6)	38,4% (48)
12º ano	43,4% (36)	20,8% (26)
Bacharelato	7,2% (6)	1,6% (2)
Licenciatura	36,1% (30)	12,8% (16)
Anos de serviço (Total de respostas)	78	123
5 ou menos	17,9% (14)	52% (64)
6-10	44,9% (35)	21,1% (26)
11-15	14,1% (11)	4,9% (6)
16-20	5,1% (4)	8,9% (11)
21 ou mais	17,9% (14)	13% (16)
Função (Total de respostas)	83	126
Quadros superiores Públicos, dirigentes e Quadros superiores	24,1% (20)	4% (5)
Especialistas das profissões intelectuais e científicas	12% (10)	8,7% (11)
Técnicos e profissionais de nível intermédio	26,5% (22)	4% (5)
Pessoal administrativo e similares	13,3% (11)	7,9% (10)
Pessoal de serviços e vendedores	12% (10)	9,5% (12)
Agricultores e trabalhadores qualificados de agricultura e pescas	1,2% (1)	0,8% (1)
Operários, artífices e trabalhadores similares	4,8% (4)	13,5% (17)
Operadores de instalação e máquinas e trab. de montagem	1,2% (1)	46,8% (59)
Trabalhadores não qualificados	4,8% (4)	4,8% (6)
Anos de serviço na actual função (Total de respostas)	74	117
5 ou menos	51,4% (38)	65,8% (77)
6-10	37,8% (28)	20,5% (24)
11-15	6,8% (5)	3,4% (4)
16-20	1,4% (1)	5,1% (6)
21 ou mais	2,7% (2)	5,1% (6)

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Como o quadro indica, em ambas as organizações, a maioria dos inquiridos são do sexo feminino, 62,7% no caso da organização pública e 64,3% na organização privada. As idades variam entre os 18 (mínimo) e os 65 anos (máximo) para o caso da organização privada, enquanto que os inquiridos da organização pública possuem idades entre os 23 e os 56 anos. Contudo, em ambas as organizações, cerca de 40% e 41% dos inquiridos, possuem entre 25 a 44 anos. A maior parte dos trabalhadores respondentes da organização pública (43,4%) possui o 12º ano e a maior parte dos inquiridos da organização privada (38,4%) possui apenas o 9ºano. Salienta-se o facto de que na amostra referente à organização pública a percentagem de inquiridos licenciados é superior à da organização privada (36,1% e 12,8%, respectivamente).

Relativamente ao número de anos, a maioria dos inquiridos pertencentes à organização privada (52%) possuem 5 ou menos anos de serviço, enquanto que na organização pública apenas 17,9% dos inquiridos estão nessa situação. A função desempenhada pela maior parte dos inquiridos da organização pública (26,5%) é “Técnicos e profissionais de nível intermédio “ e, no caso da organização privada, 46,8% dos inquiridos são “Operadores de instalação e máquinas e trabalhadores de montagem”.

No que se refere ao número de anos na actual função, pudemos verificar que da amostra relativa à organização pública, 51,4% dos inquiridos exercem a mesma função à 5 ou menos anos e que aproximadamente 3% exercem a mesma à 21 anos ou mais. Relativamente à amostra da organização privada, a maioria dos inquiridos (65,8%) exercem à 5 ou menos anos a mesma função.

A última pergunta, codificada por nós, é uma questão aberta relativa às mudanças sentidas na organização.

Tipo de Mudanças	Organização Pública		Organização Privada	
	Sim	Não	Sim	Não
Tecnológicas	22,2% (6)	77,8% (21)	80,9% (38)	19,1% (9)
Na função	22,2% (6)	77,8% (21)	25,5% (12)	74,5% (35)
Legislativas	74,1% (20)	25,9% (7)	6,4% (3)	93,6% (44)

Os resultados obtidos permitem detectar que, no caso da organização pública, as mudanças mais referidas pelos inquiridos foram as relacionadas com as legislativas, sendo que 74,1% dos que mencionaram uma mudança referiram este tipo. Relativamente à organização privada, não se verifica o mesmo sendo que neste caso as mudanças tecnológicas foram as mais referidas (80,9% dos inquiridos que referiram uma mudança indicaram este tipo).

3.2. Procedimentos de Recolha dos Dados

O contacto com organizações potencialmente interessantes e interessadas para o desenvolvimento da nossa investigação iniciou-se com o envio do projecto de investigação. Neste, contemplou-se uma breve descrição do tema em estudo, sendo igualmente explicitados os direitos e deveres da organização e da equipa de investigação. Pretendeu-se dar às organizações contactadas a informação de que necessitavam para poderem tomar uma decisão em relação à colaboração no nosso estudo. Dos contactos que estabelecemos, dois foram positivos, pelo que iniciámos o processo conducente à recolha dos dados. Primeiramente, solicitámos uma entrevista com um responsável, com o intuito de analisar o tipo de cultura de cada uma destas organizações (e.g. artefactos, valores, crenças, tecnologia utilizada, entre outros), conhecer o tipo de actividade desenvolvida em cada departamento, bem como as relações estabelecidas entre os membros, a fim de obter mais informações acerca de cada uma das organizações do nosso estudo. Seguidamente, foi estabelecida uma

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

data para a entrega dos questionários e para a recolha dos mesmos. A aplicação e recolha dos questionários efectuou-se entre Fevereiro e Julho de 2009. Nesse momento específico, confrontámo-nos com diversos constrangimentos temporais decorrentes da dificuldade em recolher os questionários num tempo adequado para os nossos prazos e constatámos uma grande diferença entre as empresas. Se na organização privada pudemos recolher os questionários no prazo de uma semana, na pública demorou meses e obteve-se um menor número de questionários. Uma vez que o facto de não estarmos presentes no preenchimento dos questionários poderia constituir, igualmente, um constrangimento na nossa investigação, ao não permitir que fossem esclarecidas eventuais dúvidas, o questionário era provido de um cabeçalho onde explicávamos sucintamente a temática da investigação em curso e procurámos, para cada parte do questionário, elaborar o enunciado da forma mais clara possível, de modo a não surgirem quaisquer dúvidas sobre a sua natureza.

Relativamente aos dados demográficos, solicitámos apenas as informações que considerámos essenciais para a caracterização da amostra e tratamento dos dados. Aqui, as variáveis seleccionadas foram o sexo, as habilitações literárias, os anos de serviço na empresa, a função desempenhada, os anos de serviço na actual função e as mudanças em curso. Esta última variável apareceu sob a forma de pergunta aberta, sendo posteriormente codificada. Do mesmo modo, informávamos sobre a estrita confidencialidade a que os dados e o seu tratamento estavam submetidos. Este reforço pretendia que os inquiridos respondessem com a maior sinceridade possível e, igualmente, enfatizar que a confidencialidade é um direito dos respondentes e uma questão ética muito séria em qualquer investigação. A confidencialidade e anonimato das respostas foi assegurado, uma vez que cada questionário foi entregue numa caixa própria para este efeito.

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

3.3. Instrumento: O questionário de Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança

A revisão da literatura e uma análise crítica dos modelos em que nos apoiámos constituiu o primeiro momento da construção do instrumento, pois consideramos fundamental possuir um bom suporte teórico para orientar as nossas decisões e formular os itens do questionário em questão. Assim, numa fase inicial foram recolhidos itens em fontes bibliográficas de referência sobre as quatro dimensões da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, consideração individualizada e estimulação intelectual). Foram igualmente recolhidos e formulados itens das 13 variáveis vistas como potenciais substitutos de liderança (algumas variáveis viriam a ser eliminadas por falta de relevância no presente estudo). Após a escolha da variável critério (compromisso organizacional afectivo) foram formulados de igual forma os itens respeitantes à mesma.

Tivemos em especial atenção procurar palavras inequívocas e facilmente compreensíveis por todos, afastando-nos assim de palavras mais técnicas a fim de tornar as questões colocadas o mais evidente possível.

Todos estes itens foram analisados e discutidos juntamente com o orientador, tendo sido acordado que cada dimensão de liderança transformacional seria composta por 3 itens, à excepção da dimensão Carisma, constituída por 5 (isto porque, segundo a literatura, esta dimensão é considerada o nível mais alto da Liderança Transformacional, devendo ser estudo mais pormenorizadamente). Relativamente aos substitutos, consideramos 8 deles como relevantes para este estudo (indiferença face às recompensas organizacionais, tarefas rotineiras, tarefas que fornecem feedback, satisfação intrínseca, formalização organizacional, inflexibilidade organizacional, coesão de grupos, e recompensas organizacionais fora do controlo do líder).

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Assim, o questionário foi dividido em quatro partes, sendo que, antes da apresentação das mesmas, eram especificados, numa breve introdução, os objectivos da investigação. No início de cada parte do questionário constavam as instruções específicas de cada um.

A Parte I correspondente aos dados pessoais, requeria o preenchimento das seguintes características demográficas: sexo, idade, habilitações académicas, anos de serviço na empresa e anos de serviço na actual função. Era igualmente perguntado, em resposta aberta, quais as mudanças em curso na empresa.

Na Parte II era pedida, através de uma escala de tipo lickert (*1- Nunca; 2- Raramente; 3- Às vezes, 4- Quase Sempre; 5- Sempre*) a opinião do indivíduo sobre os comportamentos do líder, sendo que os itens 4, 11,13,15 e 17 correspondem à dimensão carisma; 5, 7, 9 e 20 à motivação inspiradora; 1, 3, 10 e 18 à consideração individualizada; e 8, 14, 16 e 19 à estimulação intelectual. Para além destas dimensões, pretendeu-se igualmente avaliar se o líder está mais orientado para as pessoas ou relações (2, 12, 22) ou para a tarefa (6,21,23).

Na parte III pretendia-se que o inquirido respondesse a questões de carácter pessoal sobre a sua organização.

Estes itens pretendiam avaliar os possíveis neutralizadores/substitutos/potenciadores dos comportamentos do líder (Escala: *1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente*). Assim, os itens 30, 38 e 43 identificam a indiferença face às recompensas organizacionais; 28, 41 e 48 às tarefas rotineiras; 27, 40 e 44 às tarefas que fornecem feedback; 24, 32 e 45 à satisfação intrínseca; 25, 33 e 52 à formalização organizacional; 34, 46 e 49 à inflexibilidade organizacional; 26, 35 e 47 à coesão de grupos; 36, 39 e 50 às recompensas organizacionais fora do controlo do líder e, por fim, 29, 31, 37, 42 à necessidade de independência.

O principal objectivo da parte IV consistia em identificar qual Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

o grau de compromisso afectivo dos colaboradores. Esta última parte é constituída por 8 itens, respondidos com a mesma escala que a parte III.

3.4. Resultados

Os dados obtidos foram analisados utilizando o *software* estatístico SPSS (versão 17.0). Para verificar a validade do questionário foi aplicada uma análise em componentes principais. A análise em componentes principais é um método usado quando se pretende obter uma estrutura simples, uma vez que se trata de uma técnica que maximiza as saturações mais elevadas e reduz a saturações mais baixas (Pestana & Gageiro, 2003). Utilizamos com ponto de corte para as saturações factoriais (Freire & Leandro, 2007)¹ de .5 para determinar os itens a incluir em cada dimensão. Posteriormente foi verificada a consistência interna de cada dimensão através do alfa (α) de Cronbach.

¹ Na Psicologia e na Educação não existe um valor fixo, tido como mínimo, na apreciação das cargas factoriais (índices de saturação). Os seus valores, mais uma vez, não obedecem ao princípio do "tudo ou nada". Mesmo assim, costuma-se apontar a necessidade de o investigador não optar por utilizar um valor inferior a .30 (ou seja inferior a .3 não pode ser). Como se poderá depreender, quanto mais elevado for esse valor melhor para os objectivos da avaliação: os itens como bons indicadores das dimensões subjacentes (Pestana & Gageiro, 2003).

Apresentação dos resultados da escala de liderança transformacional

Numa primeira fase foi realizada uma análise factorial em componentes principais com os 23 itens da escala liderança transformacional. Esta análise permitiu-nos verificar a existência de 2 factores, pelo critério de Kaiser que propõe considerar apenas os que têm valor próprio superior a 1, explicando 62.5% da variância total, sendo que o resultado do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de .947 (com nível de significância $p=.000$ no teste de Bartlett), valor que considera a análise factorial muito boa (Pestana e Gageiro, 2003), pelo que podemos prosseguir com a análise factorial. Tendo em conta o ponto de saturação de .5 para determinar os itens a incluir em cada factor, foram eliminados os itens 4 “é um modelo a seguir” (.673 e .545), 11 “inspira-me lealdade” (.504 e .631), 12 “é um facilitador do meu trabalho” (.520 e .587), 16 “incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões” (.551 e .666) e o 17 “tem capacidades nas quais confio para ultrapassar qualquer obstáculo” (.642 e .534) por se incluírem nos dois factores simultaneamente, ou seja, possuem em ambos os factores valores altos de saturação. Também foi retirado o item 1 “é indiferente ao meu bom desempenho” (-.436 e -.149) por não se incluir em nenhum dos factores (possui valores de saturação inferior a .5 em ambos os factores).

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Itens	Factor 1	Factor 2
6. Diz-me claramente o que espera de mim (objectivos, responsabilidades...)	.784	.288
22. Orienta-me e apoia-me nas dificuldades	.769	.419
21. Comunica-me, periodicamente, qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo	.762	.168
23. Actua como "orientador" quando a situação assim o exige	.754	.332
14. Incentiva-me a pensar em problemas antigos de forma inovadora	.748	.312
15. Fala-me acerca da importância da ética e dos valores para bem da empresa	.745	.181
13. Estimula-me com a visão de que trabalhando em conjunto somos capazes de alcançar os objectivos	.723	.247
3. Preocupa-se em ensinar, orientar e formar cada um nós	.682	.391
8. É capaz de estimular a partilha e aceitação de perspectivas entre todos os membros do grupo	.669	.481
9. Tem uma visão optimista acerca do futuro	.666	.251
7. Transmite confiança relativamente aos objectivos que devem ser alcançados	.646	.495
5. Estabelece padrões de desempenho elevados e que representam um desafio	.633	.376
2. É acessível e receptivo às minhas opiniões, sugestões e críticas	.359	.766
20. Felicita-me quando faço um trabalho excepcional	.459	.664
10. Trata cada colaborador/a de forma personalizada e não apenas como membro de um grupo	.475	.660
18. Reconhece o meu trabalho quando este é bem executado	.446	.662
19. Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas	.093	-.656

Método de extracção: Componentes Principais.

Método de rotação: Varimax com Kaiser Normalization.

a. Rotação convergiu em 3 iterações.

Assim, o factor 1 é constituído por 12 itens (3, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 21, 22, 23) e o factor 2 é constituído por 5 itens (2, 10, 18, 19, 20). Os valores de consistência interna foram obtidos para cada um dos factores, sendo que o primeiro possui um valor de .947, o que revela uma consistência interna muito boa e o segundo possui um valor de .685, o que revela uma consistência aceitável (Pestana & Gageiro, 2003).

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Neste sentido, verificamos que os itens obtidos no factor 1 são predominantemente correspondentes às dimensões “influência idealizada” e “motivação inspiradora”, questão esta que discutiremos mais à frente.

Como já tivemos oportunidade de constatar, a escala liderança transformacional é constituída por 23 itens e, a cada resposta, é atribuído um valor de 1 a 5. Quanto maior o valor, maior a concordância com os respectivos itens. Na escala aplicada, composta pelos referidos 23 itens, obtivemos um coeficiente de fiabilidade Alpha de Cronbach de .949, pelo que se considera que a escala apresenta uma consistência interna muito boa (Pestana & Gageiro, 2003).

Assim, nas análises seguintes foi utilizado o teste t de Student para comparar as médias de cada uma das dimensões da escala de liderança transformacional segundo o tipo de organização, pública ou privada.

Dimensão	Pública			Privada			Teste t-student <i>p</i> -valor (*significativo a 5%)
	N	Média	Desvio-Padrão	N	Média	Desvio-Padrão	
Carisma	81	3.81	0.904	124	3.40	1.001	t=-2.985; .003*
Motivação inspiradora	81	3.83	0.853	119	3.26	0.909	t=-4,453; .000*
Consideração individualizada	81	3.36	0.639	120	3.05	0.778	t=-2.953; .004*
Estimulação intelectual	80	3.23	0.718	123	2.67	0.738	t=-5.274; .000*
Orientação para a tarefa	82	3.77	0.907	124	3.22	1.078	t=-3.841; .000*
Orientação para as pessoas ou relações	80	3.97	0.875	119	3.20	1.123	t=-5.436; .000*
Global	77	3.62	0.714	109	3.16	0.842	t=-4.078; .000*

A análise descritiva das dimensões relativa à escala de Liderança Transformacional apresenta valores médios ligeiramente superiores na organização pública em relação à privada. A aplicação

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

do teste revela diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de organização relativamente a cada uma das dimensões e, também na escala global.

Apresentação de resultados da escala substitutos de liderança

Uma primeira análise factorial em componentes principais foi realizada com todos os 28 itens, o que nos permitiu verificar a existência de 9 factores explicando, pelo critério de Kaiser que propõe considerar apenas os que têm valor próprio superior a 1, 62% da variância total, sendo que o resultado do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de .659 ($\chi^2_{(378)} = 1203.849$, $p = .000$ no teste de Bartlett), valor que considera a análise factorial razoável (Pestana & Gageiro, 2003), pelo que podemos prosseguir com a análise factorial. Tendo em conta o ponto de saturação de .5 para determinar os itens a incluir em cada factor, retirados o itens 25 “não existem regras escritas e orientações para direccionar o meu esforço no trabalho” (-.013; -.116; .438; -.267; .068; -.407; -.224; -.173; .148, respectivamente a cada factor), 27 “devido à natureza das tarefas que desempenho, é fácil verificar quando fiz o meu trabalho correctamente” (.271; .304; .085; -.069; -.303; -.074; -.290; .201; .257, respectivamente a cada factor), 31 “gosto quando a pessoa encarregada pelo meu sector me diz o que devo fazer” (-.114; -.428; .257; .390; .328; .198; .181; -.123; -.082, respectivamente a cada factor), 34 “as políticas e regras desta organização são seguidas à letra” (.338; .021; -.086; -.036 ; -.264; -.366; .184; -.054; .216, respectivamente a cada factor), 35 “para receber informação sobre o meu desempenho confio mais nos membros do meu grupo do que no meu superior directo” (-.204; .037;

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

.302; .153; -.328; -.230; -.300; .024; -.153, respectivamente a cada factor),, 38 “a empresa oferece oportunidades atractivas aos seus colaboradores” (-.168; .062; -.079; .182; .320; .190; -.242; .419; -.041, respectivamente a cada factor), 43 “as recompensas oferecidas pela empresa não têm qualquer valor para mim” (.314; -.484; -.072; .072; -.184; .206; .227; .249; -.139, respectivamente a cada factor), 46 “a empresa, a violação das regras e procedimentos não é tolerável” (.307; -.074; -.247; .358; -.119; -.179; -.123; -.009; -.051, respectivamente a cada factor) e 49 “na empresa não há a preocupação em seguir à risca as regras e políticas” (.226; -.390; -.254; -.080; -.009; -.163; .424; .260; -.151, respectivamente a cada factor) por não se incluírem em nenhum dos factores. Também foram retirados os itens 30 “gostava que a empresa oferecesse melhores recompensas aos seus colaboradores” (-.152; .221; .163; -.132; .019; -.076; .808; .020; .035, respectivamente a cada factor) e o 32 “a minha função não inclui qualquer tarefa que considero agradável fazer” (.052; .014; -.173; .052; -.012; .099; -.072; -.887; -.062, respectivamente a cada factor) por serem itens únicos em dois factores. Numa segunda análise, sem os itens referenciados anteriormente, os 6 factores, pelo critério de Kaiser que propõe considerar apenas os que têm valor próprio superior a 1, explicam 61,8% da variância total, o resultado do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de .622 ($\chi^2_{(136)} = 641.168$, $p = .000$ no teste de Bartlett), valor que considera a análise factorial razoável (Pestana & Gageiro, 2003), pelo que podemos prosseguir com a análise factorial.

Itens	Factores					
	1	2	3	4	5	6
48. Para executar a maioria do meu trabalho sigo quase sempre as mesmas etapas, é uma rotina	.804	-.233	.080	.071	.059	.048
28. Ao longo do dia executo quase sempre o mesmo tipo de actividade	.772	.054	-.068	.021	.049	.137
41. As minhas funções no trabalho são tão simples que qualquer pessoa pode desempenhá-las após receber algumas instruções	.599	-.200	.037	.120	.017	-.101
42. É importante para mim sentir que posso fazer o meu trabalho sem depender dos outros	.469	.352	-.063	-.136	.293	.404
45. Gosto das tarefas que executo	.011	.767	.208	.121	-.061	.006
24. Retiro uma grande satisfação do trabalho que desempenho	-.103	.683	.195	.118	-.006	.148
44. A minha função permite-nos cometer um erro ou uma falha sem nos apercebermos dela	.300	-.562	.190	.036	-.182	.074
40. A minha função fornece-me informação sobre o meu desempenho	-.100	.549	.366	.093	-.175	.030
33. Existem metas e objectivos claros e definidos por escrito para a minha função	-.045	.088	.765	.134	.050	-.017
51. Os horários, programas e especificidades da minha função, estão escritos e sempre disponíveis para me orientar no meu trabalho	.172	.093	.674	.215	.024	.030
50. As minhas hipóteses de ser promovido dependem das recomendações do meu superior directo	-.052	.170	.625	-.205	.027	-.073
26. Existe um elevado nível de confiança entre os membros do meu grupo	.068	.127	.070	.876	.028	.031
47. Os membros do meu grupo trabalham juntos como uma equipa	.095	.097	.075	.845	.157	-.031
39. O meu superior directo tem pouca influência na distribuição das recompensas organizacionais para os seus colaboradores	-.058	.048	-.172	.007	-.817	-.005
36. O meu superior directo não tem muita influência no aumento da minha remuneração	.073	-.004	-.085	.196	.765	.000
37. Quando tenho um problema gosto de reflectir nele sem a ajuda dos outros	-.086	.006	-.032	.039	.125	.866
29. Prefiro resolver os problemas do meu trabalho sozinho/a	.238	-.258	-.006	-.020	-.0220	.700

Método de Extração: Análise em components principais.

Método de Rotação: Varimax com Kaiser Normalization.

a. Rotação convergiu em 7 iterações.

Assim, o factor 1 é constituído por 4 itens (28, 41, 42, 48), o factor 2 por 4 itens (24, 40, 44, 45), o factor 3 por 3 itens (33, 50, 51), o factor 4 por 2 itens (26, 47), o factor 5 por 2 itens (36, 39) e o factor 6 por 2 itens (29,37). Os valores de consistência interna foram obtidos para cada um dos factores sendo que o primeiro possui um valor de .649, o que revela uma consistência interna fraca, o segundo possui

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

um valor inferior a .6 (.234) o que revela uma consistência inadmissível, o terceiro possui um igualmente inferior a .6 (.541), o quarto possui um valor de .750 o que revela uma consistência razoável, o quinto apresenta um valor inferior a .6, consistência inadmissível, assim como o sexto factor (.572) (Pestana & Gageiro, 2003).

A escala Substitutos de Liderança é constituída por 28 itens e, a cada resposta, é atribuído um valor de 1 a 5. Quanto maior o valor, maior a concordância com os respectivos itens. Na escala aplicada, composta pelos referidos 28 itens, obtivemos um coeficiente de fiabilidade Alpha de Cronbach de 0,565, pelo que se considera que a escala apresenta uma consistência inadmissível (Pestana & Gageiro, 2003). Como a escala não possui validade, não realizamos uma análise comparativa da escala entre a organização privada e pública.

Apresentação de resultados da escala de Comprometimento afectivo

A análise factorial em componentes principais aplicada com todos os 8 itens permitiu-nos verificar a existência de apenas 1 factor que explica 53,2% da variância total, sendo que o resultado do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de .866 (com nível de significância .000 no teste de Bartlett), valor que considera a análise factorial muito boa (Pestana e Gageiro, 2003), pelo que podemos prosseguir com a análise factorial.

Itens	Factor
	1
52. Sinto-me emocionalmente ligado à empresa para a qual trabalho	,767
54. Ficaria muito feliz se pudesse permanecer nesta organização enquanto 55. eu trabalhar	,753
56. Sinto os problemas como se fossem os meus	,740
57. Sinto-me como um "membro" na empresa	,756
58. Gosto de falar desta empresa com pessoas que não fazem parte dela	,457
59. Sinto que faço parte da empresa para a qual trabalho	,743
60. Desejo continuar a ser membro desta empresa	,719
61. A empresa tem um forte significado pessoal para mim	,838

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tendo em conta o ponto de saturação de .5 para determinar os itens a incluir no factor, foi eliminado o item 58 “gosto de falar desta empresa com pessoas que não fazem parte dela” por não se incluir no factor. O valor de consistência interna obtido para este factor foi de .873 o que revela que este construto possui uma consistência interna boa (Pestana & Gageiro, 2003).

Diferenças entre o compromisso afectivo da organização pública e da privada

Dimensão	Pública			Privada			Teste t-student <i>p</i> -valor (*significativo a 5%)
	N	Média	Desvio-Padrão	N	Média	Desvio-Padrão	
Compromisso afectivo	76	3.76	.688	126	3.96	.673	t=1.954; 0,052

O teste t de student revela que não existem diferenças significativas entre as duas organizações a 5%, no que se refere ao compromisso afectivo.

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

4. Discussão

Através do tratamento dos dados tentamos validar o instrumento por nós construído (apoiado nos modelos sugeridos pelos autores de base). Tendo em conta a forma como este instrumento foi construído, pretendíamos medir os níveis dos constructos. Da análise de componentes principais verificou-se que:

- As dimensões da Liderança Transformacional são reduzidas a apenas um factor com consistência interna. Apesar destes resultados não irem de encontro com o que se esperava (foram consideradas seis dimensões), este factor engloba predominantemente características carismáticas (inflência idealizada) e inspiracionais, indo de encontro com o proposto por Bass (1998), que admite a possibilidade destas duas dimensões se juntarem, adoptando o termo *carismático-inspirador*. Assim, passaremos a utilizar esta designação ao referirmos este factor;

- Relativamente à escala do comprometimento afectivo, verifica-se a existência de apenas um factor, o que vai de encontro com os resultados esperados.

Quanto à validade psicométrica de cada escala, apenas a escala da liderança transformacional e a do comprometimento afectivo apresentam uma consistência interna aceitável. A escala dos substitutos de liderança não tem validade psicométrica, ou seja, não se conseguem encontrar as dimensões apresentadas pelos autores de base, isto porque a saturação dos itens não ocorre segundo um padrão. Os resultados da escala indicam portanto que esta escala não tem validade, tornando os dados obtidos através do questionário (no que diz respeito ao estudo dos substitutos) não viáveis. Assim, duas

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

das cinco hipóteses de investigação elaboradas não foram possíveis de serem testadas, pois esta escala seria fundamental para tal efeito. Os resultados encontrados para responderem às restantes hipóteses colocadas foram os seguintes:

- A organização pública apresenta valores de liderança transformacional mais elevados do que a privada. De facto, pode observar-se que existem diferenças significativas entre a organização pública e a privada no que concerne ao factor *carismático-inspirador*, sendo a organização pública aquela que apresenta um valor superior. Mais, verifica-se que os líderes que adoptam comportamentos mais transformacionais (neste caso os da organização pública) são mais orientados para as pessoas ou relações do que para as tarefas. Este resultado corrobora assim a nossa hipótese H1 (*O líder Transformacional está mais orientado para as pessoas ou relações do que para as tarefas*) indo de encontro com o que foi dito por Bass (1999);

- Não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre o comprometimento afectivo na organização pública e na privada. Neste sentido, não nos é possível confirmar a hipótese H2 (*O compromisso afectivo é mais elevado na privada comparativamente com a organização pública*).

Como referido anteriormente, a falta de validade da escala substitutos limita o nosso estudo, no sentido em que algumas das hipóteses não são possíveis de serem analisadas. No entanto, as entrevistas realizadas a cada um dos responsáveis pelas respectivas organizações sugerem informações que consideramos relevantes para o estudo em questão, indo de encontro com literatura citada anteriormente, podendo deste modo ajudar-nos a contribuir para a resposta a certas questões ainda no ar. Estas apresentam dados consistentes com o que foi dito ao longo de todo este trabalho.

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Da entrevista realizada ao director da organização privada (neste caso, chefe do departamento de Recursos Humanos), verificou-se que, grande parte dos trabalhadores têm poucas habilitações académicas, essencialmente devido ao facto de se tratar de uma organização onde são predominantes as funções ligadas à produção (linha de montagem), não sendo necessárias pessoas com elevado grau de escolaridade. Isto pressupõe igualmente que as tarefas da maioria dos colaboradores são mais rotineiras e invariantes, do que apelam à criatividade dos mesmos. Como referido por Podsakoff, Mackenzie e Bommer (1996a) verifica-se que tarefas deste género têm tendência a diminuir o comprometimento afectivo. No entanto é importante salientar o facto de se tratar de uma organização pouco formalizada, onde as relações entre os colaboradores são geralmente boas (foi-nos mostrado durante esta mesma entrevista um estudo realizado por estudantes de Psicologia da Universidade de Coimbra, onde se verificava que as relações entre os grupos existentes na empresa apresentavam relações fortemente positivas – grupos fortemente coesos). Os autores supra-citados consideram que esta característica parece influenciar positivamente o comprometimento afectivo. Durante a entrevista foi igualmente dada pelo responsável, extremamente importância às recompensas dadas aos colaboradores (prémios de produtividade, prémios de assiduidade, prémios para os trabalhadores com mais anos de serviço na função, entre outros). Mostrou que, numa perspectiva geral, os trabalhadores se sentem satisfeitos por trabalhar naquela empresa pelas gratificações que recebem, bem como pelo ambiente do próprio local de trabalho. Como já foi referido, os mesmos autores (op cit) apontam igualmente para as recompensas organizacionais como positivamente influenciadoras do comprometimento afectivo.

No que concerne a organização pública, verificou-se, segundo o relatado pelo director responsável, que esta apresenta características Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

mais formais e inflexíveis comparativamente com a organização privada. As recompensas são igualmente atractivas, mas não parecem ser tão significativas para a satisfação e comprometimento dos trabalhadores como acontece na organização privada. Os colaboradores desta organização preocupam-se em seguir à letra as regras e procedimentos da organização para a qual trabalham.

Como se pode verificar através dos resultados obtidos, a Liderança Transformacional é mais elevada na organização pública do que na privada. Consta-se igualmente que todas as dimensões consideradas na escala que avalia a liderança transformacional apresentam valores superiores para a organização pública, comparativamente com a privada. Dentro da própria organização pública, verifica-se que as dimensões mais significativas são o carisma, a motivação inspiradora e a orientação para as pessoas ou relações, apesar de todas elas apresentarem valores superiores aos da organização privada. Os resultados obtidos apontam igualmente para a ausência de diferenças estatisticamente significativas de comprometimento afectivo na organização privada, comparativamente com a pública, não se confirmando assim a nossa segunda hipótese.

A partir da entrevista poderíamos de igual modo considerar que, apesar da Liderança Transformacional apresentar valores mais elevados na organização pública, a organização privada é provida de características que são igualmente potenciadoras de um comprometimento afectivo elevado. O facto de a organização privada ser mais inflexível poderá, segundo o referido pelos autores de base, contribuir para um aumento do comprometimento afectivo dos colaboradores apresenta maior inflexibilidade organizacional e grau de formalização do que a organização privada. Como sugere Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996a), a inflexibilidade organizacional parece influenciar positivamente o comprometimento afectivo. De acordo com os dados obtidos através da entrevista, Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

poderíamos de facto verificar que, neste caso, tal acontece, ou seja comprovar-se-ia a H3, que sugere que a inflexibilidade organizacional e o grau de formalização são mais notórias na organização pública, comparativamente com a privada. Os mesmos autores sugerem que as recompensas e a coesão grupal são de facto extremamente importantes para o comprometimento afectivo dos colaboradores, apresentando-se tanto maior quanto mais presentes estiverem estas características. Assim, através da literatura sobre o tema e a comparação entre as características de ambas as organizações, poderíamos igualmente confirmar a H4, isto é, que a indiferença face às recompensas organizacionais é mais elevada na pública do que na privada.

Mais, o director da empresa afirma que os colaboradores atribuem grande importância às recompensas oferecidas, indo de encontro com a teoria dos substitutos de liderança, que considera que as recompensas organizacionais influenciam positivamente o comprometimento organizacional, quanto percebidas como “recompensas que valem o esforço”. Assim, poderíamos também considerar esta variável como um potenciador do comprometimento afectivo. Por fim, a coesão dos grupos parece ser também ela resposta ao comprometimento sentido pelos colaboradores da organização privada. Apesar do factor *coesão de grupos*, relativo à escala de substitutos de liderança, não apresentar diferenças significativas entre as duas organizações (pois a escala é inconsistente), esta parece ser, segundo a observação e análise das entrevistas que fizemos, mais elevada na organização pública, comparativamente com a privada. De facto, o ambiente desta empresa parece despoletar nos indivíduos um maior nível de comprometimento, em comparação com os da pública.

5. Conclusões

Da análise efectuada pode verificar-se que os líderes da organização pública adoptam mais comportamentos transformacionais do que os da organização privada. No entanto, uma vez que os resultados apresentados relativamente ao comprometimento afectivo não apresentam diferenças significativas entre uma organização e a outra, não se pode afirmar que a Liderança Transformacional seja mais despoletadora de comprometimento afectivo nos colaboradores do que os substitutos de liderança.

Assim, considera-se extremamente importante que mais estudos acerca desta temática sejam desenvolvidos, no sentido de obtermos condições óptimas que potenciem o desenvolvimento do comprometimento afectivo.

Como tivemos oportunidade de verificar, o questionário aplicado carece ainda de algumas falhas. Uma das limitações deste estudo é evidentemente o facto de a aplicação deste questionário a diferentes amostras dar sempre resultados diferentes, sendo umas vezes validado, outras vezes não. Daí se concluir que a falta de validade psicométrica da escala dos substitutos de liderança pressupõe a necessidade de se procurar uma escala onde se encontrem as dimensões que os autores de base definiriam, procurando obter itens consistentes, o que não acontece neste caso. No entanto, das entrevistas realizadas, verificamos que algumas características nas organizações são de facto potenciadoras do comprometimento organizacional afectivo nos colaboradores. Nos dias de hoje, em que a mudança é uma constante, torna-se cada vez mais necessário que as empresas ofereçam aos seus trabalhadores condições aliciantes, estimulando-os assim a desenvolver atitudes positivas perante a organização para a qual trabalham. Apesar de todos os esforços realizados no sentido de melhorar este domínio de estudo, a falta de

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

acordo entre os investigadores de liderança contribui para uma evolução lenta da teoria dos substitutos de liderança.

Assim, devem realizar-se mais estudos que ajudem a identificar as variáveis que influenciam o comprometimento afectivo, sejam substitutos, potenciadores ou neutralizadores.

Referências Bibliográficas

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, R.J. (2005). The Crucial Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Role of Leadership in Meeting the Challenges of Change.
The Journal of Business Perspective. 9 (2), 27-39.

Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bathia, P. (2004). Transformational Leadership and organizational commitment: mediating role of Psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.

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. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

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*. Sage Publications.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full Range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.

Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: New Jersey.

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

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.

Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.

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

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C.(2006). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. (5th ed.). Lisboa: editora Rh.

Conger, J. A. & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.

Conger, J. A. & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637-647.

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

Dionne, S., D., Yammarino, F., J., Howell, J., P. & Villa, J. (2005). Substitutes for leadership, or not. *The Leadership Quarterly*, 16, 169-193.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 735-744.

Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2007). Transformational Leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 1-13.

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

Howell, J.P & Dorfman, P.W. (1981). Substitutes for Leadership: Test of a construct. *Academy of Management Journal*, 24 (4), 714-728.

MacKenzie, S.C., Podsakoff, P.M., & Rich, G.A. (2001).

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 29(2), 115-134.

Manz, C. C. (1983). *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.

Manz, C. C. (1992). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-195.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vanderberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: essential theories of motivation and leadership*. New York: M.E.Sharpe.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

- Pestana, M., H., & Gageiro, J., N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. (4th ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43, 296-319.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996a). Meta-Analysis of the relationships between Kerr & Jermier's Substitutes for Leadership and employee Job attitudes, Role Perceptions, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 380-399.
- Podsakoff, P., M. & MacKenzie, S., B. & Bommer, W.H. (1996b). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- 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.
- Quijano, S., Navarro, J., & Cornejo, J. (2000). Un modelo integrado de Compromiso e Identificación con la Organización: análisis del Cuestionário ASH-ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 2, 27-61.
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Tejeda, M.J., Scandura, T.A. & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52.

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

- Swales, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33 (2), 187-204.
- Tavares, S. (2001). Vinculações dos indivíduos às organizações. In J., Ferreira, J., Neves, & A., Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- Tosi, H.,L. & Kiker, S. (1997). Commentary on “substitutes for leadership”. *The Leadership Quarterly*, 8 (2), 109-112.
- Tucker, B.A. & Russell, R.F. (2004). The influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 10 (4).
- Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P., Lawler, J.J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*. 16 (2), 235-256
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Liderança Transformacional e Substitutos de Liderança: conceitos e instrumentos de medida, relações e implicações.

Análise comparativa entre uma instituição pública e uma privada.

Anexos



QUESTIONÁRIO:

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E SUBSTITUTOS DE LIDERANÇA

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

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

Note que não há respostas certas ou erradas, o que queremos saber é a sua opinião. 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 pessoais:

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Idade: ____

3. Habilitações académicas:

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

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

4. Nome da empresa/organização: _____

5. Anos de serviço nesta empresa/organização: _____

6. Qual a função que desempenha? _____

7. Anos de serviço na actual função: _____

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

PARTE II

Utilizando a escala que se segue,

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

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

O meu chefe...	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-me lealdade nos colaboradores da organização.					
12. É um facilitador do meu trabalho					
13. Estimula-me 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-me acerca da importância da ética e dos valores para bem da organização.					
16.Incentiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões.					
17.Tem capacidades nas quais confio para ultrapassar qualquer obstáculo.					
18.Posso contar com o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.					
19. Penaliza aqueles que apresentam ideias inovadoras ou novas formas de realizar as tarefas.					
20. Felicita-me quando faço um trabalho excepcional.					
21.Comunica-me, periodicamente, qual é o meu desempenho no trabalho e como posso melhorá-lo					
22. Orienta-me e apoia-me nas dificuldades					
23. Actua como “orientador” quando a situação assim o exige					

PARTE III

Utilizando a escala que se segue,

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

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

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

	1	2	3	4	5
40.A minha função fornece-me feedback do meu desempenho.					
41.As minhas funções no trabalho são tão simples que qualquer pessoa pode desempenhá-las após receber apenas algumas instruções.					
42.É importante para mim sentir que posso fazer o meu trabalho sem depender dos outros.					
43.As recompensas oferecidas por esta organização não têm qualquer valor para mim.					
44.A minha função permite-nos cometer um erro ou uma falha sem nos apercebermos dele(a).					
45.Gosto das tarefas que executo.					
46.Nesta organização, a violação das regras e procedimentos não é tolerada.					
47.Os membros do meu grupo trabalham juntos como uma equipa.					
48. Para executar a maioria do meu trabalho sigo quase sempre as mesmas etapas, é uma rotina.					
49.Nesta organização não há a preocupação em seguir à risca as regras e políticas.					
50. As minhas hipóteses de ser promovido dependem das recomendações do meu superior directo.					
51.Os horários, programas e especificidades da minha função, estão escritos e sempre disponíveis para me orientar no meu trabalho.					

PARTE IV

Utilizando a escala que se segue,

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

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

	1	2	3	4	5
53.Sinto-me emocionalmente ligado à organização para a qual trabalho.					
54.Ficaria muito feliz se pudesse permanecer nesta organização enquanto eu trabalhar.					
55.Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus.					
56.Sinto-me como um “membro da família” na organização para a qual trabalho.					
57.Gosto de falar acerca da minha organização com pessoas que não fazem parte dela.					
58. Sinto que faço parte da organização para a qual trabalho.					
59. Desejo continuar a ser membro desta organização.					
60.Esta organização tem um forte significado pessoal para mim.					

Fim do questionário. Obrigado pela sua colaboração.