

Instituto Superior de Psicologia Aplicada



**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: DEVEM OS LÍDERES PREOCUPAR-SE COM A
INFLUÊNCIA QUE DETÊM SOBRE O CLIMA VIVENCIADO NAS ORGANIZAÇÕES?**

Vânia Sofia Guedes Figueiredo

13211

Orientador de Dissertação: Prof. Doutor Jorge Gomes

Coordenador do Seminário de Dissertação: Prof. Doutor Marc Scholten

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Psicologia

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2009

Dissertação de Mestrado realizada sob a Orientação de Jorge Gomes, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para a obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673 / 2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

Agradecimentos

Para que conseguisse alcançar esta etapa da minha vida, a recta final de um sonho e de um desafio que teve a duração de cinco longos anos, muitas vezes penosos que me fizeram pensar não ser capaz de levar a bom porto o desejo de terminar este curso. A realização deste sonho não faria sentido sem o apoio incondicional das pessoas mais importantes da minha vida, e de outras tantas com muita importância também, que se cruzaram no meu caminho, tornando-o muitas vezes mais leve e agradável de percorrer, ajudando-me a dar um passo de cada vez, devolvendo-me o sorriso nos lábios e força de determinação para continuar.

Felizmente neste pequeno capítulo encontro espaço para reconhecer a importância dos que contribuíram para o meu sucesso com palavras de apreço, amor, sabedoria e a compreensão e dedicação com que me apoiaram. Quero partilhar com todas estas pessoas o meu sucesso, pois tenho a certeza de que sem elas nada disto faria sentido, e muito possivelmente não teria conseguido chegar onde cheguei. A todos vocês, o meu muito obrigada por terem permanecido a meu lado, fico contente por poder mostrar-vos uma pequena ponta da gratidão que guardo no meu coração.

Começo por agradecer ao Prof. Jorge Gomes, por ter sido incansável nesta luta que tive de travar, e que finalmente parece ter chegado ao fim. Obrigada por toda a disponibilidade, apoio e ajuda, por me ter mostrado o caminho nos momentos mais difíceis e pela motivação que me deu quando esta escasseava por estes lados.

Ao Prof. Marc Scholten, que foi também uma parte fundamental neste último ano de curso, por me ter ajudado sempre que necessitei, e especialmente por me ter incentivado a olhar para as questões de uma forma mais crítica. Quero também agradecer toda a paciência que teve para comigo e por se ter mostrado em todos os momentos interessado no meu trabalho.

A todos os professores do ISPA com quem tive o prazer de me cruzar durante estes cinco anos, a eles devo todo o conhecimento que tive oportunidade de adquirir, a toda uma formação de excelência, será determinante no meu futuro e certamente decisiva no meu percurso profissional.

Aos alunos do ISCTE que desde o início se mostraram receptivos e que tiveram a amabilidade de me disponibilizar a base de dados sem a qual este trabalho nunca teria sido possível.

Quero agradecer à minha família, as pessoas mais importantes da minha vida. À minha mãe, ao meu irmão e à minha avó, obrigado pelo vosso amor incondicional, por terem estado ao meu lado, e por me terem apoiado em todos os momentos. Agradeço em especial ao Gonçalo, meu companheiro, por ter sido a pessoa que me apoiou desde o primeiro momento em que decidi seguir este caminho, e por ter estado comigo ao longo deste percurso. A tua compreensão e paciência não têm preço, obrigada por teres aturado tantas vezes o meu mau feito quando me encontrava absorvida pelos problemas da minha vida académica, e por teres sido o pilar insubstituível que sustentou o meu equilíbrio. Obrigada, acima de tudo, por nunca teres duvidado de mim, mesmo quando eu já não tinha forças para acreditar que seria capaz!

Um obrigado muito especial aos meus sogros, Francisco e Betty, por tudo o que fizeram e continuam a fazer por mim. Não podia deixar de reconhecer todo o apoio que me têm dado a todos os níveis, e pela confiança que têm depositado em mim.

A todos os colegas e amigos que percorreram comigo estes cinco anos, e especialmente aos que se tornaram mais próximos. Foi um prazer ter passado por tantas experiências ao vosso lado.

À Filipa Narciso, colega de curso e uma amiga muito especial, um muito obrigada, por me ter ajudado sempre que precisei, por ter tentado a todo o custo ajudar-me nas dúvidas que iam surgindo ao longo deste trabalho, e por ter gasto horas preciosas comigo.

Aos meus colegas de Seminário, um muito obrigada pela partilha de experiências e de todo o conhecimento e ideias, que contribuíram irrevogavelmente para um

enriquecimento pessoal e para o aperfeiçoamento e melhoria da minha prestação no Seminário, e também para este trabalho.

O meu mais sincero obrigado a todos os que me ouviram e me aconselharam, dando-me força e um novo alento para continuar. Finalmente consegui!

RESUMO

A liderança é o processo de influenciar outros, de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo (Teixeira, 1998).

Sendo a liderança um tema muito abordado no contexto organizacional, alguns estudos demonstraram a importância do papel do líder, e o peso que o estilo de liderança e as características pessoais podem ter nos colaboradores, uma vez que este pode influenciar as emoções individuais e moldar o clima do grupo (Sy, Cote e Saavedra, 2005; Erez, Misangyi, Johnson, Lepine & Halverson, 2008; Baeza, Lao, Meneses & Romá, 2009).

O clima organizacional não é mais do que a percepção que os indivíduos têm de uma organização, e é a impressão global acerca daquilo que a organização é.

Neste sentido, com o intuito de se estudar a relação entre a liderança transformacional e o clima, foram aplicados dois questionários – o Comportamento do Líder Transformacional, para avaliar as dimensões da liderança, e a Escala do Clima Psicológico, para avaliar as dimensões do clima - a uma amostra de 288 colaboradores, pertencentes a 9 organizações.

Os resultados obtidos revelaram que estes dois conceitos estão fortemente relacionados entre si, em todas as suas sub-dimensões, apesar de haver constructos que surgem mais fortemente relacionados com a liderança do que outros.

Considerações, implicações e aplicações dos resultados são discutidas ao longo do trabalho.

Palavras-chave: Liderança Transformacional, Clima Organizacional, Clima Psicológico

ABSTRACT

Leadership is the process of influencing others, to make them do what the leader wants to be done, or even the capacity to influence a group to act on the prosecution of the group's goals. (Teixeira, 1998).

Being leadership a theme often approached in organizational context, some studies have demonstrated the importance of the leader's role, and the weight that the leader's style and personal characteristics may have on collaborators, since it may influence individual emotions and shape the group's climate (Sy, Cote and Saavedra, 2005; Erez, Misangyi, Johnson, Lepine & Halverson, 2008; Baeza, Lao, Meneses & Romá, 2009).

Organizational climate is nothing more than the perception individuals have of the organization itself, and it is the global perception of what the organization is.

In this sense, with the goal of studying the relationship between transformational leadership and the climate, two questionnaires have been applied - The Behaviour of the Transformational Leader, to evaluate the dimension of leadership, and The Scale of Psychological Climate, to evaluate the dimension of the climate - to a sample of 288 collaborators of 9 organizations.

The results obtained revealed that these two concepts are strongly intertwined between them, in all their sub-dimensions, in spite of existing constructs more related with leadership than others.

Considerations, implications and applications of the results are discussed during this work.

Key-words: Transformational Leadership, Organizational Climate, Psychological Climate

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Introdução | 1 |
| Liderança..... | 3 |
| Abordagens da Liderança..... | 3 |
| Abordagem dos traços..... | 3 |
| Abordagem comportamental..... | 4 |
| Abordagens situacional/contingencial..... | 5 |
| As novas lideranças | 7 |
| Liderança Carismática..... | 7 |
| Liderança Transformacional/Transaccional..... | 9 |
| Liderança e Clima Organizacional..... | 11 |
| Clima Organizacional..... | 12 |
| Distinção entre clima e cultura..... | 15 |
| Metodologia para estudar o clima..... | 17 |
| Teorias sobre o clima organizacional..... | 18 |
| Abordagens estruturais..... | 18 |
| Abordagens perceptivas..... | 19 |
| Abordagens interactivas..... | 20 |
| Abordagem cultural..... | 21 |
| O papel do líder na definição do clima organizacional..... | 22 |
| Hipóteses de Investigação..... | 23 |
| Método..... | 26 |
| Caracterização da organização | 26 |
| Participantes..... | 26 |
| Delineamento do estudo | 29 |
| Instrumentos..... | 29 |
| Procedimento | 30 |
| Resultados..... | 32 |
| Estudo das propriedades psicométricas das escalas..... | 32 |
| Escala A – Clima Organizacional..... | 32 |
| Escala B –Liderança..... | 38 |
| Estudo das hipóteses de investigação..... | 42 |
| Hipótese 1 | 43 |

| | |
|---------------------------------|----|
| Hipótese 2..... | 44 |
| Estudos Exploratórios..... | 52 |
| Discussão e Conclusões..... | 55 |
| Discussão..... | 55 |
| Conclusão..... | 58 |
| Referências Bibliográficas..... | 62 |
| Anexos..... | 66 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Alfas de Cronbach das dimensões da escala do Clima..... | 33 |
| Tabela 2: Valor do KMO para a escala do Clima..... | 34 |
| Tabela 3: Percentagem de variância explicada e acumulada dos factores extraídos da escala do Clima..... | 34 |
| Tabela 4: Factores extraídos e saturação dos itens para a escala do Clima..... | 35 |
| Tabela 5: Teste de Kolmogorov- Smirnov para as dimensões do Clima..... | 37 |
| Tabela 6: Coeficientes de Curtose e Assimetria da escala do Clima..... | 37 |
| Tabela 7: Alfas de Cronbach das dimensões da escala de Liderança..... | 38 |
| Tabela 8: Valor do KMO para a escala de Liderança..... | 39 |
| Tabela 9: Percentagem de variância explicada e acumulada dos factores extraídos da escala de Liderança..... | 39 |
| Tabela 10: Factores extraídos e saturação dos itens para a escala de Liderança..... | 40 |
| Tabela 11: Teste de Kolmogorov- Smirnov para as dimensões de Liderança..... | 41 |
| Tabela 12: Coeficientes de Curtose e Assimetria da escala de Liderança..... | 42 |
| Tabela 13: Matrizes de Coeficiente de Correlação momento-produto Pearson..... | 43 |
| Tabela 14: Matriz de correlação entre as variáveis independentes..... | 45 |
| Tabela 15: Resultados da regressão linear múltipla para a sub-dimensão Articular de uma Visão..... | 47 |
| Tabela 16: Resultados da regressão linear múltipla para a sub-dimensão Fornecendo um Modelo..... | 47 |
| Tabela 17: Resultados da regressão linear múltipla para sub-dimensão Promovendo Aceitação dos Objectivos do Grupo..... | 48 |
| Tabela 18: Resultados da regressão linear múltipla para a sub-dimensão Comunicando Expectativas de Alto Desempenho..... | 49 |
| Tabela 19: Resultados da regressão linear múltipla para a sub-dimensão Fornecendo Estímulo Intelectual..... | 49 |
| Tabela 20: Resultados da regressão linear múltipla para a sub-dimensão Proporcionando Apoio Individualizado..... | 50 |
| Tabela 21: Comparação de médias entre as variáveis em estudo e o sexo, idade, | |

| | |
|--|----|
| habilitações, antiguidade na empresa e antiguidade na função | 52 |
| Tabela 22: Teste t-Student para a comparação de médias | 53 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Distribuição participantes segundo o género | 26 |
| Figura 2: Distribuição dos participantes segundo a faixa etária | 27 |
| Figura 3: Distribuição dos participantes segundo o grau de escolaridade | 27 |
| Figura 4: Distribuição dos participantes de acordo com a antiguidade na empresa | 28 |
| Figura 5: Distribuição dos participantes de acordo com a antiguidade na profissão | 28 |
| Figura 6: Scree Plot para a Escala do Clima | 36 |
| Figura 7: Scree Plot para a Escala da Liderança | 41 |

INTRODUÇÃO

A liderança tem sido largamente estudada desde tempos imemoriais, não só em contexto organizacional, como em várias situações. De facto, os primeiros acontecimentos aproximados deste conceito começaram a ser abordados em contextos do quotidiano, destacando sujeitos que detinham características necessárias para liderar grupos de sujeitos, obtendo a sua admiração e apoio.

A liderança pode ser definida de muitas formas, contudo, de forma mais elaborada, é definida por Yukl (1998, p. 5; cit. por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006) como “um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”.

No seu estudo Bass (1997), refere que a liderança transformacional tem revelado ser mais eficaz, pois é onde os subordinados têm consciência da importância dos resultados, o que faz com que estes queiram ir mais além dos seus interesses próprios, focando-se nos objectivos da organização. O estilo de liderança transaccional, por sua vez, acaba por revelar um desempenho satisfatório, embora não excedendo o esperado. Esta liderança baseia-se exclusivamente na transacção, funcionando na base da troca entre líder-subordinado, onde este primeiro recompensa ou pune os seus subordinados, dependendo do desempenho que estes exibem.

No mundo organizacional, é fundamental não só que existam bons líderes a coordenar as equipas, como é também necessário que haja entre todos os indivíduos envolvidos neste processo um clima afectuoso, de cooperação e de apoio.

O clima organizacional é definido como sendo a soma das percepções que os indivíduos têm de uma organização sendo, portanto, considerado uma impressão geral daquilo que é uma organização. Quer-se com isto dizer que são muitos os tipos de eventos, processos e práticas organizacionais que fazem com que os sujeitos concebam uma percepção total da organização. Por esta razão, é tendo em conta o contexto a que pertence e a todas as informações que este consegue captar, que faz com que a organização seja compreendida de forma diferente por cada um dos seus membros, afirmando Schneider (1987; Kozlowski & Doherty, 1989) que estas percepções do clima medeiam a relação entre

o contexto organizacional e as respostas individuais, ao mesmo tempo que lhes fornece uma base para o comportamento e o afecto.

É certo que este quadro defende o processo como um nível individual, embora não deixe, contudo, de reconhecê-lo ao mesmo tempo como um processo interactivo e recíproco, no sentido em que ao ser expostos a características e a climas similares dentro da mesma organização, os colaboradores acabam por se socializar de forma idêntica e acabam por se sentir atraídos pelos mesmo tipo de coisas, o que faz com que acabem por interpretar o ambiente que os rodeia de uma forma partilhada. É por esta razão que achamos que a literatura sobre a liderança tende a ver o tema do clima como uma característica organizacional, que tem o poder de restringir os comportamentos dos líderes.

O objectivo deste trabalho é o de tentar perceber, com base na literatura e no que tem sido estudado, se realmente o estilo de liderança tem influências no clima, e neste sentido, o objectivo será o de fazer a comparação da liderança transformacional, mais concretamente todas as suas sub-dimensões, com todas as sub-dimensões do clima.

Tendo em vista estes objectivos, este trabalho encontra-se organizado em 4 capítulos:

O primeiro capítulo prende-se com a revisão da literatura, na qual é dada a conhecer de forma sintética as teorias mais importantes que surgiram sobre cada um dos temas, abordando os seus conceitos, abordagens e instrumentos.

No segundo capítulo é dado a conhecer o método, que se desdobra em várias partes, que incluem os participantes, o delineamento do estudo e os instrumentos que foram utilizados.

No terceiro capítulo é apresentada a análise dos resultados obtidos, tendo em conta as hipóteses previamente definidas para este estudo.

Por fim, no quarto capítulo é feita a discussão dos resultados a que se chegou, abordando-se uma vez mais a fundamentação teórica que foi desenvolvida no primeiro capítulo.

Liderança

Relatos sobre a liderança mostram que este é um papel que tem sido desempenhado desde o início da existência do ser humano, por este sentir a necessidade de se guiar por alguém que detenha as características necessárias para orientar um determinado grupo a lutar para alcançar um objectivo que seja comum a esse mesmo grupo.

Embora sendo um tema com muitas definições, é consensual que este constructo implique uma forma de influência social, sem a qual não existiria o processo de liderança (House & Baetz, 1979).

Segundo Pfeffer (1977, cit. por House et al., 1979), a definição de liderança não é distinta de outros conceitos de influência social, afirmando que para se tratar a liderança como sendo um conceito separado, é necessário fazer a sua distinção.

A liderança tem de ser um fenómeno social, pois sem que os liderados concordem com a sua posição, o fenómeno não acontece. Por esta razão, este fenómeno tem de ser consentido de parte a parte, tanto pelo líder como pelos indivíduos que o seguem.

O objectivo deste estudo foi o de averiguar se o estilo de liderança transformacional tem impacto na percepção do clima vivenciado pelos subordinados, havendo a possibilidade de constatar que, de facto, uma variável afecta a outra.

Algumas abordagens do estudo da liderança

A liderança tem surgido na literatura abordada sob diversas formas e com diferentes objectivos. Podemos apontar como causa a crescente aceitação sobre a importância do papel do líder e a sua influência no clima vivenciado pelos seus subordinados.

Dentre tantas teorias que foram surgindo neste campo, podemos focar quatro grandes abordagens, que causaram maior impacto neste âmbito: 1) a abordagem dos traços; 2) a abordagem dos comportamentos; 3) a abordagem situacional/contingencial; 4) a abordagem da liderança carismática; e, por último, 5) a abordagem da liderança transformacional/transaccional.

Abordagem dos traços

A abordagem dos traços esteve em voga entre os anos 20 e os anos 40, e atribuía o sucesso do líder às suas capacidades extraordinárias (energia incansável, poderes persuasivos, etc.). Segundo esta abordagem, os líderes eram indivíduos com qualidades superiores, ou seja, detinham determinadas características em medidas superiores comparativamente aos não líderes, características essas que seriam universais (seriam transferíveis de situação para situação) (Ferreira, Neves, Abreu, & Caetano, 1996), e serviam para fazer, naturalmente, a distinção destes dos não-líderes. Estas características, sendo pessoais e inatas, não podiam ser aprendidas e desenvolvidas noutros sujeitos que não estivessem à sua altura. Por esta razão, defendia-se que só deveriam ser considerados potenciais líderes os indivíduos que fossem possuídores de tais qualidades, e uma forma de o fazer seria privilegiando a selecção em detrimento da formação, que só seria útil para aqueles que já possuísem traços necessários de liderança (Jesuino, 2005). Estas abordagens que tentam caracterizar o perfil do líder universal tiveram a designação de Modelo Tipo I, i.e., como já foi anteriormente referido, significa que o líder seria eficaz em todas as situações, devido às características pessoais dos sujeitos.

Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2006) referem que os estudos efectuados até à II Guerra Mundial tentaram mostrar as diferenças existentes entre os líderes e os não-líderes, e os líderes eficazes e os ineficazes, através das diferenças ao nível dos traços físicos, de características da personalidade, e das aptidões específicas. Contudo, Stogdill (1948) surge refutando que esta não seria uma condição tão linear, já que os indivíduos não se tornavam necessariamente líderes (nem necessariamente eficazes) devido à posse de uma determinada combinação de traços, e foi larga a pesquisa que concluiu a existência de uma fraca correlação entre os traços do líder e a liderança, levando a que se considerasse que os traços pessoais não seriam um bom preditor para a eficácia destes indivíduos com características que os determinassem líderes universais. Era necessário ter-se em consideração que um líder, tendo determinadas características, podia ser eficaz numa situação, mas se não se adaptasse às condicionantes contingenciais, poderia não ser tão eficaz noutra situação. Estas afirmações levaram ao reconhecimento de que existem traços de personalidade que poderão ser facilitadores ao bom exercício da liderança, mas não constituem por si só razão suficiente para explicar a variabilidade dos desempenhos dos líderes (Ferreira et al., 1996).

Esta teoria foi posta de parte desde que Mann (1959) e Stogdill (1948) relataram que não existiam traços consistentes que diferenciavam líderes dos não-líderes através de uma

variedade de situações (cit. por Lord, De Vader & Alliger, 1986), e a falta de consistência na clarificação dos traços do líder foi outra das razões que levaram os autores a desviarem-se desta abordagem, esquecendo os seus traços pessoais, passando a ser foco de atenção os seus comportamentos.

Abordagem Comportamental

Na tentativa de encontrar as respostas que a abordagem anterior não conseguiu dar, entre os anos 40 e 60, esta abordagem tentou averiguar quais os comportamentos que diferenciavam os líderes eficazes dos não eficazes. Uma vez que aqui a questão central é o comportamento e não uma característica inata, esta traz a vantagem de poder ser treinada pelos indivíduos, ao contrário do que acontecia na abordagem anterior.

A escola comportamental defendeu que a liderança eficaz dependia dos comportamentos apropriados, das capacidades e acções do líder, e não dos seus traços pessoais. Esta nova concepção mostra-se importante, na medida em que os comportamentos podem ser aprendidos e modificados, em detrimento dos traços, que são relativamente estáveis no indivíduo (Keith & Newstrom, 1989).

Ao estudar a liderança e os comportamentos do líder, os investigadores depararam-se com a existência de dois tipos de líderes, os *líderes formais*, aqueles que são dotados de poder legal ou formal para dirigir equipas, e que surgem num contexto profissional (sendo, portanto, mais desenvolvido pela psicologia industrial e organizacional), e os *líderes emergentes*, que são aqueles indivíduos que naturalmente sobressaem no seio de um grupo, e que passam a ser reconhecidos pelos outros membros como exercendo maior influência e aptidão para tal papel (aqui sendo maioritariamente desenvolvida pesquisa na psicologia social e na sociologia).

Os resultados que se vieram a mostrar poucos satisfatórios no campo da teoria dos traços, fizeram com que os estudiosos nesta matéria se interessassem por estudar os comportamentos dos líderes formais, dando assim origem a duas grandes escolas de investigação: a Escola de Michigan e a Escola de Ohio, que vêm fazer a distinção entre duas categorias de comportamento, i.e., a orientação para a tarefa e a orientação para as pessoas/relacionamento, em que a primeira categoria visa o foco na estruturação tanto do seu trabalho como no dos seus subordinados, tendo em vista exclusivamente o alcance dos objectivos organizacionais, e a segunda categoria centra-se mais nas relações interpessoais, e em comportamentos de suporte e amistosos do líder, tendo este uma grande preocupação com o bem-estar da sua equipa (Cunha et al., 2006).

A ideia principal desta abordagem (que veio a constituir o Modelo Tipo II) era a de conseguir finalmente criar a teoria universal, que viu a sua tentativa fracassada com o Modelo Tipo I, e que tinha em vista a existência de um estilo de liderança aplicável em todas as situações. Todavia, a falta de solidez do modelo e da sua aplicabilidade à formação e selecção de cargos de chefia, fizeram com que os teóricos mostrassem a sua insatisfação na continuação da procura das características universais, fazendo assim com que se comesse a ponderar a importância dos factores contingenciais na eficácia do desempenho dos líderes, ao saberem distinguir os comportamentos mais adequados para cada situação (Ferreira et al., 1996).

Abordagem contingencial/situacional

A escola contingencial surge nos anos 70 e teve como principais representantes os trabalhos de Fielder, House, Hersey & Blanchard, e veio chamar a atenção não só para as características do líder e dos seus subordinados, como vem por a tónica na situação, que acaba por determinar a eficácia ou ineficácia dos comportamentos do líder. Quer-se com isto dizer que determinado comportamento pode ser o mais apropriado numa dada situação, mas pode ter um efeito devastador noutro contexto, com características e exigências distintas (Keith et al., 1989).

O modelo contingencial desenvolvido por Fiedler (1967; cit. por Keith et al., 1989), autor do “Least Preferred Coworker” (LPC), foi construído com base na anterior distinção feita entre orientação do líder para as tarefas ou para as pessoas, sugerindo que o estilo de liderança mais apropriado dependia do facto de uma situação ser favorável ou desfavorável e, neste sentido, os requisitos necessários de liderança variarem de acordo com as exigências da situação.

O LCP convida os subordinados a cotarem em vários atributos (e.g. afabilidade, cooperação e tolerância) os seus colegas de trabalho menos preferidos, reflectindo uma cotação global baixa um líder tendencialmente centrado nas tarefas, ao passo que uma cotação global elevada evidenciava um líder orientado maioritariamente para as relações com os seus subordinados, sendo que desta forma o estilo do líder expressava motivos e necessidades pessoais, e não comportamentos em si (Hughes et al., 1996; cit. por Cunha et al., 2006).

As limitações apontadas ao modelo de Fiedler referem-se ao facto de a cotação do LPC ter sofrido alterações e pela sua falta de clareza, bem como os resultados inconsistentes do modelo.

Outra teoria dentro desta abordagem, a teoria dos caminhos para os objectivos, de House (1971; cit. por Cunha et al., 2006) derivou da teoria motivacional das expectativas, aduzindo que é trabalho do líder estruturar, suportar e recompensar, de modo a criar um ambiente de trabalho que ajude os subordinados a alcançarem os objectivos organizacionais (Keith et al., 1989).

Os líderes identificam as necessidades dos seus subordinados, providenciam objectivos apropriados e associam o alcançar dos objectivos a recompensas, através da clarificação de relações de expectativa e de instrumentalidade, removendo dessa forma as barreiras ao bom desempenho guiando os subordinados, e, deste modo, o resultado revelar-se-á ao nível da satisfação com o trabalho, a aceitação do líder e, por último, o aumento da motivação (Keith et al., 1989).

O modelo situacional de Hersey & Blanchard (1969; cit. por Cunha et al., 2006) sugeriu que o factor mais importante que afecta a escolha do estilo de liderança é o nível de desenvolvimento de maturidade dos seus subordinados. O preceito central da teoria é de que, à medida que o nível de maturidade dos subordinados aumenta, o comportamento eficaz do líder irá envolver menos estruturação (i.e., orientação para a tarefa), e menos apoio emocional (i.e., orientação para as pessoas) (Vecchio, 1987). Baseado neste pressuposto, o líder vai ter uma alta orientação para as tarefas (e baixa orientação para a relação) quando o nível de maturidade é baixo e, conseqüentemente, será mais orientado para as relações (e menos para as tarefas) quando o nível de maturidade destes é elevado (Cunha et al., 2006). Ao ser alcançado um certo nível de maturidade estas duas necessidades diminuem e, idealmente, no nível mais alto de maturidade, a supervisão das tarefas e dos comportamentos sociais tornam-se supérfluos para o desempenho eficaz dos subordinados (Vecchio, 1987).

O facto de a fundamentação teórica ser reduzida, a conceptualização ambígua e o ignorar de variáveis situacionais consideradas importantes têm constituído as principais críticas impostas a este modelo (Hughes et al., 1996, cit. por Cunha et al., 2006).

As novas lideranças

Contrastando com as teorias que até então existiam, a liderança transformacional e carismática são mais abrangentes e envolvem, simultaneamente, os traços do líder, os seus comportamentos, o poder e variáveis situacionais, o que faz com que esta investigação represente um passo importante em direcção a uma maior integração na literatura da liderança.

Ainda não se conseguiu tornar claro se estes dois estilos de liderança estão directamente na corrente principal da literatura sobre este tema, lidando com a gestão diária das organizações, ou se são apenas formas únicas de liderança descobertas em circunstâncias excepcionais, tais como uma crise económica ou política (Yukl, 1989).

Liderança Carismática

O tema da liderança carismática surge com Max Weber (1924; cit. por Conger & Kanungo, 1987) e é o ponto de referência para os escritores no tema do carisma. Weber foi o primeiro teórico a utilizar o termo para descrever uma forma de autoridade social e, como tal, a sua conceptualização de “autoridade carismática” ganhou uma influência significativa na nossa noção do que é e o que não é um líder carismático.

A liderança carismática refere-se à percepção do subordinado, de que um líder possui um dom divinamente inspirado e único. Os seguidores deste líder, não só confiam e respeitam em si, como aconteceria com o líder transformacional, como também o idolatram e olham para si como sendo uma espécie de herói super-humano, ou uma figura espiritual (Bass, 1985; cit. por Yukl, 1989).

De acordo com House (1977), os indicadores de liderança carismática incluem a confiança dos subordinados na correcção das crenças do líder, a aceitação inquestionável do líder por parte dos subordinados, a afeição pelo líder, e a vontade de lhe obedecer (Yukl, 1989).

Na liderança carismática, o foco põe-se no líder individual, e não no processo de liderança, que pode ser partilhado entre múltiplos líderes.

Para Cunha et al. (2006) é vulgarmente aceite a concepção que luta pela interacção complexa de cinco elementos: (a) uma pessoa com extraordinário dom e qualidades; (b) uma crise social ou situação de desespero; (c) uma visão radical ou conjunto de ideias promissoras de uma solução para a crise; (d) um conjunto de colaboradores atraídos pelo dom do líder e crentes no seu poder excepcional e visão radical; (e) a validação do dom extraordinário da pessoa e da visão radical através de sucessos reiterados na gestão das crises percebidas.

Em 1977, House propõe uma teoria da liderança carismática que identifica como se comportam estes líderes, como diferem das outras pessoas e as condições sob as quais seria mais provável que se desenvolvessem, especificando que os traços do líder aumentavam a probabilidade destes serem percebidos como carismáticos – forte necessidade de poder, uma elevada auto-confiança e convicções fortes (Yukl, 1989).

Bass (1985) veio chamar a atenção para algumas limitações conceptuais, recomendando que se alargasse a teoria, de modo a incluir traços, comportamentos, indicadores de carisma e condições facilitadoras adicionais.

Conger et al. (1987) surgem também com uma teoria sobre a liderança carismática, defendendo que esta assentava na suposição de que o carisma era um fenómeno atribucional, onde os subordinados atribuíam qualidades carismáticas a um líder, com base nas observações dos seus comportamentos e os resultados que daí advinham.

Não se assumia que os comportamentos dos líderes carismáticos estivessem presentes em todos os líderes na mesma extensão, e a importância relativa de cada comportamento para a atribuição de carisma variava de alguma forma com a situação. Deste modo, os traços que aumentavam a probabilidade de o líder ser percebido como carismático seriam então: 1) a auto-confiança, 2) as competências para gerir impressões; 3) as capacidades cognitivas necessárias para avaliar a situação e identificar oportunidades, e constrangimentos para implementar estratégias; e, 4) a sensibilidade social e empatia necessária para entender as necessidades e os valores dos subordinados.

Ao longo da literatura, a liderança carismática é também abordada no âmbito do estudo da liderança transformacional, aquando da sugestão de Bass (1985; cit. por Yukl & Van Fleet, 1989) sobre o facto de o carisma ser uma das componentes da liderança transformacional.

Liderança Transaccional/Transformacional

A importância do tópico da liderança nas ciências sociais é debatida durante décadas, não obstante, é com a aceitação e distinção da liderança transformacional e transaccional que se dá o seu renascimento.

A liderança transformacional e transaccional surge com Downton em 1973, que faz a distinção entre estes dois estilos de liderança, no entanto, é Burns (1978) que vem articular estes conceitos reportando-se aos líderes da esfera política (Hater & Bass, 1988). Para Burns, estes dois estilos de liderança encontram-se em pólos opostos, excluindo-se entre si, na medida em que um líder ou é transaccional ou é transformacional; contudo, Bass vem posteriormente defender que estes dois estilos são considerados processos distintos, embora sejam complementares.

A liderança transformacional é vista por Burns (1978; cit. Por Yukl, 1989), como um processo de influência que acontece tanto ao nível micro, entre indivíduos, como o é a um

nível macro, uma vez que mobiliza poder para mudar sistemas sociais e reformar instituições. De acordo com o autor, os líderes transformacionais procuram aumentar a conscienciosidade dos subordinados, apelando a ideais e valores mais elevados tais como a liberdade, justiça, igualdade e a paz. O autor defende ainda que a liderança transformacional pode ser exibida por qualquer pessoa na organização, em qualquer tipo de posição, e pode envolver pessoas tanto influenciando pares como superiores ou subordinados.

A liderança transaccional, por outro lado e segundo o mesmo autor, baseia-se na percepção do líder das necessidades dos subordinados, prometendo ajudá-los a conseguirem o que querem em troca de apoio. Este estilo de liderança assenta na transacção, funcionando com base na recompensa. Segundo Howell & Avolio (1993), essa recompensa poderia envolver o reconhecimento do líder pelo trabalho realizado, bônus ou aumento do mérito do subordinado.

Tendo em conta a teoria do autor supracitado, Bass (1985; cit. Por Yukl, 1989) vem propor uma teoria mais detalhada para descrever os processos transformacionais nas organizações, bem como para diferenciar a liderança transformacional da carismática e da transaccional.

Segundo Bass, a liderança transformacional define-se em termos do efeito do líder nos subordinados, na medida em que os líderes transformam os subordinados ao torná-los mais conscientes da importância e dos valores nos resultados, despoletando assim necessidades de ordem superior, e induzindo-os a transcenderem os seus próprios interesses para o bem da organização. Como resultado desta influência, os subordinados sentem confiança e respeito pelo líder, sentindo-se motivados a fazer mais do que originalmente esperavam.

O autor refere também que a liderança transformacional é algo mais do que apenas o carisma, definindo este segundo conceito como o processo em que o líder influencia os subordinados ao levantar nestes fortes emoções e identificação com o líder. Considera o carisma uma condição necessária, mas não suficiente para a liderança transformacional, juntando ao carisma (que o autor vem mais tarde denominar de influência idealizada), outras duas componentes deste estilo de liderança – a estimulação intelectual e a consideração individualizada. A *estimulação intelectual* é descrita como o processo em que os líderes chamam a atenção dos subordinados para os problemas da organização, influenciando-os a olhar para eles através de diferentes perspectivas, ao passo que a *consideração individualizada*, por seu turno, prende-se com comportamentos que incluem o fornecer apoio, encorajamento e experiências que ajudem os subordinados no seu desenvolvimento.

Posteriormente, o autor vem acrescentar a estas componentes a *liderança inspiracional*, que se caracteriza por o líder comunicar uma visão apelativa, servir-se de símbolos para fomentar o esforço dos colaboradores, actuar como um modelo de comportamentos e instilar o optimismo nos subordinados, fazendo com que estas componentes interajam entre si, de forma a influenciar mudanças nos mesmos; este efeito combinado é aquilo que permite distinguir a liderança transformacional da carismática.

No que diz respeito à liderança transaccional, Bass define-a como o processo que envolve a atribuição de recompensas aos subordinados, em troca da sua obediência, e que é utilizada como forma de reconhecimento (por parte do líder) das necessidades e desejos dos seus subordinados - clarificando-lhes como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e de um bom desempenho.

O autor chamou a atenção para o facto de um mesmo líder poder usar ambos os processos de liderança em alturas e em situações diferentes, sendo que a eficácia do líder estaria em este saber distinguir em que situações deveria usar a liderança transformacional ou a transaccional.

Na sua teoria, identifica três componentes da liderança transaccional, que diferem no que diz respeito ao nível de actividade do líder e à natureza da interacção com os seus subordinados. A primeira, *recompensa contingente*, é vista como uma troca activa e positiva entre líderes e subordinados, na qual os subordinados são recompensados ou reconhecidos pela realização de objectivos acordados (Howell et al., 1993).

Outra forma de os líderes poderem gerir a transacção é através da *gestão por excepção*, ou seja, focando-se nos erros e atrasos nas decisões, ou evitando intervir até que algo de errado aconteça. Esta componente pode manifestar-se tanto na forma activa como na forma passiva, sendo que a distinção entre ambas surge primeiramente baseada no tempo que o líder demora a intervir. Na forma de *gestão por excepção activa*, o líder monitoriza continuamente o desempenho dos seus subordinados de modo a antecipar erros antes que estes se possam tornar um problema, tomando imediatamente acções correctivas quando estas são necessárias. Na sua forma mais *passiva*, o líder intervém de forma crítica e reprovadora, apenas depois de os erros serem feitos e as normas não serem cumpridas. Nesta situação, o líder espera que a tarefa esteja terminada antes de determinar se existe algum problema, sensibilizando depois os subordinados para a ocorrência do mesmo.

Uma terceira componente é a liderança *laissez-faire* (não-liderança), onde o líder praticamente se abstém de tentar influenciar os subordinados.

No que ao dois estilos de liderança diz respeito, Bass considera que a liderança transformacional acaba por depender da liderança transaccional, afirmando, no entanto, que

o contrário não se verifica. Esta situação acontece porque a liderança transformacional pode ser vista como um caso especial de liderança transaccional, uma vez que os dois estilos têm como objectivo final o atingir das metas organizacionais.

Para terminar, é importante frisar os diferentes resultados que podem ser alcançados atendendo ao estilo de liderança adoptado, e neste sentido, estudos realizados por Bass em 1997 e em 1993 revelam que são apoiadas três suposições acerca das nove componentes de liderança, que afirma serem exibidas em determinado grau por cada líder em diferentes situações (Bass, 1997):

Primeiro, o autor defende que quando os subordinados pensam no líder ideal, normalmente pensam nos líderes transformacionais. Segundo, quando comparados um com o outro, os líderes que exibem níveis mais altos de liderança transformacional mostram-se mais eficazes do que os líderes que utilizam com mais frequência as recompensas contingentes; e, por sinal, estes mostram-se mais eficazes do que os líderes que tendem a praticar a gestão por excepção. Os líderes que se baseiam no *laissez-faire* (liderança negligente) são, de todos estes, os que demonstram ser os menos eficazes. Concluindo, a liderança transformacional não substitui a transaccional, antes serve para acrescentar a esta uma maior eficácia.

Muitos líderes transformacionais certamente se comprometem com comportamentos transaccionais, mas muitas vezes complementam esses comportamentos com alguns elementos da liderança transformacional, fazendo assim a diferença (Howell et al., 1993).

Liderança e Clima Organizacional

A par com a importância do estudo da liderança, torna-se premente tentar perceber o tipo de influência que esta detém sobre o clima organizacional que é percebido pelos colaboradores e, neste sentido, torna-se necessário abordar também as questões mais importantes que dizem respeito a este tema.

Ao tomar conhecimento da matéria sobre a liderança e o clima, conseguimos perceber que estes conceitos estão entrelaçados e que acabam invariavelmente por se influenciar um ao outro, contudo, houve pouco desenvolvimento teórico ou pesquisa empírica abordando directamente o vínculo entre estas construções (Kozlowski et al., 1989).

Clima Organizacional

O clima pode ser um conceito algo difícil de definir, no entanto, não é decerto essa razão que o torna menos real.

Como ponto inicial de discussão sobre o clima organizacional, e para termos uma noção da importância que este detém nas organizações, começamos por fazer a sua comparação com o clima meteorológico. O clima meteorológico é formado por vários fenómenos, que o tornam um processo complexo dependente de vários factores (humidade, temperatura, altitude, etc.), que servem para definir o estado médio da atmosfera. O clima organizacional é análogo a este, na medida em que depende de uma série de factores (variáveis), sendo que ambos exercem uma influência concreta sobre os resultados a ser alcançados por um grupo (Marocci & Pozzi, 2004).

O conceito é difícil de descrever e classificar, pois a sua natureza orgânica sofre alterações constantes (Miller, 1980), no sentido em que as definições são dadas com recurso à percepção de cada sujeito, daquilo que este apreende da realidade que o rodeia. Por esta razão, para uns o clima pode ser percebido como agradável, enquanto que para outros pode ser considerado menos bom, como é referenciado por Ferreira et al. (1996).

O clima organizacional é mais adequadamente conceptualizado como uma síntese da percepção que os indivíduos têm de (ou sobre) uma organização e é uma impressão global acerca daquilo que a organização é; contudo, não podemos considerar este constructo como sendo unidimensional, no sentido em que várias classes de eventos ou práticas organizacionais e procedimentos podem contribuir para a percepção global ou resumida que os indivíduos têm acerca das suas organizações. Ao ter noção do contexto que o rodeia e do conjunto de informações que são captadas, o sujeito acaba por perceber ou conceptualizar a sua organização (Schneider & Snyder, 1975) e por isso mesmo, o clima não pode ser baseado na gestão, na newsletter da empresa ou no relatório anual (Schneider, Gunnarson & Nilles-Jolly, 1994).

Por ser um conceito apreendido individualmente e, posteriormente, construído em grupo, o constructo sofre variações de organização para organização, de acordo com as suas normas, valores, tradições e estilos, tornando-o assim único e duradouro, ao mesmo tempo que acaba por determinar o comportamento dos agentes que nele actuam (Miller, 1980). Pode-se perceber assim que o clima é algo muito pessoal, impossível de ser replicado em duas organizações distintas ou mesmo em diferentes departamentos de uma mesma organização, podendo ser comparado à personalidade dos indivíduos.

As inferências feitas pelos trabalhadores acerca das suas organizações vão portanto basear-se nas políticas, práticas, procedimentos e rotinas a que estão sujeitos, bem como sobre os tipos de comportamentos que são esperados, recompensados e apoiados pela organização (Schneider, Brief & Guzzo, 1996).

Pegando nesta ideia de que o clima é impossível de ser replicado, seja dentro de uma organização ou entre duas organizações, diferentes climas podem existir não só ao nível do trabalho ou grupo de trabalho, como podem também existir para várias metas ou imperativos organizacionais – como sendo climas para a segurança, para a produtividade e para o serviço (Schneider & Gunnarson, 1990; cit. por Schneider, Wheeler, & Cox, 1992), subentendendo-se assim que as organizações encerram em si várias prioridades, e por isso qualquer organização pode adoptar mais de um clima, dependendo das divisões e dos objectivos que detêm (Schneider et al., 1996).

Kurt Lewin, na sua obra de 1964, trouxe a ideia de “atmosfera psicológica”, que detinha um lugar específico na sua teoria de campo. Para si, o corpo psicológico, ou espaço de vida, seria uma representação do indivíduo constituída pela pessoa e pelo ambiente psicológico, e era também percebido por esta num determinado momento (cit. por Marocci et al., 2004). O autor postulou que a medição da atmosfera psicológica significa avaliar um determinante de dois elementos causais do comportamento, sendo estes os indivíduos e os grupos existentes no seio de uma estrutura.

Ao debater o tema do clima e tendo em conta o parágrafo anterior, torna-se imprescindível distinguir o clima organizacional, que se caracteriza pela avaliação partilhada dos indivíduos pertencentes a um grupo ou equipa de trabalho, das políticas organizacionais, práticas e procedimentos que são reconhecidos, apoiados e recompensados pela organização, do clima psicológico, que se baseia numa situação individual acerca da situação de trabalho (Schneider & Reichers, 1983; Zohar & Luria, 2004; cit. por D’Amato & Zijlstra, 2008). O clima psicológico é a percepção individual dos subordinados sobre o impacto psicológico do ambiente de trabalho no seu próprio bem-estar, e quando se gera concordância sobre as percepções acerca desse impacto numa unidade de trabalho, essas percepções partilhadas podem ser agregadas para descrever o seu clima organizacional, passando a caracterizar a unidade de trabalho (e o clima) (Jones & James, 1979; Joyce & Slocum, 1984; cit. por James et al., 2008). Não obstante esse acontecimento, o clima permanecerá sempre uma propriedade dos indivíduos, independentemente do acordo ou desacordo que possa haver entre as percepções individuais (cit por James et al., 2008).

No seu trabalho, Brown and Leigh (1996) focaram duas dimensões específicas do clima psicológico - da segurança e do significado - para testar as relações do clima com o envolvimento no trabalho, no esforço e no desempenho. Os autores propuseram que o clima tem um efeito directo no envolvimento, no trabalho e no esforço, e que este último medeia o efeito do envolvimento no trabalho e no desempenho. Adoptaram ainda a definição de clima

psicológico de Kahn (1990), e em especial a dimensão de *segurança psicológica*, que se refere à liberdade que os trabalhadores sentem em expressar-se sem sentirem repercussões em termos da sua imagem ou carreira, e o *significado psicológico*, que se refere à reciprocidade que os trabalhadores sentem em termos do retorno que recebem pela energia que põem no seu trabalho.

Os seus resultados acabaram por corroborar as hipóteses dos investigadores, ao constatar que o clima psicológico positivo (especificamente a percepção de segurança e de significado) estava relacionado com um maior envolvimento no trabalho e que este, por sua vez, estava relacionado a desempenhos elevados através dos efeitos mediados do esforço (James et al., 2008).

O'Connor e Morrison (2001) afirmaram apoiar a ideia de Brown et al. (1996), ao argumentarem que o clima organizacional era melhor conceptualizado como uma experiência subjectiva e avaliativa, ou seja, que demonstrasse como os ambientes organizacionais são percebidos e criticamente interpretados pelos subordinados.

O clima organizacional é entendido como sendo o significado global que resulta do conjunto das percepções dos subordinados acerca do seu ambiente de trabalho, e é a forma de estes poderem atribuir significado à organização (James, 1982; Schneider, 1981). Por esta razão, passou a ser encarado como uma extensão lógica do clima psicológico, i.e., como o resultado agregado de climas psicológicos individuais, partilhados pelos colaboradores de modo a que possam inferir acerca da existência do clima organizacional (James et al., 2008).

O comportamento de trabalho é a gama de comportamentos que são exibidos pelos colaboradores no decorrer das suas funções, e podem sofrer influências tanto das percepções individuais e avaliações que se fazem acerca do ambiente de trabalho, como também das próprias diferenças individuais. Campbell (1968) apercebeu-se da importância destes factores, sugerindo que os comportamentos nas organizações são o resultado da interacção entre dimensões e factores que foram categorizados como sendo o “clima organizacional” e as diferenças individuais, e explicando que, sozinhas, nem as variáveis organizacionais nem as individuais funcionam como determinantes totais do comportamento (cit. por Schneider & Olson, 1970).

O comportamento organizacional, segundo Gunter e Furnham (1996; cit. por Baron & Greenberg, 1990), como conceito multifacetado que é, acaba por criar predisposições nos trabalhadores, fazendo com que estes sintam vontade de fazer um esforço para alcançar os objectivos organizacionais e, por esta razão, durante os últimos anos tem vindo a crescer o interesse, a preocupação, a pesquisa e a teorização sobre a questão da moral

organizacional, devido à sua importância neste contexto. A moral organizacional, podendo acontecer a um nível individual ou grupal, envolve os trabalhadores num esforço extra, ocasionando sentimentos de pertença entre o grupo e fazendo com que este pense numa meta comum entre si (Gordon, 1991; cit. por Gunter & Furnham, 1996).

Ao pensar que as respostas dadas pelos indivíduos acerca do seu ambiente de trabalho se baseiam no que estes vêem e interpretam (a forma como o organizam), ao ter uma moral positiva estes vão sentir-se bem com o que acontece à sua volta e com a organização, reforçando assim o seu desempenho no trabalho; contudo, se a sua moral for negativa, pode acarretar custos elevados de produção e de serviço para a organização (Miller, 1980). A moral, é então, a atitude dos colaboradores, o espírito da equipa no nível máximo (o espírito da organização), e que é necessário para o bom funcionamento da organização.

Ao longo dos tempos, têm sido milhares os elementos que definem um clima, e é sabido que este se altera apenas quando várias políticas, práticas, procedimentos e rotinas se alteram também (Schneider et al., 1996). Se o clima percebido pelos colaboradores está relacionado com as informações acerca do contexto que os rodeia, torna-se premente para o estudo do comportamento organizacional e para a psicologia industrial perceber o que é que influencia as respostas e os comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho (Campbell & Pritchard, 1976; cit. por Schneider & Reichers, 1983). Neste sentido, Schneider et al. (1996) vêm afirmar a importância de se alterar o clima, para que se mude também aquilo em que os membros da organização acreditam e aquilo que eles acreditam que a organização valoriza, sendo estas as crenças e valores que acabam por constituir a cultura das organizações.

Distinção entre Clima e Cultura

A literatura sobre o clima e a cultura inicialmente surgiu de forma independente, tendo sido só discutidos simultaneamente nestas últimas décadas (Schneider, 1990). Isto é importante, pois alguns autores continuam a usar estes termos de forma indiferenciada (e.g., Schneider, 2000), enquanto outros argumentam que ambos se sobrepõem ou que um conceito engloba o outro (e.g., Denison, 1996), e outros ainda defendem que estes são constructos distintos (e.g., Glisson & James, 2002; Schein, 2000; cit. por James et al., 2008).

Apesar destas controvérsias, estes conceitos partilham algumas semelhanças, e de muitas maneiras podem ser considerados como indistintos ao perceber-se as implicações de um conceito sobre o outro. Por isso, vários autores (Ferreira et al., 1996) argumentaram

que talvez fosse de considerar a integração dos conceitos, ao entendê-los como camadas sucessivas de uma mesma cebola –comparação feita por Hofstede –, sendo que as camadas mais periféricas corresponderiam ao clima, e as mais profundas à cultura.

O clima atitudinal contribui para a cultura organizacional, no sentido em que representa um conjunto mais geral de crenças, uma forma de trabalho que se desenvolve durante um período relativamente longo (sendo resistente às pressões de curto-prazo), sendo ambos os conceitos consensuais na natureza. Além disso, ambos se baseiam nas interpretações dos indivíduos, mantêm o grau de estabilidade ao longo do tempo, e acredita-se que moldem o comportamento dos colaboradores.

Não obstante estas afirmações, estes conceitos também demonstram ter diferenças importantes que sinalizam a inadequação de os considerar idênticos. Enquanto o clima tem sido visto como uma percepção partilhada, a cultura tem sido caracterizada como uma crença ou suposição partilhada. Adicionalmente, o clima tende a ser empregue como um conceito descritivo, enquanto que muita da discussão sobre a cultura tem estado imbuída com uma inclinação prescritiva ou normativa. Ainda, o clima parece existir em todas as situações, e com a cultura isso pode não acontecer, pois pode caracterizar-se uma organização como não tendo cultura (Dastmalchian, Blyton e Adamson, 1991).

Numa tentativa de caracterizar os dois conceitos e de os distinguir, podemos afirmar que o clima se refere às maneiras pelas quais as organizações indicam aos participantes organizacionais o que é importante para a eficácia organizacional - o que recompensam, apoiam e esperam (Schneider & Bowen 1985; cit. por Schneider, 1987) e, em contrapartida, a cultura é um tópico ainda mais amorfo, e tal como a gelatina, parece ser difícil “pregá-lo à parede”. Nas organizações, as culturas são determinadas quando as pessoas partilham um conjunto de pressupostos, valores e crenças que são comuns a todos, e diz-se ainda que esta é transmitida através de mitos e estórias, e quando largos grupos dentro das organizações partilham os significados desses mitos; quando isto acontece, constata-se então que a cultura existe (Schein, 1985; Schneider, 1985; cit. por Schneider, 1987). Ainda, a cultura acaba por reflectir uma orientação ao nível do sistema, e é propriedade do sistema, ao contrário do clima, que está ligado a uma orientação individual, sendo propriedade do indivíduo (James et al., 2008).

Noutro espectro de observação, os investigadores acreditam que a cultura e o clima são tópicos que se complementam, na medida em que o clima se foca em *como* a organização funciona, enquanto que a cultura se focaliza no *porquê* de as coisas acontecerem como acontecem (Schneider, 1987). Estes conceitos encontram-se interligados, pois os valores e as crenças dos trabalhadores (características da cultura)

acabam por influenciar as suas interpretações acerca das políticas, práticas e procedimentos organizacionais (características ligadas ao clima). Schneider et al. (1996) defenderam que a mudança organizacional seria mais garantida quando ambos os constructos se alterassem, isto porque o clima tem a ver com aquilo que os membros organizacionais experienciam e a cultura com aquilo que estes acreditam que a organização valoriza (ingredientes principais para a mudança organizacional). Através do clima, alterar-se-ia o nível individual, e com a cultura o nível grupal (Dastmalchian et al., 1991).

Como resposta à dificuldade em definir e diferenciar os constructos, Ferreira et al. (1996, p.321) vêm afirmar que “Quer a delimitação dos conceitos de clima e cultura quer a investigação dos mesmos constituem tarefas bastante complexas e por certo inacabadas.”

Metodologias para estudar o Clima

O clima tem uma história rica no comportamento organizacional, provavelmente devido aos problemas na sua definição e medição terem gerado alguns esforços de investigação em contexto de laboratório e em campo, tal como gerou também inúmeras críticas (Schneider, 1985).

Um dos problemas no passado foi a potencial amplitude do conceito de clima, resultando na falta de precisão tanto do conceito em si como dos instrumentos utilizados para medi-lo. Uma resposta a esse problema tem sido reduzir o alcance do conceito, olhando para as organizações como mantendo vários climas diferentes, pertencentes a diferentes aspectos da organização (Dastmalchian et al., 1991).

O clima tem sido normalmente avaliado com recurso aos questionários, onde é pedido aos membros organizacionais para classificarem quão bem as afirmações apresentadas descrevem a organização. Assim, o membro organizacional pode classificar uma dada afirmação (i.e., um evento) como sendo “muito descritivo” da organização, enquanto que outro membro pode classificar o mesmo evento como sendo “não muito descritivo” (Rentsch, 1990). Este tipo de respostas revelam a existência de variância, quando estes classificam quão descritiva é a afirmação sobre o evento (que normalmente são agregadas para formar escalas unidimensionais). Estas respostas são depois interpretadas como medindo a extensão na qual o indivíduo percepção o ambiente organizacional como possuindo uma qualidade particular (e.g., “muito arriscado”, ou “não muito arriscado”).

Embora este método avalie a variância quantitativa nas descrições dos eventos, ou a frequência da sua ocorrência, as interpretações dos respondentes não são medidas

directamente pelo facto de não ser permitida variação qualitativa no significado; por exemplo, alguns respondentes podem concordar acerca do que acontece numa organização, mas podem discordar acerca do significado do evento. Deste modo, embora o significado seja crítico para a teoria do clima, o método típico utilizado não mede de facto o significado, tornando-se apenas útil para avaliar as descrições dos eventos.

Para compreender o significado nas organizações, torna-se necessário aliar à avaliação das interpretações dos membros organizacionais um método quantitativo, que fornece uma avaliação mais objectiva das interpretações dadas acerca dos eventos, em vez de se confiar nas interpretações impostas pelos investigadores, e permitindo que essa abordagem quantitativa fizesse também comparações de significados entre os indivíduos, grupos e organizações (Rentsch, 1990).

Teorias sobre o Clima Organizacional

O clima organizacional é um tema que teve o seu desenvolvimento a partir de várias abordagens que foram surgindo, numa tentativa de melhor explicar e enquadrar este conceito. Fundamentalmente, são três as abordagens mais importantes sobre este tema, e Pozzi num trabalho que realizou propôs quatro contribuições dos principais autores, que serão apresentadas à luz do artigo de Marocci et al., de 2004, sendo estas abordagens as: estruturais; perceptivas; interactivas e as culturais.

1) Abordagens estruturais

Esta abordagem foi das primeiras a surgir, e dá ênfase ao ambiente que surge como elemento das determinantes externas (e.g. estruturas, sistemas de recompensa, organogramas, etc.), conceptualizando o clima como uma característica derivada de aspectos objectivos da organização, e que existe independentemente dos indivíduos e das suas percepções.

James e Jones (1974) definiram esta abordagem como a que utiliza medidas organizacionais múltiplas, que consideram o clima como um conjunto de atributos organizacionais que podem ser medidos através de critérios objectivos (e.g. dimensão, estilo de liderança, etc.), ou que utiliza as medidas organizacionais perceptivas, i.e., que estão relacionadas unicamente com aspectos organizacionais. Neste sentido, o clima surge como uma manifestação objectiva da estrutura organizacional, sendo percebido e assimilado pelos indivíduos, na medida em que gera e é o resultado das percepções comuns dos membros que experienciam a mesma realidade organizacional.

A visão proposta por Forehand e Gilmer (1964) também mostrou ser relevante, na medida em que definem o clima como um conjunto de características que descrevem uma organização como sendo relativamente estável no tempo e que exerce influência no comportamento dos indivíduos, ao mesmo tempo que a distingue das outras.

No campo das medidas organizacionais perceptivas, Campbell, Dunette, Lawler e Weick (1970), dão o seu contributo ao estudar as situações organizacionais e defendendo quatro dimensões que afirmam compor o clima: a autonomia individual, a estrutura e as posições, os sistemas de recompensa e o grau de consideração e de apoio. Estes autores reconhecem a ligação entre a variável independente (dimensão), e a variável dependente (participação), verificando-a através dos processos organizacionais relacionados com a dimensão, e também pelos processos psicológicos dos membros organizacionais. Esta perspectiva faz com que o clima seja um processo psicológico determinado pela situação, onde as variáveis organizacionais de clima podem ser vistas como factores causais ou que influenciam as prestações e os comportamentos.

Outros autores que deixaram a sua marca nesta abordagem foram Pritchard e Karasich (1973) e Payne e Pugh (1976), os primeiros olhando para o clima como sendo uma qualidade durável do ambiente interno que distingue umas organizações das outras, e que surge como produto do ambiente e das políticas dos membros organizacionais, sendo percebido pelos mesmos, e acabando por actuar como uma fonte de pressão na realização de tarefas. Já os segundos autores, mostrando-se meticolosos na diferenciação entre a estrutura do clima e os seus métodos de medidas, definiram o conceito como sendo um constructo moral, que demonstra o conteúdo e a força dos principais valores, normas, comportamentos e sensações dos membros de um dado sistema social. Ao conseguir compreender o comportamento dos membros, os seus valores e as suas percepções acerca dos eventos organizacionais consegue-se perceber que o clima deriva de aspectos objectivos da estrutura organizacional.

O facto de estas teorias terem aclamado que os factores estruturais eram partilhados por toda a organização, e por estudos ulteriores (Johnston, 1976; Howe, 1997; Powell & Butterfield, 1978; Moran e Volkwein, 1988) terem vindo a defender a existência de diferentes climas no interior de uma mesma organização, e ainda por se ter concluído a relação pouco consistente entre o clima organizacional e as características estruturais (Berger & Cummings, 1979), constituíram algumas das críticas apontadas a esta abordagem.

Torna-se também um erro considerar que o clima organizacional é baseado num conjunto de percepções individuais das características organizacionais, uma vez que se

fosse verdade, não seriam encontradas diferenças entre as medidas do clima organizacional e as medidas objectivas da organização (Marocci et al., 2004).

2) Abordagens perceptivas

Na abordagem perceptiva prevalece a componente das determinantes internas, i.e., tanto a pessoa como as suas características individuais acabam por ter especial importância, a par com a percepção e os próprios comportamentos, que são interpretados psicologicamente.

Esta abordagem põe a tónica do clima no interior do indivíduo, defendendo que estes interpretam e respondem às variáveis situacionais ao atribuir-lhes um significado subjectivo (criado no encontro do indivíduo com a situação) (Field & Abelson, 1982).

Dentro deste tema, Gawin e Howe (1975) salientaram o clima perceptivo e o clima psicológico, acrescentando que o clima psicológico não é mais do que o resultado de processos perceptivos que estão encarregues da interpretação psicológica da situação (James & Jones, 1974; cit. por Marocci et al., 2004); ao perceber as condições organizacionais que o rodeia, o indivíduo formula a sua própria representação psicológica.

Outro dos autores que se enquadrou nesta teoria e que mais a enriqueceu foi Schneider, que em 1975, se apercebeu que o trabalho construído até então se referia basicamente a duas teorias distintas da percepção: a escola da gestalt (que dá supremacia aos processos internos) e a escola funcionalista (que sustenta a finalidade da percepção, i.e., os indivíduos através da percepção tentam criar ordem no ambiente, para adaptarem a este o seu comportamento), tendo com isto concluído que os sujeitos formam percepções sobre o clima no ambiente de trabalho. O autor tanto concorda com esta ideia, como se distancia dela ao ponto de reconhecer os seus limites, pois esta não esclarece como se devem utilizar os climas nem como devem ser medidos, nem diferencia medidas de clima e outras medidas de comportamento.

O conceito em estudo é também definido por Joyce e Slocum (1979, 1982, 1984), que aproximam estas teorias à matriz cognitiva. Analisando o constructo como uma percepção global do ambiente organizacional, os autores frisam a diferença entre o clima psicológico (experienciado pelos indivíduos) e o clima organizacional (do qual o sujeito é membro).

Como principais limitações apontadas, está o facto de estas teorias serem consideradas parciais, acabando por limitar a origem do clima ao interior dos indivíduos, impossibilitando a formulação de teorias mais amplas. O facto de as relações entre as pessoas estarem ligadas por uma causalidade recíproca faz com que os indivíduos não se

limitem a estabelecer um equilíbrio estático com o ambiente, tal como sugerem a teoria da aprendizagem social de Bandura de 1977, e a teoria interaccionista (Terborg, 1981). O que acontece é que os indivíduos vão alternando em resposta ao ambiente, ao mesmo tempo que vão tentando alterá-lo também.

3) Abordagem interactiva

Aqui, a ênfase é colocada sobre as várias inter-relações que determinam o clima.

Esta teoria distingue-se das anteriores, todavia, podemos olhar para ela como sendo a sua síntese. Assim, o papel central é dado aos processos interaccionais entre condições organizacionais e a percepção individual, em que a ênfase é posta na interacção dos indivíduos entre si numa dada situação, sendo essas trocas que determinam o próprio clima (Gordon & Cummins, 1979; Welsch & LaVon, 1981; O'Driscoll & Evans, 1988).

Sobre esta abordagem, Marocci et al. (2004, p. 43) vêm afirmar que “no interior da organização, as pessoas são continuamente activas no processo de construção do sentido da organização, através da descoberta conjunta de “factos significativos” observados através da “lente” das experiências anteriores”, ao passo que Schneider e Reichers (1983) concordam com George Mead na sua ideia de que o indivíduo e o ambiente se determinam um ao outro.

As principais limitações referem a falta de explicação conveniente de como o contexto social molda a interacção, pois os indivíduos ao interagir não formam percepções comuns a partir do nada, uma vez que as interacções são altamente influenciadas pelos seus significados mais profundos (i.e., cultura organizacional), que são parte integrante do contexto organizacional.

4) Abordagem cultural

Os conceitos de clima e cultura têm vindo a ser tratados como sinónimos, ficando o clima incluído no tema mais abrangente da cultura, que abrigava no seu interior todos os conceitos e fenómenos. No que ao clima diz respeito, as abordagens tentam enumerar a influência que a cultura organizacional detém sobre este primeiro, servindo-se das noções e conhecimentos que existiam sobre o tema.

O conceito de cultura deve ser encarado na literatura como sendo um produto da mente que, da mesma forma que os mitos, as ideologias, as normas e os valores são símbolos que se geram no sistema de significados, no decorrer das interacções sociais.

O modelo dos níveis culturais de Schein revelou ser particularmente útil para que se pudesse situar o clima na literatura, surgindo o autor em 1985 (p. 9; cit. por Cunha et al.,

2006) com uma definição precisa e formal sobre a cultura, ao afirmar que esta é: “(...) um conjunto coerente das assimilações fundamentais que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu, aprendendo a afrontar os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que se adaptam de forma a poder serem considerados valores e, portanto, serem ensinados aos novos membros, como o modo correcto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas”.

A cultura deve ser encarada como um fenómeno que foi constituído historicamente e construído socialmente, que liga as estruturas profundas de significado, as crenças, as assimilações e as expectativas às acções das pessoas, o que o torna uma característica implícita da vida social que orienta os comportamentos do grupo no seu quotidiano.

Ao inserir o clima nesta abordagem, é de salientar que este surge como um elemento pertencente da cultura, e que se desenvolve na interface entre as contingências situacionais e a interacção entre os membros organizacionais com essas contingências. Ambos os conceitos podem ser representados como estando sobrepostos, o que acaba por constituir a base teórica para a “abordagem cultural” na formação entre as pessoas.

Como principais limitações, esta abordagem pode cair no erro de colocar o indivíduo numa posição passiva, tornando-o inerte de comportamentos nos quais se reflectem “chaves de leitura” da realidade, as quais lhe são fornecidas pela cultura pré-formada.

O papel do líder na formação do clima organizacional

A liderança e o clima mostraram-se, ao longo desta breve revisão, muito importantes e até como complementares uma da outra, na medida em que o líder, dependendo do estilo de liderança adoptado, pode criar no local de trabalho um bom ou um mau clima entre si e os seus colaboradores.

Neste sentido e com este intuito, alguns estudos (Sy, Cote & Saavedra, 2005; Erez, Misangyi, Johnson, Lepine & Halverson, 2008; Baeza, Lao, Meneses & Romá, 2009) demonstraram a importância do papel do líder, e o peso que o estilo de liderança e as características pessoais podem ter perante os seus colaboradores, uma vez que este tem o poder de influenciar as emoções individuais e de moldar o clima afectivo do grupo.

Ao perceber que estes constructos se influenciam mutuamente, é de extrema importância que numa organização o clima seja percebido pelos trabalhadores como sendo positivo, pois acredita-se que esta percepção tenha um grande peso ao criar satisfação nos colaboradores e, logo, empenhamento para com a organização - o que virá à partida revelar efeitos mais elevados nas suas taxas de produtividade. Para que isto se

verifique, não só é importante que o clima seja satisfatório entre colegas, mas muito mais que este seja muito positivo entre os colaboradores e o seu superior hierárquico.

As diferenças nas percepções do líder e dos seus subordinados podem dar origem a situações precárias. Por exemplo, a equipa pode saber quais os resultados que tem de atingir para melhorar os processos de trabalho, no entanto, podem emergir perspectivas divergentes entre estes e a sua chefia. Estes pontos de vista divergentes podem produzir diferenças críticas de opinião, relativamente aos assuntos que devem ser prioritários para uns e para outros. Desta forma, é importante reter que a liderança e os processos de equipa acabam por se influenciar de um modo recíproco (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001; cit. por Gibson, Cooper, & Conger, 2009) e, como tal, é fundamental que ambas as partes compreendam e saibam lidar com as diferentes perspectivas que vão surgindo, para que se consigam organizar e manter uma comunicação eficaz e coordenada, acerca das questões relacionadas com o trabalho da equipa. Por esta razão, é muito importante que se dê especial relevância ao clima que se vive nas organizações e, particularmente, entre o líder e a sua equipa, na medida em que se houver um bom clima entre si, torna-se mais fácil para o líder dar um feedback à sua equipa sobre o trabalho que esta tem vindo a desempenhar, ao mesmo tempo que se torna também facilitada a recepção deste feedback, mesmo quando este se refere à fraca prestação da mesma (Gibson et al., 2009).

Estando estes dois conceitos directamente implicados na função organizacional e no processo, o trabalho dos clássicos teóricos das relações humanas tem moldado a teoria organizacional moderna, ao afirmar que as suposições dos gestores de liderança, e os processos consequentes aparecem como determinantes primários do clima da organização, sendo uma base para os processos sociais e motivacionais que afectam o comportamento individual. Esta relação conceptual implícita tem sido reconhecida por investigadores do clima que consideraram a liderança como um factor importante do sistema na determinação do clima, e tendo os pesquisadores da liderança igualmente considerado o clima como uma restrição situacional importante nos processos de liderança (Kozlowski et al., 1989).

Por isso mesmo, o líder transformacional, servindo-se das suas características, detém um dom que lhe permite causar mudanças nas crenças, valores e atitudes dos seus seguidores (Bass, 1985), e ao conseguir isto, acaba por criar uma coesão não só entre si e o grupo, como também entre os próprios colegas, gerando um clima de suporte que acaba por ter repercussões ao nível do esforço desempenhado pela equipa (Pirolla-Merlo, Härtel, Mann e Hirst, 2002; cit. por Baeza et al., 2009) e, conseqüentemente, na produtividade da empresa.

No contexto de trabalho, o perfil do líder transformacional parece ser o que mais resultados positivos produz, isto porque um líder com estas características pode transmitir aos seus colaboradores a importância do papel de cada um, bem como o valor que este detém na organização, o que ajuda a elevar o entusiasmo, a instilar confiança (Liao & Chuang, 2007) e a fazer com que “vistam a camisola”, ao tomarem como seus os objectivos da organização – e idealmente poder-se-ão gerar comportamentos de cidadania organizacional entre os colaboradores. É neste sentido que podemos fazer a distinção entre um bom ou mau líder, ou seja, é nas suas acções constantes e no clima de cooperação que este consegue gerar nos trabalhadores, é ao instigar os seus membros a quererem ir mais além daquilo que eles esperavam, e a ensiná-los a pensar criativamente através de pontos de vista que estes nunca tinham posto em causa. Para que isto aconteça e de modo a que se passe esta visão, é fulcral que o líder interaja regularmente com os seus membros (Baeza et al., 2009).

Hipóteses de Investigação

Segundo o afirmado pela literatura e comprovado no estudo de Hater et al. (1988), a liderança transformacional mostrou ter melhores resultados do que a liderança transaccional, tanto ao nível da eficácia do líder como também na satisfação dos subordinados. A liderança transformacional é referida como a forma mais activa e efectiva de liderança, na qual o líder está estreitamente envolvido com os seus seguidores, motivando-os a desempenharem mais além do que os seus acordos transaccionais. Avolio (1990; cit. por Rubin, Munz & Boomer, 2005) reparou que qualquer líder exhibe comportamentos que podem ser caracterizados como transformacionais, transaccionais ou não-transaccionais mas que mesmo assim os líderes eficazes exibiam mais vezes comportamentos transformacionais e a recompensa contingente, e menos comportamentos passivos e ineficazes.

Yukl (1999) chamou a atenção para a ambiguidade existente entre os dois estilos de liderança, afirmando que estes dois comportamentos estão relacionados, uma vez que a liderança transformacional encerra em si características da liderança transaccional, mas vai mais além que esta.

O objectivo deste trabalho é o de tentar perceber se, como é afirmado na literatura, o papel do líder é um factor preponderante e se os seus comportamentos influenciam os valores e as aspirações dos seus subordinados, bem como podem acentuar as suas necessidades de ordem superior, ao mesmo tempo que os desperta a transcender os

próprios interesses, para o bem da sua organização (Bass, 1985; Yukl, 1989a, 1989b; cit. por Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

Muitas foram as teorias que se focalizaram no tema da liderança, e como notaram Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990), embora essas várias abordagens tenham tido diferenças entre elas, a maioria acabou por partilhar uma perspectiva comum de que ao partilhar uma visão do futuro da organização, ao fornecer um modelo consistente com essa visão, ao promover a aceitação dos objectivos de grupo e ao fornecer um apoio individualizado, os líderes eficazes alteram os valores básicos, as crenças e atitudes dos seus colaboradores, de modo a que eles se sintam dispostos a ir mais além dos níveis mínimos que lhes é exigido pela organização (cit. por Podsakoff et al., 1996).

Desta forma, este trabalho tenta averiguar se estes comportamentos do líder acabam por afectar positivamente os seus subordinados e, conseqüentemente, o clima psicológico que é experienciado em termos organizacionais.

O clima psicológico surge operacionalizado no artigo de Brown et al. (1996) com o objectivo de apreender as dimensões de Segurança Psicológica e Significado Psicológico, descritos por Kahn (1990), uma vez que estes são elementos cruciais para aumentar o envolvimento dos colaboradores com a organização e com o trabalho. A primeira dimensão encerra em si três factores de primeira ordem (Gestão Flexível e Apoiante, Clareza de Papel e Liberdade de Expressão) e prende-se com o sentido de se ser capaz de mostrar e de se entregar, sem ter medo das conseqüências negativas que possam advir para a auto-imagem, estatuto ou carreira do colaborador, e estão relacionados com a segurança psicológica, no sentido em que os colaboradores sentem que têm o controlo sobre o seu trabalho e sobre os métodos que utilizam para realizá-lo, bem como conseguem perceber as regras e normas organizacionais de uma forma clara, ao mesmo tempo que se sentem livres para expressar os seus verdadeiros sentimentos. Por outro lado, a segunda dimensão, que também engloba três factores (Contribuição, Reconhecimento e Desafio), tem a ver com o sentimento dos colaboradores sobre o estarem a receber um retorno sobre os seus investimentos para com a organização, o que faz com que venham a experienciar o seu trabalho como tendo significado e como sendo desafiador, ao mesmo tempo que o consideram digno do esforço empregue, gratificante e recompensador. Esta dimensão, indicativa do significado psicológico, leva a que estes se empenhem seriamente no alcançar das metas organizacionais, uma vez que sentem os seus esforços reconhecidos, e olham para o trabalho como sendo um elemento propício para o seu próprio crescimento pessoal.

Cada uma destas facetas do clima tendem a contribuir para um ambiente de trabalho percebido pelos colaboradores como psicologicamente seguro e com significado, aumentando assim o seu envolvimento com o mesmo.

Ao olhar para estes temas, percebemos que o estilo de liderança acaba por influenciar o clima que é vivenciado nas organizações pelos seus colaboradores.

Desta forma, torna-se pertinente colocar as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre o estilo de liderança e o clima organizacional percebido pelos colaboradores. Em concreto, espera-se que todas as sub-dimensões de liderança transformacional se relacionem positivamente com todas as sub-dimensões do clima.

Apesar de se esperar um padrão de relações entre as várias sub-dimensões das duas variáveis centrais neste trabalho, é igualmente de esperar que algumas dessas relações sejam mais fortes do que outras, isto porque se espera que as três dimensões pertencentes ao significado psicológico estejam mais fortemente relacionadas com a liderança transformacional do que as dimensões da segurança psicológica. Contudo, espera-se que todas elas estejam positivamente relacionadas com a liderança transformacional. Neste sentido, coloca-se a segunda hipótese:

Hipótese 2: As dimensões Contribuição, Reconhecimento e Desafio, do Clima Organizacional, estão mais fortemente relacionadas com a liderança transformacional do que qualquer outra dimensão do clima. É de esperar que este fenómeno ocorra com todas as dimensões da liderança.

MÉTODO

Neste capítulo do trabalho é apresentada a descrição das organizações onde a amostra foi recolhida, bem como é feita a caracterização dos participantes, qual o design e os instrumentos utilizados, bem como o respectivo procedimento.

Caracterização das Organizações

Na realização deste estudo participaram várias empresas, provenientes de vários sectores, tais como o sector das telecomunicações, da restauração, o sector do ensino, sector da administração municipal, e o sector comercial (como a venda de bricolage,

construção e decoração, material e serviços tecnológicos/electrónicos, do desporto, bem como uma cadeia de hipermercados e um mini-mercado).

Participantes

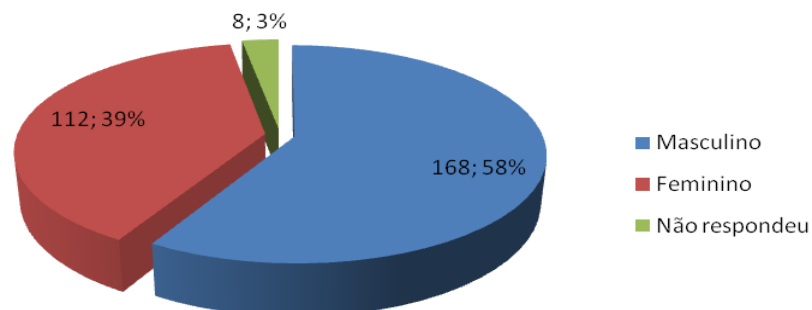
A amostra utilizada neste estudo foi constituída por 288 indivíduos, que pertenciam a várias empresas, perfazendo um total de nove empresas. O objectivo foi o de aplicar questionários aos respondentes que avaliaram o estilo de liderança e o clima organizacional.

O método de amostragem utilizado foi o por conveniência, uma vez que os dados foram obtidos de uma base de dados já existente. Este método consiste na escolha da amostra, tendo em conta a sua acessibilidade e disponibilidade.

Relativamente aos sujeitos que participaram neste estudo, podemos fazer a sua caracterização tendo em conta os dados biográficos que foram preenchidos, tais como o género, idade, escolaridade, antiguidade na empresa e antiguidade na profissão.

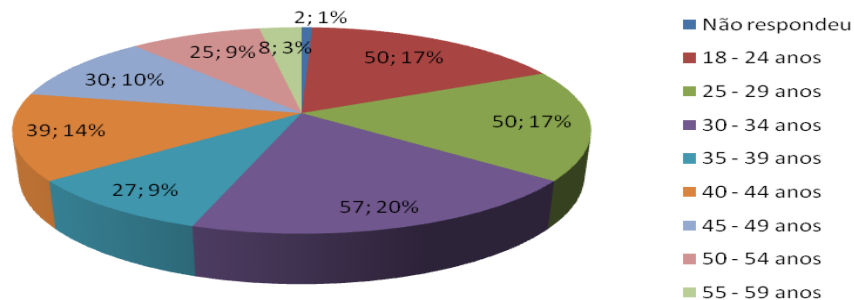
Dos 288 participantes, 168 são do género masculino (58%) e 112 são do género feminino (39%), como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Distribuição dos participantes segundo o género



No que diz respeito à idade, esta foi indicada em termos absolutos, pelo que tendo em conta a distribuição da amostra se procedeu à criação de 10 intervalos etários, como apresenta a Figura 2.

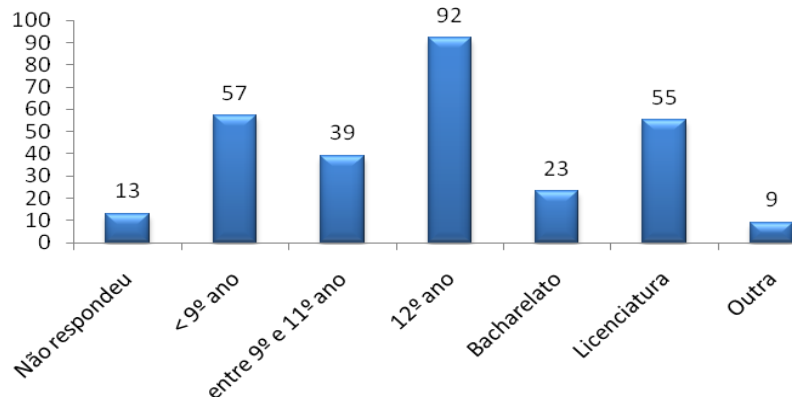
Figura 2 - Distribuição dos participantes segundo a faixa etária



Pelo que podemos observar, a faixa etária dos 30 aos 34 anos é a que representa um maior número de indivíduos, contudo, as duas faixas anteriores, dos 18 aos 24 e dos 24 aos 29 também apresentam uma frequência alta, ambas de 50 sujeitos cada, querendo com isto dizer que mais de 50% dos sujeitos encontram-se situados nas categorias abaixo dos 35 anos.

Quanto ao grau de escolaridade, os indivíduos foram distribuídos ao longo de 7 categorias – não respondeu, menos que o 9º ano, entre o 9º e o 11º ano, 12º ano, bacharelato, licenciatura e Outra, de acordo com a Figura 3.

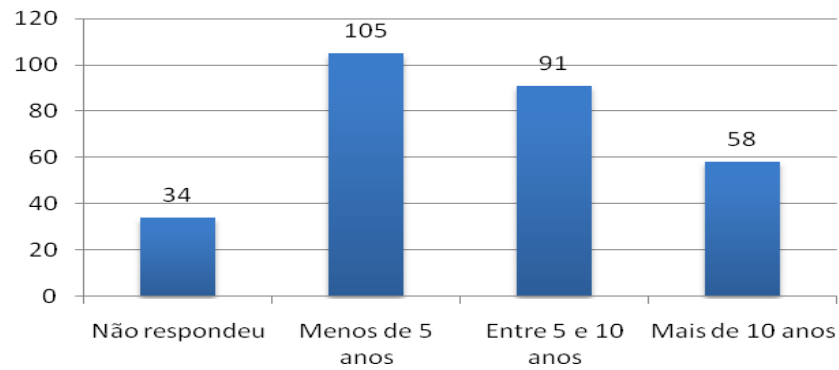
Figura 3 – Distribuição dos participantes segundo o grau de escolaridade



Observando a Figura 3, podemos constatar que uma grande parte dos sujeitos possuem o 12º ano, i.e., 92 sujeitos, perfazendo 32% da amostra total, contudo, existem ainda 57 sujeitos com escolaridade inferior ao 9º ano, 20% da população, e ainda 55 sujeitos com licenciatura, i.e., 19% da população.

A Figura 4 abaixo representada revela a antiguidade dos sujeitos na empresa.

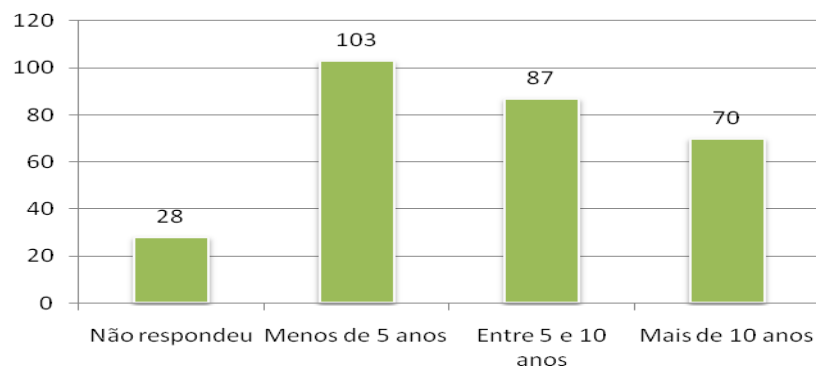
Figura 4 – Distribuição dos participantes de acordo com a antiguidade na empresa



Segundo o que podemos analisar, a Figura 4 mostra-nos que a maior parte dos participantes estão inseridos na segunda e terceira categorias, i.e., que 105 sujeitos (37%) colaboram com a sua organização há menos de cinco anos, e 91 dos sujeitos (32%) colaboram com a organização num período que compreende os cinco e os dez anos.

O mesmo passo foi efectuado para caracterizar a antiguidade dos participantes na profissão desempenhada.

Figura 5 – Distribuição dos participantes de acordo com a antiguidade na profissão



Ao observar a Figura 5, constatamos que a maior parte dos sujeitos desempenham a sua profissão há menos de cinco anos – 103 sujeitos, i.e., 36% da população, ao que se seguem 87 sujeitos, que desempenham a sua profissão no intervalo entre cinco a dez anos (30%).

Delineamento do estudo

Relativamente ao delineamento do estudo, é importante salientar que o tipo de delineamento escolhido não tem a ver com a superioridade de um tipo de pesquisa em detrimento de outros, antes, tem sim a ver com a própria natureza do estudo que se quer realizar, o desenvolvimento do conhecimento que se tem sobre o tema e os objectivos planeados, e também o tipo de relevo que se pretende dar ao estudo, ou seja, se será quantitativo, qualitativo ou misto.

O estudo correlacional caracteriza-se pela avaliação das relações entre duas ou mais variáveis, categorias ou conceitos num determinado contexto e, desta forma, a força da relação entre estas aumentará tendo em conta o número de associações/correlações que existirem entre as variáveis, permitindo, conseqüentemente, uma explicação mais reforçada e completa (Sampieri, Collado & Lúcio, 2006).

Tendo em conta as especificidades deste estudo, que pretende averiguar como é que se relacionam os vários fenómenos entre si, i.e., a relação que possa existir entre a liderança e o clima organizacional, constatou-se que o mais apropriado a utilizar seria o estudo correlacional.

Bryman e Cramer (1993) argumentaram que, no que diz respeito a este tipo de estudos, não existe manipulação das variáveis, havendo sim uma recolha de dados sobre estas, razão pela qual não se consegue precisar uma ordem temporal relativamente às variáveis que estão a ser estudadas.

Instrumentos

Neste estudo, como forma de avaliar as variáveis em análise foram utilizados dois instrumentos, um para avaliar a liderança transformacional e outro para avaliar o clima.

Liderança

O instrumento utilizado para avaliar o Comportamento do Líder Transformacional (Anexo A) foi uma escala adaptada de Podsakoff et al.(1996) por Rubin et al. (2005), constituída por 22 itens - compostos numa escala de Likert que variavam de 1 a 7, em que cada um dos subordinados avalia apenas o seu líder directo, sendo que estes itens se encontram subdivididos 6 dimensões: *Articular uma Visão - itens 1, 2, 3, 4 e 5, Fornecendo um Modelo - itens 17, 18 e 19, Comunicando Expectativas de Alto Desempenho - itens 14, 15 e 16, Proporcionando Apoio Individualizado - itens 10, 11, 12 e 13, Promovendo Aceitação dos Objectivos do Grupo - itens 6, 7, 8 e 9, e, por último, Fornecendo Estímulo Intelectual - itens 20, 21 e 22.* Este teste representa uma conceptualização partilhada do

comportamento do líder transformacional, uma vez que é explicitamente um conjunto de comportamentos utilizados por outras teorias, como forma de captar os comportamentos expressados pelos líderes transformacionais, focando-se directamente no seu comportamento.

A variável liderança foi avaliada através das respostas assinaladas no questionário que os colaboradores preencheram, tendo em conta o número de vezes em que a sua chefia directa demonstrou determinado tipo de comportamentos, sendo que estes surgiram descritos nos 22 itens do questionário.

Clima

Relativamente ao clima, o instrumento utilizado é uma versão adaptada das escalas de Clima Psicológico de Brown et al. (1996), constituída por 21 itens que se posicionam numa escala de Likert, que varia entre 1 e 7 (1 - Discordo totalmente; 7 - Concordo totalmente) (Anexo A).

Segundo Brown et al. (1996), os itens 1, 2, 3, 4 e 5 inserem-se na dimensão da *Gestão Flexível e Apoiante* (Supportive Management); os itens 6, 7 e 8 inserem-se na dimensão *Clareza de Papel* (Role Clarity); os itens 9, 10, 11 e 12 inserem-se na dimensão *Contribuição* (Contribution); os itens 13, 14 e 15 inserem-se na dimensão *Reconhecimento* (Recognition); os itens 16, 17, 18 e 19 inserem-se na dimensão *Liberdade de expressão* (Self-expression); e, finalmente os itens 20 e 21 inserem-se na dimensão *Desafio* (Challenge).

Na variável clima organizacional, a avaliação foi feita através dos questionários preenchidos pelos próprios colaboradores, onde estes tiveram de indicar o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas.

Procedimento

Com o intuito de poder concluir este estudo, devido aos entraves com que me deparei com um projecto semelhante que desenvolvi até meados de Agosto, senti a necessidade de reunir com o meu orientador para discutirmos alternativas disponíveis e viáveis, de modo a que conseguisse terminar o trabalho de final de curso. Chegámos então à conclusão que o melhor a fazer seria eu servir-me de uma base de dados que já estaria a ser recolhida nessa altura por um grupo de alunos do ISCTE, de variados anos, que também estariam a realizar trabalhos com os mesmos temas que eu tinha interesse em estudar. Neste sentido, foi-me sugerido pelo orientador que me juntasse a algumas das reuniões que

este grupo de alunos teria consigo, tendo tido oportunidade de participar em três reuniões, onde ficou acordado que eu participaria na coordenação da recolha de dados que estaria a decorrer, e onde me foram explicados os objectivos desses grupos. Tive também um momento em que pude explicar a utilidade que os dados recolhidos teriam para o meu projecto, tendo-me sido dado a conhecer o modo como decorreu toda a entrega dos questionários, bem como tivemos ainda oportunidade de levar a cabo uma sessão de Brainstorming, no sentido de pensarmos em ideias que pudessem auxiliar cada um de nós nos nossos trabalhos.

Foram distribuídos 800 questionários, tendo sido direccionados para os subordinados das empresas, onde estes tiveram que avaliar o estilo de liderança da sua chefia, bem como o clima organizacional experienciado.

A aplicação dos questionários deu-se entre os meses de Maio e Junho, e depois da sua devolução, foram analisados para confirmar que todas as respostas estariam respondidas.

Dos 800 questionários que foram entregues, posteriormente foram recolhidos ao todo apenas 288.

Numa fase seguinte, após a recepção do material, passou-se ao tratamento estatístico da informação recolhida, tendo para tal sido utilizado o programa SPSS, na versão 15.

RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada detalhadamente a análise dos dados obtidos. Para tal, o capítulo encontra-se estruturado em três partes, a primeira dizendo respeito ao estudo das qualidades psicométricas das escalas, a segunda que consiste na testagem das hipóteses propostas anteriormente, e a última que apresenta os estudos exploratórios.

Estudo das Qualidade Psicométricas das Escalas

Escala A - Clima

Fidelidade

A fidelidade é a qualidade métrica que garante, com um determinado grau de confiança, a exactidão da medida efectuada (Kline, 2003), sendo muito importante para averiguar se o teste apresenta uma boa medida (Murphy & Davidshoffer, 1998).

De acordo com Kline (2003), não há nenhuma forma de ter um teste de fidelidade extremamente seguro, afirmando o autor que um teste com fidelidade é aquele que consegue eliminar uma percentagem substancial da margem de erro.

Como forma de poder avaliar esta qualidade, podemos utilizar a estabilidade temporal, a equivalência e a consistência interna, sendo esta última a utilizada neste estudo.

A consistência interna, que aqui foi avaliada através do Alpha de Cronbach, tem como propósito determinar até que ponto todos os itens do teste avaliam o mesmo atributo e se estes estão correlacionados entre si (Kline, 2003). O alpha de Cronbach faz a tradução da média de todos os coeficientes de bi-partição possíveis (Bryman e Cramer, 1993) e é tradicionalmente utilizado em escalas de Tipo Likert. Segundo Cronbach, Nunnally e Bernstein (cit. por Kline, 2003), a consistência interna de um teste deve ser o mais elevada possível.

Uma vez que este coeficiente não assume valores negativos, pois varia entre 0 e 1, foi necessário proceder-se à recodificação dos itens 10 e 13.

Maroco (2007) afirma que valores entre os 0,7 e os 0,8 representam uma consistência interna média, e Pestana e Gageiro (2005) consideram estes mesmos valores como sendo razoáveis.

Para um N=288 e um total de 21 itens, o alpha de Cronbach calculado foi de 0,938, o que indica, segundo Maroco uma consistência interna excelente (Anexo C, Outputs 1, 2).

Tabela 1 – Alfas de Cronbach das dimensões da escala do Clima

| Dimensões | Nº itens | Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach de itens eliminados |
|----------------------------|-----------------|--------------------------|---|
| Gestão Flexível e Apoiante | 5 | 0,833 | 0,841 eliminando o item 5 |
| Clareza de Papel | 3 | 0,702 | Não aumenta com a eliminação de qualquer item |
| Contribuição | 4 | 0,743 | 0,757 eliminando o item 12 |
| Reconhecimento | 3 | 0,755 | Não aumenta com a eliminação de qualquer item |
| Liberdade de Expressão | 4 | 0,614 | Não aumenta com a eliminação de qualquer item |
| Desafio | 2 | 0,760 | Não aumenta com a eliminação de qualquer item |

A Tabela 1 (Anexo C, Outputs 5, 8, 11, 14, 17, 20) apresenta os alphas de Cronbach calculados para cada uma das dimensões da escala do Clima, tendo todas as dimensões relevado uma consistência interna razoável, à excepção da dimensão Liberdade de Expressão. Podemos ainda constatar que o alpha aumentaria apenas em duas dimensões, a Gestão Flexível e Apoiante e a Contribuição, aquando da eliminação dos itens, pelo que não foi considerado necessário a sua eliminação (Anexo C, Outputs 6, 9, 12, 15, 18, 21).

Validade

A validade é a qualidade métrica que diz respeito à capacidade que um teste tem para medir, de facto, aquilo que afirma medir (Bryman et al., 1993). A análise factorial (AF) apresenta-se desta forma como um dos possíveis métodos para medir a validade de uma escala. Esta técnica de análise exploratória de dados tem como objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis que estão interrelacionadas, de modo a que se possa construir uma escala de medida para factores que de alguma forma controlam as variáveis originais (Maroco, 2007). Tendo em vista reduzir as dimensões dos dados sem que se perdesse informação, elaborou-se a AF de forma a que identificasse um conjunto menor de componentes. Desta forma, utilizou-se a AF de componentes principais, com rotação *Varimax*, que permite que para cada componente principal existam apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam mais baixos, i.e., aproximados ao zero.

Como forma de saber se a AF pode ser levada avante, é necessário verificar os valores obtidos no KMO e no teste de Bartlett.

O KMO é a medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin e mede a homogeneidade das variáveis, comparando as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis, enquanto que o teste de esfericidade de Bartlett avalia se as “correlações entre as variáveis originais são elevadas o suficiente para que a AF tenha utilidade na estimação de factores comuns” (Maroco, 2007, p. 367).

O valor de KMO retirado da escala do Clima e apresentado na Tabela 2 (Anexo D, Output 1) foi de 0,939, considerado como bom por Pestana et al. (2005), razão pela qual se pode avançar com a análise factorial.

Tabela 2 – Valor do KMO para a escala do Clima

| Estadística de teste Kaiser-Meyer-Olkin .939 | | | |
|---|---------------------------------|-----------------|----------|
| Clima | Esfericidade de Bartlett | Qui-Quadrado | 3490,285 |
| | | Graus liberdade | 0,210 |
| | | <i>p-value</i> | 0,000 |

Ao olhar para o output do Anexo D (Output 2), *Communalities*, conseguimos ainda perceber que todas as variáveis mantêm uma relação que pode ser considerada forte com os factores extraídos, pois apresentam valores de comunalidade entre 0,471 e 0,762. As comunalidades são aquilo que Pestana et al. (2005) entendem como a variância total da variável que é explicada pelos factores comuns.

Através da Regra de Kaiser, extraíram-se 4 componentes principais (ou factores),

que explicam por si só 66,481% da variância total dos resultados, como evidencia a Tabela 3 (Anexo D, Output 3), contudo, é de extrema importância chamar a atenção para o Factor 1, uma vez que este explica 47,834% da variância total dos resultados, tendo os outros três factores uma percentagem bastante inferior a esta.

Tabela 3 - Percentagem de variância explicada e acumulada dos factores extraídos da escala do Clima

| Clima | Eigenvalue | %de Variância Explicada | %de Variância Acumulada |
|----------|------------|-------------------------|-------------------------|
| Factor 1 | 10,045 | 47,834 | 47,834 |
| Factor 2 | 1,834 | 8,736 | 56,570 |
| Factor 3 | 1,123 | 5,350 | 61,919 |
| Factor 4 | 0,958 | 4,562 | 66,481 |

Posteriormente, procedeu-se, através da rotação da matriz dos componentes (*Rotated Component Matrix*), à verificação dos itens saturados e correspondentes factores, tendo a rotação convergido em 4 interações. Ao olhar para a Tabela 4 (Anexo D, Output 4), podemos averiguar que itens foram saturados.

Tabela 4: Factores extraídos e saturação dos itens para a escala do Clima

| Itens | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Item 1 | 0,271 | 0,281 | 0,682 | -0,070 |
| Item 2 | 0,238 | 0,268 | 0,774 | 0,059 |
| Item 3 | 0,593 | 0,404 | 0,334 | 0,016 |
| Item 4 | 0,717 | 0,196 | 0,466 | 0,046 |
| Item 5 | 0,024 | 0,771 | 0,366 | 0,106 |
| Item 6 | 0,409 | 0,650 | 0,124 | 0,126 |
| Item 7 | 0,746 | 0,240 | 0,393 | 0,001 |
| Item 8 | 0,367 | 0,059 | 0,670 | 0,251 |
| Item 9 | 0,435 | 0,599 | 0,168 | 0,090 |
| Item 10 | 0,792 | 0,160 | 0,300 | 0,103 |
| Item 11 | 0,323 | 0,651 | 0,379 | -0,067 |
| Item 12 | 0,220 | 0,477 | 0,031 | 0,528 |
| Item 13 | 0,448 | 0,521 | 0,348 | -0,139 |

| | | | | |
|----------------|--------------|--------------|-------|--------------|
| Item 14 | 0,528 | 0,281 | 0,472 | -0,085 |
| Item 15 | 0,682 | 0,410 | 0,087 | 0,175 |
| Item 16 | 0,775 | 0,256 | 0,280 | 0,133 |
| Item 17 | 0,090 | -0,019 | 0,036 | 0,800 |
| Item 18 | -0,031 | 0,058 | 0,022 | 0,825 |
| Item 19 | 0,574 | 0,590 | 0,012 | 0,198 |
| Item 20 | 0,383 | 0,434 | 0,378 | 0,041 |
| Item 21 | 0,538 | 0,448 | 0,423 | -0,162 |

Olhando para a Tabela 4, podemos então verificar que no Factor 1 se encontram saturados os itens 3, 4, 7, 10, 14, 15 e 16, no Factor 2 os itens 5, 6, 9, 11, 13, 19 e 20, no Factor 3 os itens 1, 2 e 8, e, por último, no Factor 4, estão saturados os itens 12, 17 e 18. Seguidamente, foi efectuada a designação para cada um destes factores, tendo sido o Factor 1 designado de Valorização, o Factor 2 de Confiança, o Factor 3 de Transparência, e o Factor 4 designado de Insegurança. Ao observar o Scree Plot abaixo apresentado (Figura 6), podemos constatar o número de factores que foram extraídos, notando-se também a grande distância entre o primeiro factor e os factores restantes.

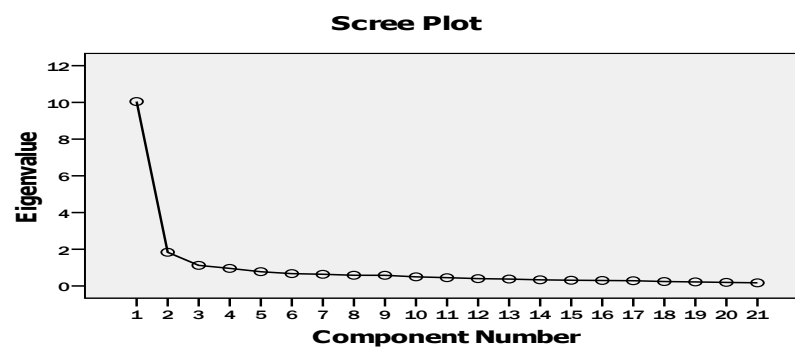


Figura 6: Scree Plot para a Escala do Clima

Em suma, a AF efectuada não coincidiu na totalidade com o número e a estrutura dos factores apresentados na literatura, uma vez que esta apresenta seis dimensões, ao contrário do que pudemos averiguar neste trabalho. Contudo, para dar continuidade a este estudo foi utilizado o agrupamento de variáveis proposto pela literatura.

Sensibilidade

A sensibilidade é a capacidade que um instrumento tem em discriminar os sujeitos segundo o factor que está a ser avaliado, i.e., a capacidade para fornecer respostas diferentes consoante os sujeitos da aplicação, sendo considerada sensível quando a distribuição dos dados se assemelha à distribuição normal.

Maroco (2007) defende que os métodos paramétricos são aceites como robustos à violação do pressuposto da normalidade quando as distribuições não estão extremamente enviesadas ou achatadas e desde que as dimensões das amostras não sejam muito pequenas.

A análise da distribuição foi feita com recurso aos coeficientes de achatamento (kurtosis) e de assimetria (*skewness*), onde é comparada a forma da distribuição em estudo com uma distribuição teórica (a distribuição normal); para aferir a normalidade o teste utilizado foi o Kolmogorov-Smirnov (K-S), que tem o objectivo de comparar as frequências relativas acumuladas com as esperadas, traduzindo um nível de significância que tem de se revelar superior a 0,05, para que não se rejeite a hipótese nula da normalidade da distribuição (Maroco, 2007). Para se poderem efectuar os procedimentos acima referidos, foi necessário o cálculo da nota total (Kline, 2003).

Como forma de verificar a normalidade dos resultados obtidos, foi efectuado o teste não paramétrico K-S, e a Tabela 5 (Anexo E, Outputs 2, 4, 6, 8, 10, 12) mostra os resultados averiguados para as seis sub-dimensões que estão a ser estudadas.

Tabela 5- Teste de Kolmogorov- Smirnov para as dimensões do Clima

| Dimensões do Clima | KS |
|-----------------------------|----------------|
| | <i>p-value</i> |
| Gestão Flexível e Apoiantes | 0,000 |
| Clareza de Papel | 0,001 |
| Contribuição | 0,000 |
| Reconhecimento | 0,002 |
| Liberdade de Expressão | 0,000 |
| Desafio | 0,000 |

Como se pode observar na Tabela 5, para um $\alpha = 0,05$, verifica-se que nenhuma das dimensões possui distribuição normal.

Seguidamente, na Tabela 6 (Anexo E, Outputs 1, 3, 5, 7, 9, 11) são apresentados os resultados dos cálculos da assimetria e do achatamento para as dimensões do Clima, para

que se possa perceber de que forma os resultados se encontram distribuídos em torno da média (Pestana et al., 2005).

Tabela 6 - Coeficientes de Curtose e Assimetria da escala do Clima

| Dimensões do Clima | Curtose | Assimetria |
|----------------------------|----------------|-------------------|
| Gestão Flexível e Apoiante | 0,278* | -2,740 |
| Clareza de Papel | -0,108* | -1,724* |
| Contribuição | -0,951* | -3,586 |
| Reconhecimento | -0,355* | -1,243* |
| Liberdade de Expressão | 2,405 | 1,671* |
| Desafio | -0,728* | -1,889* |

O coeficiente de curtose (achatamento) e assimetria são calculados da mesma forma, i.e., o valor do achatamento/da assimetria a dividir pelo seu erro-padrão, respectivamente.

Segundo Pestana et al. (2005), uma distribuição só é considerada normal quando tanto os valores da medida de assimetria e achatamento estão compreendidos no intervalo de]-1,96; + 1,96[.

No coeficiente de curtose, quando os valores se encontram próximos de zero a distribuição é designada de mesocúrtica, se tomarem valores menores que zero, é designada de platicúrtica e se os valores forem maiores que zero, a distribuição é denominada de leptocúrtica.

A assimetria, por seu turno, revela-nos o enviesamento da distribuição relativamente à média. Um coeficiente menor que zero caracteriza uma distribuição assimétrica à esquerda (enviesamento negativo), enquanto que os valores maiores que zero designam uma distribuição assimétrica à direita (enviesamento positivo).

Observando a Tabela 6, podemos constatar que as dimensões Clareza de Papel, Reconhecimento e Desafio apresentam uma distribuição normal, tanto relativamente ao coeficiente de assimetria como em relação ao coeficiente de curtose.

Escala B – Liderança

Fidelidade

Para um N=288, e um total de 22 itens obteve-se um *alpha* de Cronbach de 0,952 (Anexo C, Output 22, 23), o que se traduz numa consistência interna excelente, segundo Maroco (2007), para a totalidade dos itens.

Tabela 7 - Alfas de Cronbach das dimensões da escala de Liderança

| Dimensões | Nº itens | Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach de itens eliminados |
|---|-----------------|--------------------------|---|
| <i>Articular uma Visão</i> | 5 | 0,902 | 0,907 eliminando o item 1 |
| <i>Fornecendo um Modelo</i> | 3 | 0,922 | 0,927 eliminando o item 17 |
| <i>Comunicando Expectativas de Alto Desempenho</i> | 3 | 0,793 | Não aumenta com a eliminação de qualquer item |
| <i>Proporcionando Apoio Individualizado</i> | 4 | 0,644 | Não aumenta com a eliminação de qualquer item |
| <i>Promovendo Aceitação dos Objectivos do Grupo</i> | 4 | 0,931 | Não aumenta com a eliminação de qualquer item |
| <i>Fornecendo Estímulo Intelectual</i> | 3 | 0,897 | Não aumenta com a eliminação de qualquer item |

Como pode ser visualizado na Tabela 7 (Anexo C, Outputs 26, 29, 32, 35, 38, 41), quatro das dimensões apresentam um alpha entre bom e excelente – Articular uma Visão, Fornecendo um Modelo, Promovendo Aceitação dos objectivos do Grupo e Fornecendo Estímulo Intelectual, e apenas uma dimensão - Proporcionando Apoio Individualizado – revelou ter um alpha abaixo dos 0,7, sendo, portanto, considerado de medíocre.

Ao observar se o alpha sofreria alterações ao serem retirados itens, constatámos que apenas na dimensão Articular uma Visão e Fornecendo um modelo isso aconteceria, contudo, o aumento não seria significativo, pelo que se decidiu manter os itens (Anexo C, Outputs 27, 30, 33, 36, 39, 42).

Validade

Seguidamente, foi efectuada para esta escala a análise do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), para averiguar se se poderia proceder com a análise factorial. O valor apresentado para o KMO nesta escala foi de 0,946 (Anexo D, Output 5) considerado por Maroco (2007) como sendo excelente, razão pela qual se decidiu prosseguir com a análise factorial (Tabela 8, Anexo D).

Tabela 8 – Valor do KMO para a escala de Liderança

| | | Estatística de teste Kaiser-Meyer-Olkin .946 | |
|------------------|---------------------------------|---|----------|
| Liderança | Esfericidade de Bartlett | Qui-Quadrado | 5093,221 |
| | | Graus liberdade | 0,231 |
| | | <i>p-value</i> | 0,000 |

Ao olhar para o output *Communalities* (Anexo D, Output 6), observou-se que todas as variáveis apresentam uma relação relativamente forte com os factores extraídos, pois as comunalidades variam entre valores como 0,503 e 0,805.

Uma vez mais esperava encontrar-se seis dimensões para a Escala da Liderança, como apresentado na literatura, contudo, de acordo com a Regra de Kaiser, foram extraídos apenas quatro componentes principais ou factores (Tabela 9, Anexo D, Output 7), que explicam 73,116% da variância total dos resultados. É ainda importante salientar, uma vez mais, a importância do Factor 1, uma vez que este Factor explica 54,629% desta variância, apresentando todos os outros factores valores muito mais baixos.

Tabela 9 - Percentagem de variância explicada e acumulada dos factores extraídos da escala de Liderança

| Liderança | Eigenvalue | %de Variância Explicada | %de Variância Acumulada |
|------------------|-------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Factor 1 | 12,018 | 54,629 | 54,629 |
| Factor 2 | 1,779 | 8,084 | 62,714 |
| Factor 3 | 1,321 | 6,003 | 68,716 |
| Factor 4 | 0,968 | 4,400 | 73,116 |

Posteriormente, procedeu-se à verificação dos itens saturados e correspondentes factores, com recurso à rotação da matriz dos componentes (*Rotated Component Matrix*), tendo esta convergido em 4 interações. A Tabela 10 (Anexo D, Output 8) mostra quais os itens saturados.

Tabela 10: Factores extraídos e saturação dos itens para a escala de Liderança

| Itens | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 |
|---------------|--------------|----------|----------|----------|
| Item 1 | 0,640 | 0,130 | 0,290 | -0,148 |
| Item 2 | 0,757 | 0,254 | 0,289 | 0,086 |

| | | | | |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Item 3 | 0,750 | 0,249 | 0,217 | 0,034 |
| Item 4 | 0,799 | 0,391 | 0,118 | 0,050 |
| Item 5 | 0,730 | 0,466 | 0,083 | 0,028 |
| Item 6 | 0,776 | 0,279 | 0,252 | 0,055 |
| Item 7 | 0,802 | 0,283 | 0,176 | 0,083 |
| Item 8 | 0,756 | 0,366 | 0,162 | 0,076 |
| Item 9 | 0,779 | 0,348 | 0,217 | 0,038 |
| Item 10 | 0,055 | 0,078 | -0,001 | 0,875 |
| Item 11 | 0,466 | 0,554 | 0,121 | 0,277 |
| Item 12 | 0,371 | 0,671 | 0,064 | 0,186 |
| Item 13 | 0,044 | -0,043 | -0,030 | 0,884 |
| Item 14 | 0,504 | 0,308 | 0,508 | 0,061 |
| Item 15 | 0,183 | 0,142 | 0,878 | -0,092 |
| Item 16 | 0,384 | 0,166 | 0,765 | 0,059 |
| Item 17 | 0,644 | 0,442 | 0,156 | 0,059 |
| Item 18 | 0,675 | 0,556 | 0,164 | 0,111 |
| Item 19 | 0,649 | 0,577 | 0,149 | 0,150 |
| Item 20 | 0,328 | 0,814 | 0,151 | -0,055 |
| Item 21 | 0,251 | 0,792 | 0,210 | -0,093 |
| Item 22 | 0,412 | 0,754 | 0,165 | -0,080 |

Ao analisar a Tabela 10, constatou-se então que no Factor 1 estão saturados os itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 17, 18 e 19, no Factor 2 os itens 11, 12, 20, 21 e 22, no Factor 3 os itens 14, 15 e 16, e, por último, saturam no Factor 4 os itens 10 e 13.

Seguidamente, foram criadas designações para estes quatro factores, ficando o Factor 1 a ser designado de Inspiração dos colaboradores, o Factor 2 de Incentivo, o Factor 3 de Exigência, e o Factor 4 foi designado de Desconsideração.

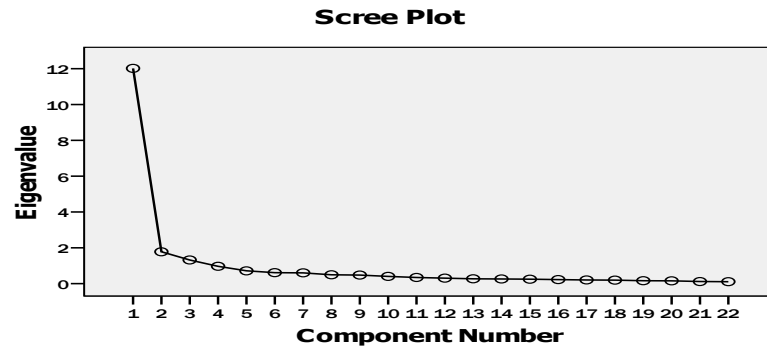


Figura 7: Scree Plot para a Escala da Liderança

Como mostra a Figura 7, o Scree Plot revela que da AF foram retirados quatro factores, apesar de haver uma grande discrepância entre o Factor 1 e os restantes factores. De qualquer forma, o número de factores não correspondeu aos apresentados pela literatura, uma vez que nesta foram apresentados seis factores. No entanto, optámos por utilizar as seis dimensões identificadas na teoria.

Sensibilidade

Para estudar a sensibilidade da Escala da Liderança foi necessário, uma vez mais, realizar o teste de normalidade K-S, bem como o cálculo dos coeficientes de Curtose (achatamento) e Assimetria.

A Tabela 11 (Anexo E, Outputs 14, 16, 18, 20, 22, 24) mostra os resultados do teste K-S para as seis dimensões existentes em estudo.

Tabela 11 - Teste de Kolmogorov- Smirnov para as dimensões de Liderança

| Dimensões da Liderança | KS |
|---|----------------|
| | <i>p-value</i> |
| <i>Articular uma Visão</i> | 0,040 |
| <i>Fornecendo um Modelo</i> | 0,000 |
| <i>Comunicando Expectativas de Alto Desempenho</i> | 0,000 |
| <i>Proporcionando Apoio Individualizado</i> | 0,000 |
| <i>Promovendo Aceitação dos Objectivos do Grupo</i> | 0,000 |
| <i>Fornecendo Estímulo Intelectual</i> | 0,000 |

Como se pode observar, nenhuma das seis dimensões revela ter uma distribuição normal, pois todos os valores ficaram abaixo do alpha de 0,05.

Seguidamente, procedeu-se também ao cálculo dos coeficientes de curtose (achatamento) e de assimetria, que são apresentados na Tabela 12 (Anexo E, Outputs 13, 15, 17, 19, 21, 23).

Tabela 12 - Coeficientes de Curtose e Assimetria da escala de Liderança

| Dimensões da Liderança | Curtose | Assimetria |
|---|----------------|-------------------|
| <i>Articular uma Visão</i> | -1,007* | -1,917* |
| <i>Fornecendo um Modelo</i> | -0,851 | -3,428 |
| <i>Comunicando Expectativas de Alto Desempenho</i> | -1,491* | -1,938* |
| <i>Proporcionando Apoio Individualizado</i> | 2,944 | 0,972 |
| <i>Promovendo Aceitação dos Objectivos do Grupo</i> | -0,616 | -3,386 |
| <i>Fornecendo Estímulo Intelectual</i> | -1,526 | -0,215 |

Podemos então constatar que, da análise da Tabela 12, apenas as dimensões Articular uma Visão, Comunicando Expectativas de Alto Desempenho e Fornecendo Estímulo Intelectual apresentam uma distribuição normal, tanto relativamente aos Coeficientes de Curtose como aos coeficientes de Assimetria.

Estudo das Hipóteses de Investigação

Para estudar as hipóteses de investigação, foram usadas correlações e regressões lineares múltiplas.

Bryman et al. (1993), argumentam que a correlação permite obter uma medida através da qual se determina a força ou intensidade de uma associação. Assim sendo, o coeficiente utilizado neste estudo foi o de correlação momento-produto de Pearson (r de Pearson) que representa avaliações acerca da proximidade da associação entre duas variáveis.

No sentido de avaliar as correlações existentes entre as variáveis, Pestana et al. (2005), consideram as correlações que estão abaixo de 0,20 como sendo muito baixas; as que variam de 0,20 a 0,39 como sendo baixas; as que se situam entre 0,40 e 0,69 moderadas; as que vão de 0,70 a 0,89 como altas; e, por último, consideram valores que estão entre 0,90 a 1 como sendo muito altas.

Para os cálculos das correlações foi adoptado o nível de significância estatístico de 0,05 proposto por Bryman et al. (1993), que significa que se espera no máximo 5 em cada 100 amostras aleatórias possíveis retiradas de uma população, possam aparentar a existência de uma relação entre duas variáveis, quando de facto essa associação não existe (Bryman et al. 1993).

É ainda importante salientar que embora um coeficiente elevado e significativo indique que duas variáveis estão associadas linearmente, um coeficiente baixo e não significativo não implica necessariamente uma ausência de relação, apenas que existe uma ausência de relação do tipo linear (Maroco e Bispo, 2005).

Hipótese 1

Existe uma relação positiva entre o estilo de liderança e o clima organizacional percebido pelos colaboradores. Em concreto, espera-se que todas as sub-dimensões de liderança transformacional se relacionem positivamente com todas as sub-dimensões do clima. Desta forma, a tabela 13 (Anexo F, Output 1) apresenta a matriz de correlações entre liderança e clima organizacional.

Tabela 13 – Matrizes de Coeficiente de Correlação momento-produto Pearson

| | <i>Gestão Flexível e Apoiantes, Clima</i> | <i>Clareza Papel, Clima</i> | <i>Contribuição, Clima</i> | <i>Reconhecimento, Clima</i> | <i>Liberdade Expressão, Clima</i> | <i>Desafio, Clima</i> |
|---|---|-----------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| <i>Articular uma Visão</i> | 0,635 | 0,559 | 0,529 | 0,623 | 0,361 | 0,608 |
| <i>Fornecendo um Modelo</i> | 0,613** | 0,533** | 0,486** | 0,574** | 0,333** | 0,579** |
| <i>Comunicando Expectativas de Alto Desempenho</i> | 0,626** | 0,591** | 0,531** | 0,614** | 0,306** | 0,595** |
| <i>Proporcionando Apoio Individualizado</i> | 0,521** | 0,455** | 0,440** | 0,465** | 0,368** | 0,474** |
| <i>Promovendo Aceitação dos Objectivos do Grupo</i> | 0,475** | 0,371** | 0,317** | 0,364** | 0,067 | 0,389** |
| <i>Fornecendo Estímulo Intelectual</i> | 0,506** | 0,472** | 0,469** | 0,521** | 0,338** | 0,511** |

Nota: ** Nível de significância $p < 0,01$

Ao analisar a tabela 13, podemos constatar que neste estudo, as correlações variam entre aquilo que na literatura é considerado muito baixo (0,067) e o moderado (0,635).

Mais aprofundadamente, podemos constatar que a correlação mais forte do quadro deu-se entre a sub-dimensão Articulação de uma Visão, da Liderança, e a Gestão Flexível e Apoiante, do Clima, sendo esta de 0,635. No entanto, existem ainda outras correlações bastante significativas com a sub-dimensão da escala de Liderança Articulação de uma Visão, com as sub-dimensões da escala do Clima Reconhecimento, com valores de 0,623 e o Desafio, com um valor de 0,608.

As dimensões Modelo e Promove Objectivos de Grupo revelaram também ter uma correlação moderada com a sub-dimensão do Clima Gestão Flexível e Apoiante, sendo estas de 0,613** e 0,626**, respectivamente.

Após a análise das correlações feitas para as variáveis em estudo, e tendo em conta que o conjunto de resultados se mostrou, de uma forma geral, bastante satisfatório, achámos pertinente continuar a explorar as correlações entre as variáveis a um nível superior de entendimento, que só pode ser proporcionado com o recurso à análise da regressão linear múltipla.

Desta forma, prosseguiremos com esta análise na hipótese seguinte, com o objectivo de aprofundar os nossos conhecimentos acerca das relações existentes entre as variáveis em estudo.

Hipótese 2

As dimensões Contribuição, Reconhecimento e Desafio, do Clima Organizacional, estão mais fortemente relacionadas com a liderança transformacional do que qualquer outra dimensão do clima. É de esperar que este fenómeno ocorra com todas as dimensões da liderança.

Para se estudar esta hipótese, primeiramente foi efectuada uma análise de correlação, que revelou ter correlações significativas em todas as dimensões destacadas nesta equação (Tabela 13). Com o objectivo de compreender a relação funcional entre as variáveis em estudo, procedeu-se à realização de análises de regressão linear múltiplas.

Análise de Pressupostos da Regressão Linear Múltipla

Antes de se passar para a concretização da análise de regressão linear, existe um conjunto de pressupostos que precisam de ser averiguados, de modo a que se possa assegurar que os resultados com ela obtidos sejam de qualidade.

O primeiro pressuposto da regressão linear é a normalidade, utilizado para tentar perceber se são apresentados desvios em relação à distribuição normal (Maroco, 2007). Uma vez que existem várias formas de analisar a normalidade, optou-se por recorrer à observação dos gráficos de normalidade (Anexo G, 1, 10, 19, 28, 37, 46), onde é possível constatar acerca da normalidade de todas as sub-dimensões da variável dependente, e observou-se também a distribuição dos resíduos, através do gráfico da normalidade de resíduos, onde podemos perceber que os resíduos se distribuem, na sua globalidade, em torno do eixo representativo da distribuição normal, querendo com isto significar a não violação da normalidade (Anexo G, Outputs 3, 12, 21, 30, 39, 48).

Outro pressuposto a ser averiguado é o da homocedasticidade, que não é mais do que a variância constante dos resíduos, e o que significa que uma dispersão pode ser considerada como homocedástica quando o padrão de distribuição dos pontos em relação à linha não evidencia um padrão claro, no entanto, se tal não acontecer, i.e., se apresentar heterocedasticidade, o uso da regressão linear múltipla torna-se questionável (Bryman et al., 1993).

Como forma de testar a homogeneidade de variâncias, foi efectuada a análise dos gráficos de resíduos de todas as variáveis em estudo, onde foi possível constatar que os pontos não se distribuem de uma forma definida, o que nos leva a concluir acerca da existência da homogeneidade de variância dos resíduos (Anexo G, Outputs 2, 11, 20, 29, 38, 47).

Observando os gráficos que nos permitem averiguar a existência de Outliers (Anexo G, Outputs 4, 13, 22, 31, 30, 49), podemos constatar a sua possível existência em todos os gráficos apresentados, no entanto, pareceu-nos mais viável manter estes valores, isto porque ao estarmos a eliminá-los, podemos estar igualmente a incorrer em erro, como o da sobrestimação da precisão dos dados ou da aceitação de um modelo que não é válido, sendo esse pressuposto a base da classificação do outlier. O facto de alguns valores se encontrarem afastados da maioria não indica por si só que estes sejam valores mal observados ou errados. Por tudo isto e pela dificuldade de decidir sobre se as observações são ou não verdadeiros outliers, optou-se por não os retirar.

A multicolinearidade é o pressuposto da regressão linear múltipla que ocorre quando as variáveis independentes estão fortemente correlacionadas entre si, ou seja, são linearmente independentes, o que significa a não verificação de multicolinearidade (Pestana

et al., 2005). A intensidade da multicolinearidade é analisada essencialmente através das correlações entre as variáveis independentes, pela tolerância e VIF e, ainda, pela proporção de variância de cada coeficiente Beta. Quando os coeficientes de correlação entre as variáveis independentes são em termos absolutos superiores a 0,9, pronuncia-se a possibilidade da existência de multicolinearidade.

Tabela 14 - Matriz de correlação entre as variáveis independentes

| | Gestão Flexível e Apoiente | Clareza do Papel | Contribuição | Reconhecimento | Liberdade de Expressão | Desafio |
|----------------------------|----------------------------|------------------|--------------|----------------|------------------------|---------|
| Gestão Flexível e Apoiente | | 0,820** | 0,762** | 0,760** | 0,522** | 0,730** |
| Clareza do Papel | | | 0,764** | 0,742** | 0,583** | 0,674** |
| Contribuição | | | | 0,756** | 0,667** | 0,677** |
| Reconhecimento | | | | | 0,529** | 0,751** |
| Liberdade de Expressão | | | | | | 0,451** |
| Desafio | | | | | | |

Nota: ** Nível de significância $p < 0,01$

Ao observar a Tabela 14, conseguimos perceber que todas as correlações apresentam valores inferiores a 0,9.

Relativamente à tolerância e ao valor de VIF, Pestana e Gageiro (2005) defendem que é aceite o valor de 0,1 para a tolerância abaixo da qual existe multicolinearidade e que o valor de VIF geralmente considerado como o limite para existir multicolinearidade é de 10.

Ao analisar todos os valores existentes em estudo, observamos que todos são superiores a 0,1 em tolerância, e inferiores a 10 no que ao VIF diz respeito (Anexo G, Outputs 8, 17, 26, 35, 44, 53).

Ainda, Pestana et al. (2005) argumentam que a intensidade da multicolinearidade é elevada quando simultaneamente o *condition index* é superior a 30 e quando a proporção de variância é superior a 90% em pelo menos dois parâmetros. Ao olhar para estes valores relativamente às variáveis independentes (Anexo G, Outputs 9, 18, 27, 36, 45, 54) e ao não constatar a sua existência, em simultâneo, podemos deduzir a não existência de multicolinearidade.

Depois de averiguados todos os pressupostos para a regressão, e constatando que estes estão a ser cumpridos, decidiu-se avançar com a análise de regressão linear múltipla, com o intuito de testar a hipótese colocada.

Regressão Linear Múltipla

A Regressão Linear Múltipla permite realizar a análise da relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis independentes (X's) (Pestana et al., 2005).

Nesta parte do trabalho, e no sentido de aprofundar as análises de regressão, cada sub-dimensão da variável Liderança foi tomada como sendo a variável dependente. Neste sentido, com o intuito de explorar o contributo de cada variável independente (Gestão Flexível e Apoiante, Clareza do Papel, Contribuição, Reconhecimento, Liberdade de Expressão e Desafio) na explicação da variância de cada uma das variáveis dependentes, decidimos utilizar a regressão linear múltipla para estudar as nossas hipóteses.

Foram então efectuadas regressões para cada uma das sub-dimensões da Liderança, tomando como primeiro modelo a entrada de todas as variáveis independentes na equação – modelo ENTER (Anexo G, Outputs 5 a 8, 14 a 17, 23 a 26, 32 a 35, 41 a 44, 50 a 53).

Tabela 15 – Resultados da regressão linear múltipla para a sub-dimensão Articular de uma Visão

| Variáveis | Beta | T | Sig. |
|--|--------|--------|-------|
| Gestão Flexível e Apoiante | 0,326 | 3,495 | 0,001 |
| Clareza de Papel | 0,003 | 0,029 | 0,977 |
| Contribuição | -0,042 | -0,467 | 0,641 |
| Reconhecimento | 0,242 | 2,831 | 0,005 |
| Liberdade de Expressão | -0,017 | -0,269 | 0,788 |
| Desafio | 0,223 | 2,959 | 0,003 |
| R² = 0,682 ; R²_a = 0,465 ; F(36,76), p = 0,000 | | | |

Analisando a tabela 15 verifica-se que o R^2_a (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de 0,465 o que se traduz em 46,5% da variabilidade total da sub-dimensão Articular de uma Visão da variável dependente, que é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo.

Ao tentar perceber a magnitude de cada variável independente na predição da variável Articular de uma Visão, foram tidos em conta os valores absolutos dos coeficientes de regressão estandardizados (também conhecidos por coeficientes Beta), e os valores da estatística de teste para cada uma das hipóteses a esses coeficientes, tendo-se constatado que as variáveis Gestão Flexível e Apoiante, Reconhecimento e Desafio possuem um $p\text{-value} < \alpha = 0,05$.

Então, para um nível de significância de 0,05 constata-se que as variáveis que mais contribuem para a explicação da variável dependente são as três que já foram anteriormente referidas.

Relativamente ao teste realizado à significância, verifica-se que o valor de $F=36,76$ tem uma estatística de teste com um $p\text{-value} < 0,05$, ou seja, Rejeita-se H_0 , pelo que se depreende que o modelo é significativo.

Tabela 16 – Resultados da regressão linear múltipla para a sub-dimensão Fornecendo um Modelo

| Variáveis | Beta | T | Sig. |
|--|---------------|--------|-------|
| Gestão Flexível e Apoiante | 0,351 | 3,591 | 0,000 |
| Clareza de Papel | 0,041 | 0,436 | 0,663 |
| Contribuição | -0,110 | -1,182 | 0,238 |
| Reconhecimento | 0,186 | 2,070 | 0,039 |
| Liberdade de Expressão | -0,007 | -0,112 | 0,911 |
| Desafio | 0,234 | 2,947 | 0,004 |
| $R^2 = 0,650$; $R^2_a = 0,422$; $F(30,93)$, $p = 0,000$ | | | |

Observando a Tabela 16, que diz respeito à sub-dimensão Fornecendo um Modelo, da Liderança, vemos que esta mostra que o R^2a é de 0,442, o que traduz que 44,2% da variabilidade total em Y (Fornecendo um Modelo, da Liderança) é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo.

Os valores absolutos dos coeficientes de regressão estandardizados e os valores da estatística de teste para cada uma das hipóteses a esses coeficientes mostram que as variáveis Gestão Flexível e Apoiante, Reconhecimento e Desafio possuem um $p\text{-value} < \alpha = 0,05$, o que quer dizer que para um nível de significância de 0,05 constata-se que estas são as variáveis que mais contribuem para a explicação da variável dependente *Fornecendo um Modelo*.

No que diz respeito ao teste à significância do modelo, verifica-se que o valor de $F=30,93$ tem uma estatística de teste com um $p\text{-value} < 0,05$, pelo que se depreende que o modelo é significativo.

Tabela 17 – Resultados da regressão linear múltipla para sub-dimensão *Promovendo Aceitação dos Objectivos do Grupo*

| Variáveis | Beta | T | Sig. |
|---|---------------|--------|-------|
| Gestão Flexível e Apoiante | 0,234 | 2,478 | 0,014 |
| Clareza de Papel | 0,171 | 1,858 | 0,064 |
| Contribuição | -0,003 | -0,030 | 0,976 |
| Reconhecimento | 0,238 | 2,766 | 0,006 |
| Liberdade de Expressão | -0,136 | -2,175 | 0,031 |
| Desafio | 0,186 | 2,442 | 0,015 |
| $R^2 = 0,680$; $R^2a = 0,462$; $F(36,21)$, $p = 0,000$ | | | |

Analisando a tabela 17 constata-se que o R^2a é de 0,462 o que significa que cerca de 46,2% da variabilidade total em Y (Promovendo Aceitação dos Objectivos de Grupo) é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo.

Relativamente aos valores absolutos dos coeficientes de regressão estandardizados e aos valores da estatística de teste para cada uma das hipóteses a esses coeficientes mostram que as variáveis Gestão Flexível e Apoiante, Reconhecimento, Liberdade de Expressão e Desafio possuem um $p\text{-value} < \alpha = 0,05$, significando que estas variáveis contribuem mais do que todas as outras para a explicação da variável dependente *Promovendo Aceitação dos Objectivos de Grupo* ($\alpha = 0,05$).

Verifica-se ainda que o valor de $F=36,21$ tem uma estatística de teste com um $p\text{-value} < 0,05$, pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo.

Tabela 18 – Resultados da regressão linear múltipla para a sub-dimensão *Comunicando Expectativas de Alto Desempenho*

| Variáveis | Beta | T | Sig. |
|--|---------------|--------|-------|
| Gestão Flexível e Apoiante | 0,380 | 3,545 | 0,000 |
| Clareza de Papel | -0,002 | -0,016 | 0,988 |
| Contribuição | -0,085 | -0,833 | 0,406 |
| Reconhecimento | 0,058 | 0,589 | 0,557 |
| Liberdade de Expressão | 0,112 | 1,685 | 0,118 |
| Desafio | 0,152 | 1,753 | 0,081 |
| $R^2 = 0,544$; $R^2_a = 0,296$; $F(17,89)$, $p = 0,000$ | | | |

A Tabela 18 apresenta um R^2_a de 0,296, o que significa que 29,6% da variabilidade total em Y (*Comunicando Expectativas de Alto Desempenho*) é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo.

Os valores absolutos dos coeficientes de regressão estandardizados e os valores da estatística de teste para cada uma das hipóteses a esses coeficientes, dizem-nos, relativamente à magnitude de cada variável independente, que a variável Gestão Flexível e Apoiante é, entre todas as outras, a que possui um $p\text{-value} < \alpha = 0,05$, ou seja, a que mais contribui para explicar a variável dependente em causa.

Para um $F=17,89$ e uma estatística de teste com $p\text{-value} < 0,05$, conclui-se desta forma que o modelo é significativo.

Tabela 19 – Resultados da regressão linear múltipla para a sub-dimensão *Fornecendo Estímulo Intelectual*

| Variáveis | Beta | T | Sig. |
|-----------|------|---|------|
|-----------|------|---|------|

| | | | |
|---|---------------|--------|-------|
| Gestão Flexível e Apoiante | 0,158 | 1,500 | 0,135 |
| Clareza de Papel | 0,052 | 0,508 | 0,612 |
| Contribuição | -0,010 | -0,104 | 0,918 |
| Reconhecimento | 0,175 | 1,825 | 0,069 |
| Liberdade de Expressão | 0,030 | 0,423 | 0,673 |
| Desafio | 0,227 | 2,669 | 0,008 |
| R² = 0,564 ; R^{2a} = 0,318 ; F(19,88), p = 0,000 | | | |

Observando a tabela 19 verifica-se que um R^2_a é de 0,318, traduzindo assim 31,8% da variabilidade total da sub-dimensão Fornecendo Estímulo Intelectual da variável dependente, que é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo.

Ao analisar os valores absolutos dos coeficientes de regressão estandardizado, bem como os valores da estatística de teste para cada uma das hipóteses a esses coeficientes, observou-se que aqui a única variável que possui um $p\text{-value} < \alpha = 0,05$ é o Desafio. Então, para um nível de significância de 0,05 constata-se que esta é a variável que contribui de forma mais significativa na explicação da variável dependente *Fornecendo Estímulo Intelectual*.

Relativamente ao teste realizado à significância do modelo, verifica-se que o valor de $F=19,88$ tem uma estatística de teste com um $p\text{-value} < 0,05$, pelo que se depreende que o modelo é significativo.

Tabela 20 – Resultados da regressão linear múltipla para a sub-dimensão *Proporcionando Apoio Individualizado*

| Variáveis | Beta | T | Sig. |
|---|---------------|--------|-------|
| Gestão Flexível e Apoiante | 0,436 | 4,002 | 0,000 |
| Clareza de Papel | 0,045 | 0,424 | 0,672 |
| Contribuição | 0,071 | 0,674 | 0,501 |
| Reconhecimento | 0,035 | 0,353 | 0,724 |
| Liberdade de Expressão | -0,297 | -4,031 | 0,000 |
| Desafio | 0,101 | 1,147 | 0,252 |
| R² = 0,526 ; R^{2a} = 0,277 ; F(16,22), p = 0,000 | | | |

Para terminar, a Tabela 20 revela um R^2_a de 0,277, i.e., traduzindo 27,7% da variabilidade total da sub-dimensão Proporcionando Apoio Individualizado, da variável dependente, que é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo.

Uma vez mais, ao inferir acerca dos valores absolutos dos coeficientes de regressão estandardizado e dos valores da estatística de teste para cada uma das hipóteses a esses coeficientes, constatou-se que a dimensão Liberdade de Expressão é a que detém um *p-value* $< \alpha = 0,05$, de maneira que esta é a que melhor consegue explicar a variável dependente *Proporcionando Apoio Individualizado*.

No que toca ao teste sobre a significância do modelo, verifica-se que o valor de $F=16,22$ tem uma estatística de teste com um *p-value* $< 0,05$, pelo que se depreende que o modelo é significativo.

O objectivo destas regressões lineares múltiplas foi o de tentar perceber se existia qualquer tipo de relação entre as sub-escalas do Clima, variável independente, e a variável dependente Liderança, mais propriamente com todas as suas sub-dimensões.

Assim sendo, após avaliação das correlações e dos resultados das regressões para cada uma das sub-dimensões da variável dependente, podemos concluir que este estudo pautou-se pela existência de R quadrados ajustados com grandes magnitudes, que se vêm revelar como uma mais valia neste trabalho, uma vez que não é comum serem encontrados resultados destes neste tipo de estudos.

Os resultados alcançados levam-nos então a confirmar a nossa hipótese dois.

Estudos Exploratórios

Tendo em conta os objectivos que foram postos em causa nesta investigação, considerou-se pertinente efectuar alguns procedimentos exploratórios, com o intuito de tentar perceber se existem diferenças entre as médias das variáveis em estudo (apresentadas na Tabela 21), em função do sexo, das idades, das habilitações, da antiguidade na empresa e da antiguidade na função dos colaboradores em estudo.

Tabela 21 - Comparação de médias entre as variáveis em estudo e o sexo, idade, habilitações, antiguidade na empresa e antiguidade na função

| | | N | Liderança Transformacional | Clima |
|----------------------------|-------------------------------|-----|----------------------------|-------|
| Sexo | Masc. | 168 | 4,81 | 4,74 |
| | Fem. | 112 | 4,52 | 4,52 |
| Idade | 18 - 39 | 185 | 4,62 | 4,58 |
| | 40 até + 59 | 103 | 4,80 | 4,81 |
| Habilitações | Até 12º ano | 188 | 4,71 | 4,67 |
| | Bacharelato e outros | 87 | 4,59 | 4,59 |
| Antiguidade Empresa | <5 anos | 105 | 4,62 | 4,50 |
| | Entre 5 e + de 10 anos | 149 | 4,68 | 4,69 |
| | <5 anos | 103 | 4,49 | 4,40 |

| | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|-----|------|------|
| Antiguidade Função | Entre 5 e + de 10 anos | 157 | 4,77 | 4,77 |
|-------------------------------|-----------------------------------|-----|------|------|

No sentido de tentar concluir acerca da significância das diferenças entre as médias, realizou-se o teste *t-Student* para amostras independentes. Antes de procedermos à sua realização, existem alguns pressupostos que necessitam de ser averiguados, nomeadamente que as variáveis dependentes possuam distribuição normal e que as variâncias populacionais sejam homogéneas (Maroco, 2007).

Com recurso ao teste *Kolmogorov-Smirnov*, que serve para testar a normalidade, conclui-se que à excepção do sexo masculino e habilitações até ao 12º ano, na variável Liderança, as restantes possuem uma distribuição amostral Normal (Anexo H, Outputs 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29).

Ao realizar também o teste de *Levene*, que é considerado como um dos testes mais potentes para testar a homogeneidade de variâncias, concluiu-se que apenas nas habilitações, na variável Liderança, as variâncias populacionais estimadas a partir das amostras não são homogéneas ($p < \alpha = 0,05$) (Anexo H, Outputs 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30).

Neste sentido, e tendo em conta que Maroco (2007) argumentou que tanto demonstrações matemáticas, como estudos de simulação demonstraram que os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto da Normalidade, desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas e que a dimensão da amostra não seja pequena, e ainda pelo facto de as variâncias populacionais serem praticamente na sua totalidade homogéneas, procedeu-se então à realização do teste *t-Student* (Tabela 22; Anexo H, O outputs 31 a 40).

Tabela 22 – Teste t-Student para a comparação de médias

| | | Liderança Transformacional | | | Clima | | |
|-------|-------------|----------------------------|-------|------|--------|-------|------|
| | | t | P | Obs. | t | p | Obs. |
| Sexo | Masc. | 2,08 | 0,039 | Sig. | 1,89 | 0,060 | n.s. |
| | Fem. | | | | | | |
| Idade | 18 - 39 | -1,283 | 0,201 | n.s. | -1,892 | 0,059 | n.s. |
| | 40 até + 59 | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------------------|--------|-------|------|--------|--------------|-------------|
| Habilitações | Até 12º ano | 0,821 | 0,412 | n.s. | 0,586 | 0,558 | n.s. |
| | Bacharelato e outros | | | | | | |
| Antiguidade Empresa | <5 anos | -0,407 | 0,684 | n.s. | -1,454 | 0,147 | n.s. |
| | Entre 5 e + de 10 anos | | | | | | |
| Antiguidade Função | <5 anos | -1,927 | 0,055 | n.s. | -2,959 | 0,003 | Sig. |
| | Entre 5 e + de 10 anos | | | | | | |

Nota: n.s - não significativo

Sig. - significativo

Depois da realização do teste, consideraram-se estatisticamente significativas as diferenças entre médias cujo *p-value* do teste revelasse ser inferior ou igual a 0,05.

Desta forma, chegou-se à conclusão de que existem diferenças significativas ao nível do sexo dos colaboradores, para a variável Liderança, sendo os homens os que possuem valores mais elevados, como mostra a Tabela 21 (Anexo H, Output 32), resultado que vem contrariar Greenhalgh e Maxwell (2006), que argumentam que o género sexual é considerado, na literatura, como um influenciador da percepção dos sujeitos acerca do estilo de liderança adoptado, e que as mulheres percebem a liderança através de um ângulo acentuadamente transformacional, ao contrário dos homens, que preferem modelos mais aproximados ao estilo de liderança transaccional.

Relativamente à antiguidade na profissão, foram encontradas diferenças significativas a nível do clima, sugerindo que são os colaboradores que têm entre cinco e mais de dez anos de experiência os que atingem os melhores resultados.

Também no que diz respeito à Liderança e ao Clima não se registaram diferenças significativas em nenhum dos outros níveis explorados (Idade, Habilitações e Antiguidade na Empresa), querendo com isto dizer que as diferenças entre as médias não são significativas.

Depois de analisar as conclusões a que se pôde chegar, seria bastante pertinente que estudos futuros pudessem investigar a razão destas diferenças, assim como deveriam também realizar alguns dos tratamentos estatísticos em função dos resultados que foram obtidos neste estudo exploratório.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Discussão

Este último capítulo tem como finalidade analisar os resultados que foram obtidos anteriormente, de modo a que se possa reflectir sobre os mesmos, tendo em conta a teoria exposta e os objectivos de investigação.

Este estudo foi elaborado tendo como principal objectivo explorar as relações entre a Liderança Transformacional e o Clima Organizacional, mais concretamente, analisar as relações de todas as sub-dimensões da Liderança com todas as sub-dimensões do Clima.

Os resultados obtidos vieram confirmar as hipóteses colocadas, mostrando que existem relações entre as sub-dimensões da variável liderança e as sub-dimensões da variável clima.

Em capítulos anteriores, aquando da revisão da literatura, constatámos que o estilo do líder detém grande importância no tipo de relação que este cria com os seus colaboradores, influenciando a sua percepção, tanto a um nível individual como a um nível grupal, acerca do clima que é vivenciado na organização. Ora este factor é de extrema relevância, na medida em que um clima percebido como sendo positivo, afectuoso, seguro e de suporte acaba por gerar sentimentos de satisfação, motivação e empenhamento nos colaboradores, que vão ter implicação ao nível dos resultados alcançados pela organização, i.e., aumentos de produtividade, menores taxas de absentismo e rotatividade, entre outros factores.

No primeiro objectivo deste trabalho, pudemos perceber então que todas as correlações se mostraram significativas entre todas as variáveis em estudo, o que nos levou a confirmar a nossa primeira hipótese.

Desta forma, estes resultados vão de encontro à literatura existente, que defende que a liderança é um factor fundamental para a determinação do clima vivenciado na organização, e que da mesma forma, o clima surge também como uma condicionante situacional que demonstra ser relevante para os processos de liderança (Kozlowski & Doherty, 1989). Esta relação vai também ao encontro de outros trabalhos que corroboraram esta teoria, como são exemplo Sy, Cote & Saavedra (2005), Erez, Misangyi, Johnson, LePine e Halverson (2008) e Baeza, Lao, Meneses e Romá (2009), entre outros.

Seguidamente, a hipótese dois tinha por objectivo averiguar que as dimensões Contribuição, Reconhecimento e Desafio, do Clima Organizacional, estariam mais fortemente relacionadas com a liderança transformacional do que qualquer outra dimensão do clima, contudo, esperava-se que esse fenómeno ocorresse com todas as outras dimensões da liderança.

Tendo em conta os resultados, constatámos que todas as sub-dimensões da variável independente apresentaram resultados significativos, o que já era de se esperar, tendo em conta a grande dimensão da amostra (N=288); contudo, esperava-se que as sub-dimensões Reconhecimento, Contribuição e Desafio estivessem mais fortemente relacionadas com a Liderança Transformacional, e tal facto não se veio a confirmar por esta ordem, uma vez que as dimensões do Clima que tiveram maiores correlações, em termos gerais, com a grande maioria das dimensões da Liderança foram, respectivamente, a Gestão Flexível e Apoiantes, o Reconhecimento, o Desafio, e a Clareza do Papel, seguindo-se, por último, a Contribuição e a Liberdade de Expressão, tendo esta última apresentado valores de correlação mais baixos que todas as outras sub-dimensões. No entanto, é importante salientar que estes não deixaram de ser significativos.

Como podemos averiguar, duas das dimensões que se esperaria que tivessem das correlações mais altas, de facto, confirmaram-se (Reconhecimento e Desafio), no entanto, não era de se esperar que a Gestão Flexível e Apoiantes fosse a dimensão mais fortemente correlacionada com a Liderança Transformacional, e muito menos que a dimensão Contribuição se viesse a revelar a quinta dimensão mais fraca em termos correlacionais.

Estes resultados continuam a ir de encontro ao que surge na literatura, pois a teoria existente sobre a liderança transformacional descreve este estilo (de liderança) como tendo o potencial de maximizar e desenvolver as capacidades dos colaboradores (Podsakoff et al., 1996) e, desta forma, é compreensível que estas sub-dimensões da liderança (que proporcionam o articular de uma visão de futuro da organização, o fornecimento de um modelo consistente com essa visão, o incentivo aos objectivos do grupo, o fornecimento de apoio individualizado e a estimulação intelectual) tenham resultados ao nível do clima organizacional percebido pelos colaboradores.

A reciprocidade existente em termos de influência entre estas duas variáveis é um factor importante a ter em consideração, na medida em que o líder adopta o seu estilo de liderança tendo também em conta o ambiente que o rodeia (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001; cit. por Gibson et al., 2009). Por esta razão, e de modo a que a relação entre esta díade seja satisfatória, é fundamental que haja lugar a uma comunicação constante entre líder-liderados, no sentido de se gerar uma coordenação e compreensão eficazes entre as expectativas de ambos, neste caso entre as crenças e valores dos membros da organização e a própria organização, bem como os possíveis métodos a adoptar para se alcançarem os objectivos traçados para a equipa. Ao haver um bom clima, torna-se mais fácil para o líder incentivar os seus colaboradores a adoptarem a sua visão acerca do futuro da organização, ao mesmo tempo que este ambiente se torna mais propício para que haja um apoio mais individualizado, i.e., personalizado a cada colaborador, possibilitando assim uma estimulação dos mesmos, de modo a que encarem a sua missão com outros olhos, mais motivados e empenhados em relação às metas organizacionais.

Como forma de tentar perceber o porquê de se ter verificado que a sub-dimensão Contribuição teve resultados não tão significativos neste estudo, podemos começar por apontar o tipo de testes que foi utilizado para avaliar estes dois conceitos, isto porque estes apenas têm a capacidade de medir as percepções dos indivíduos acerca destes conceitos, i.e., as suas compreensões pessoais (ou seja, não são sentimentos partilhados por um grupo, mas sim sentimentos individuais), e que, portanto, sofrem variações de sujeito para sujeito. Outro factor muito importante prende-se com os sentimentos que a organização

induz no colaborador, ou seja, se este se sente bem no seu local de trabalho, se gosta da função que desempenha e da equipa em que está inserido, se considera que a organização tem algum significado para si, e se sente que os valores, crenças e objectivos são partilhados por ambos.

Outro ponto relevante a ter em conta e que importa referir são os contextos onde o estudo decorreu, onde nem sempre as chefias são percebidas pelos seus colaboradores como sendo líderes, mas apenas como sendo chefias, podendo esta situação influenciar na percepção que estes têm sobre o estilo de liderança adoptado.

Conclusões

Em termos conclusivos, este trabalho destinou-se a explorar as relações existentes entre a liderança transformacional e o clima organizacional.

O presente estudo contribuiu para a teoria existente sobre os temas, nomeadamente por esta relação entre a liderança transformacional e o clima organizacional não terem tido ainda a atenção merecida na literatura. Torna-se premente que esta pesquisa seja

explorada, não só no que ao estilo de liderança transformacional diz respeito, como também é importante enriquecer os estudos, fazendo a comparação dos dois estilos de liderança (transformacional e transaccional) com o clima organizacional.

Este trabalho contribuiu também para alargar os horizontes em termos da recolha de dados que foi levada a cabo, no sentido em que contou com uma amostra de dimensão bastante favorável, e por ter conseguido estudar estes dois conceitos em várias organizações, contribuindo assim para um maior conhecimento da influência destas duas variáveis.

Teve ainda contribuição, não só por aumentar o corpo teórico existente, como também por ter explorado a direcção destas relações tendo em conta o panorâma actual das empresas portuguesas.

Ao assumir que os resultados poderão vir a ser replicados em trabalhos futuros, estes podem demonstrar ter implicações para as práticas de gestão adoptadas, e também possibilitar que sejam feitos melhoramentos de carácter individual.

A literatura defende que o clima organizacional se torna mais favorável quando o líder desempenha o seu papel de uma forma cordial, comunicando com os seus colaboradores, mostrando-se interessado nos seus problemas, em ajudá-los e apoiá-los, no que diz respeito não só aos problemas pessoais, como também relativamente às possíveis dificuldades ou dúvidas que possam existir com o trabalho, clarificando-lhes e mostrando-lhes qual o melhor caminho a seguir. Este tipo de relação de apoio e cooperação, quando são percebidos pelos colaboradores, ajudam a que o clima seja percebido como sendo positivo, aumentando assim a sua satisfação e desempenho.

Neste sentido, há que fomentar no líder o esforço para desenvolver este tipo de relações, para que sejam criadas relações cordiais e amistosas, que sirvam de modelo e contribuam para o bom clima organizacional.

Em termos práticos, e ao nível das questões metodológicas, há que salientar algumas condicionantes aquando da aplicação dos questionários, sendo estas: a impossibilidade de aplicar os questionários pessoalmente (foi a própria empresa que fez chegar aos colaboradores o material, através dos seus membros hierárquicos), o que fez com que não fosse possível conduzir a aplicação dos mesmos (e que seria necessário, como forma de poder controlar variáveis parasitas), e que não tenha sido possível explicar os objectivos do estudo aos trabalhadores. Ainda, estas circunstâncias vieram impossibilitar a oportunidade de esclarecer eventuais dúvidas que pudessem surgir ao longo da execução da tarefa - o preenchimento do questionário, bem como não permitiram ter conhecimento das condições em que os respondentes preencheram os questionários, não sabendo se

estariam exclusivamente focados na tarefa em si, ou se estariam no seu local de trabalho e foram influenciados por outras tarefas inerentes à sua profissão. Não se pode também ter noção se estes sofreram algum tipo de pressão ao dar as respostas, o que pode ter conduzido a respostas não tão sinceras por parte dos colaboradores, por receio de que pudessem ser identificados caso os questionários tenham sido directamente entregues em mãos.

No que diz respeito às limitações do estudo, podemos apontar o facto de a escala do clima lidar com as percepções dos sujeitos, o que implica que estejamos a lidar com a interpretação individual destes, não estando a medir exactamente o seu significado (do clima em si).

Outra das limitações deste estudo tem a ver com facto de os questionários terem sido aplicados só aos colaboradores, na medida em que não nos permitiu fazer a comparação dos resultados deste grupo com os resultados do líder, no sentido de constatar se existiam grandes variações nas percepções destes dois grupos acerca do estilo de liderança e do clima vivenciado na organização.

Outro ponto que pode ter funcionado como uma limitação é o facto de não sabermos se alguma das organizações, que participaram no estudo, estaria a passar por um processo de mudança organizacional, que poderia estar a gerar um clima de instabilidade perante os colaboradores, causando um impacto nestes, assim como nos nossos resultados.

Ainda em relação à amostra, neste estudo os colaboradores das diferentes empresas (que eram de sectores muito variados) detinham também funções de natureza muito distinta, o que pode ter tido implicações nos resultados e, neste sentido, seria interessante proceder-se a um estudo semelhante, mas em empresas dentro da mesma área, e em grupos que desempenhassem as mesmas funções.

Por último, outra potencial limitação foi o facto de em algumas empresas os colaboradores terem um tempo de antiguidade bastante reduzido, o que pode fazer com que, em primeiro lugar, isso possa neutralizar o impacto dos resultados dos colaboradores que têm mais anos de experiência noutras empresas e, em segundo lugar, por serem novos na empresa, os colaboradores podem não se sentir familiarizados com as suas chefias, uma vez que podem não ter tido tempo suficiente para conhecê-las, bem como às suas práticas, podem também ainda não ter criado laços com os seus colegas, laços esses que podem ser propícios a um bom clima, de suporte e cooperação.

Estudos futuros podem ter em vista explorar, como já foi mencionado, a relação entre a liderança e o clima, acrescentando o estilo de liderança transaccional, que não foi utilizado neste estudo. A realização de estudos longitudinais também pode ser interessante e valiosa, no sentido de se tentar perceber mais claramente a causalidade entre estes dois conceitos,

uma vez que se deve ter em atenção que não só o líder influencia o clima vivenciado, como também o clima percebido pelo líder acaba por moldar o seu comportamento e o estilo de liderança a adoptar.

Torna-se também pertinente em estudos futuros, e tendo por base os resultados dos estudos exploratórios que foram efectuados, abrir caminho à investigação, nomeadamente pelo facto de na literatura se considerar o género sexual como um influenciador da percepção dos sujeitos acerca do estilo de liderança, sendo também defendido que as mulheres olham para a liderança através de um ângulo mais acentuadamente transformacional, contrariamente aos homens, que mostram ter preferência por modelos de liderança transaccional (Greenhalgh e Maxwell, 2006). Este facto acabou por não ser confirmado pelos nossos estudos exploratórios, uma vez que aqui o sexo masculino apresentou valores superiores aos do sexo feminino, o que vem chamar a atenção para a necessidade de se averiguar a veracidade destes resultados.

Mais ainda, em termos de aplicabilidade ao mundo real, é de extrema relevância persistir neste tipo de trabalhos com temas fundamentais para o mundo organizacional e, mais importante ainda, é a tentativa de se aliar a esse mundo aquilo que tem sido estudado, de modo a que possa ser aplicado nas organizações, fazendo assim a ponte entre o domínio académico e o domínio profissional, pois cada vez mais os colaboradores se sentem um número amorfo, que é visto unicamente como uma peça pertencendo a um sistema de engrenagem massiva, que faz com que estes se sintam desvalorizados e desprovidos de valor humano aos olhos das suas empresas. A crise que se tem abatido sobre as principais empresas a nível mundial, bem como as constantes notícias de despedimentos, reduções de equipas e descontentamentos dos trabalhadores que são revelados através das greves que surgem referenciadas nos meios de comunicação, fazem com que se torne evidente o seu crescente descontentamento, e mostra essencialmente as más relações que predominam nos contextos de trabalho, bem como a falta de comunicação e compreensão que existe entre os líderes e as suas equipas.

A mensagem a transmitir aqui é a de que com todos os estudos que existem em termos de como melhorar a forma como as chefias devem liderar as suas equipas, é de se esperar que estes se preocupem em disponibilizar parte do seu tempo a fomentar a boa relação com os seus colaboradores (uma vez que o aumento ou a redução das taxas de produtividade dependem de si), que se preocupem em fazer a ponte entre os níveis hierárquicos superiores e os inferiores de modo ajustado, defendendo a sua equipa, ajudando-a a perceber onde deve melhorar e qual o caminho a seguir. Acima de tudo, não deve ser por si esquecida a importância de se criar laços e humanizar as relações com os

colaboradores, mostrar-se interessado pelos seus problemas, ou seja, em suma, que os líderes saibam desenvolver as suas competências e que desenvolvam a sua inteligência emocional e social, em prol do bom funcionamento da própria organização.

Idealmente, as próprias empresas deveriam preocupar-se cada vez mais em levar em consideração (e porque não apostar em pô-los em prática?) temas como a liderança, a inteligência emocional, o clima e a cultura existentes na organização, tentar perceber através de estudos internos se os seus colaboradores estão satisfeitos com as condições de trabalho, se se sentem reconhecidos e apoiados, e se sabem que contribuem amplamente para o sucesso da organização. Tudo isto ajuda a despoletar nos colaboradores sentimentos de empenhamento e envolvimento, que os levam a realizar esforços que vão para além das suas obrigações para com a empresa e a exibir comportamentos extra-papel, a que vistam a camisola e que se sintam orgulhosos por fazerem parte da organização, e por poderem representá-la.

De um modo geral, considero que este estudo foi bastante enriquecedor, interessante e até mesmo ambicioso, por se propor a estudar conceitos polémicos que ainda não são considerados consensuais entre os investigadores, tanto ao nível da sua definição como também ao nível da mensuração. Os resultados deste estudo devem servir de incentivo a futuros investigadores, para que seja dada continuidade à investigação de modo a que se consiga compreender cada vez mais o tipo de relações que podem advir da liderança e do clima organizacional.

Referências:

- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional and transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVII (3), 19-28.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais - introdução às técnicas utilizando o SPSS*, (2ª Ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Brown, S. & Leigh, T. (1996). New look at psychological climate and its relationship to Job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 358-368.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2009). Leader-follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 478-490.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 5ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Dastmalchian, A., Blyton, P. & Adamson, R. (1991). *The climate of workplace relations*. New York: Routledge.
- D'Amato, A. & Zijlstra, F. R. H. (2008). Psychological climate and individual factors as antecedents of work outcomes. *European journal of work and organizational psychology*, 17 (1), 33-54.
- Erez, A., Misangyi, V.F., Johnson, D.E., LePine, M.A. & Halverson, K.C. (2008). Stirring the hearts of followers: Charismatic leadership as the transferal of affect. *Journal of Applied Psychology*, 3 (93), 602-615.
- Ferreira, J. M., Neves J., Abreu, P. N. & Caetano, A., (1996). O processo de liderança. In J. M. Ferreira, J. Neves, P. N. Abreu, & A. Caetano, (Eds.), *Psicossociologia das organizações* (pp. 242-255), Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, J. M., Neves J., Abreu, P. N., & Caetano, A., (1996). Clima e cultura organizacional. In J. M. Ferreira, J. Neves, P. N. Abreu, & A. Caetano, (Eds.), *Psicossociologia das organizações* (pp. 305-321), Lisboa: McGraw-Hill.
- Gibson, C. B., Cooper, C. D. & Conger, J. A. (2009). Do you see what we see? The complex effects of perceptual distance between leaders and teams. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (1), 62-76.

- Greenhalgh, A. & Maxwell, C. (2006). Gandhi, Mandela, Madre Teresa, uma árvore, um travesseiro- imagens dos líderes do futuro. *Liderança e mudança*.
- Gunter, B. & Furnham, A. (1996). Biographical and climate predictors of job satisfaction and pride in organizations. *The Journal of Psychology*, 13 (2), 193-208.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superior's evaluations and subordinate's perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 695-702.
- House, R. & Baetz, M. (1979). Leadership: some empirical generalizations and new research directions. In R. House & M. Baetz, (Eds.), *Research in organizational behavior*, (Vol 1, pp. 341-423). Greenwich: Jai Press.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J.(1993). Transformatonal leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C-H, E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European journal of work and organizational psychology*, 17 (1), 5-32.
- Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de liderança* (4ª Ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 77-89.
- Kline, P. (2003). *The new psychometrics: science, psychology and measurement*. New York: Routledge.
- Kozlowski, S. W. J. & Doherty, M. L (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 546-553.
- Liao, H. & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1006-1019.
- Lord, R. G., De Vader, C. L. & Alliger, G. M. (1985). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 402-410.
- Marocci, G. & Pozzi, E. (2004). *A evolução do clima organizacional*. In A. S.Laner, & J. B. C. Júnior, *Repensando as organizações: Da formação à participação* (pp. 23-62), Brasil: Fundação Boiteux.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2005). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*, 2ª Ed. Lisboa: Climepsi Editores.

- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*, (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Miller, H. G. (1980). Forecasting the weather and controlling the organizational climate. *Vital speeches of the day*, Vol. XLVI (20), 610-612.
- Murphy, K. & Davidshoffer, C. (1998). *Psychological testing: principles and applications*. London: Prentice-Hall International.
- O'Connor, W. E. & Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *Journal of Psychology*, 135 (3), 301-312.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para as Ciências Sociais*, (4ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P. & Wiley, J. W. (2008). Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1422-1428.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 668-681.
- Rubin, R. S., Munz, D. C. & Boomer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 845-858.
- Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, P. (2006). *Metodología de pesquisa*, 3ª Ed. São Paulo: Editora McGraw-Hill.
- Schneider, B. & Olson, L. K. (1970). Efforts as a correlate of organizational reward and individual values. *Personnel Psychology*, 23 (3), 313-326.
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), 318-328.
- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36 (1), 19-39.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (3), 437-453.

- Schneider, B., Wheeler, J. K. & Cox, J. F. (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77 (5), 705-716.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K. & Nilles-Jolly, k. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23 (1), 17-29.
- Schneider, B., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24 (4), 7-19.
- Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, P. (2006) *Metodología de pesquisa*, (3ª Ed.). São Paulo: Editora McGraw-Hill.
- Sy, T, Cote, S. & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective climate, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 295-305.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill.
- Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 444-451.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 5 (2), 251-289.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In G Yukl, & D. D. Van Fleet, (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2ª Ed.) (vol. 3, pp. 147-197), Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

ANEXOS

Anexo A

Questionários: Liderança, Clima e Dados Biográficos

| | |
|-------------------------------|---|
| Grupo 2: LIDERANÇA | Neste grupo são-lhe apresentadas afirmações genéricas sobre o seu supervisor imediato. Indique o seu grau de concordância com cada afirmação, colocando um círculo no número que indicar à sua opinião, segundo a chave seguinte: |
|-------------------------------|---|

Discordo
 Totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo
 Totalmente

O meu chefe/superior....

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Está sempre à procura de novas oportunidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| É optimista relativamente ao futuro do grupo que trabalha com ele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sabe para onde nos dirigimos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Inspira as pessoas com os seus planos para o futuro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| É capaz de fazer com que as pessoas se envolvam com o seu sonho de | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

deve ser feito

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sinto-me muito útil no meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Os meus superiores valorizam a forma como faço o meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Os sentimentos que expresso no trabalho são os meus verdadeiros sentimentos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O meu trabalho coloca-me muitos desafios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O meu superior valoriza as minhas ideias e a minha forma de fazer as coisas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A quantidade de trabalho e esforço que se espera na minha função estão claramente definidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Fazer bem o meu trabalho faz muita diferença nesta organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esta organização reconhece a importância dos contributos que trago para o trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sinto-me livre para ser eu mesmo no trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Para atingir os meus objectivos de trabalho, tenho que fazer um grande esforço | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O meu superior dá-me autonomia para fazer o meu trabalho como eu achar melhor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Os padrões de desempenho no meu departamento/secção são bem comunicados e compreendidos pelas pessoas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sinto-me como um elemento chave nesta organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esta organização reconhece o trabalho que eu faço | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Há partes de mim que não me sinto livre para expressar no trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tenho cuidado ao assumir responsabilidades porque o meu chefe com frequência critica ideias novas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O trabalho que faço tem muito valor para esta organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Não há problema se expressar os meus verdadeiros sentimentos no trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Posso contar com o apoio do meu superior para as decisões que tomo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Grupo 3: DADOS BIOGRÁFICOS


Neste grupo é pedida alguma informação pessoal, necessária para posterior comparação estatística entre grupos







Coloque uma cruz no círculo que representa o seu género sexual:

A sua idade:

18-24 anos 30-34 anos 40-44 anos 50-54 anos Mais de 59 anos

25-29 anos 35-39 anos 45-49 anos 55-59 anos

Relativamente às suas habilitações literárias coloque uma cruz sobre o símbolo  correspondente:

> 9º ano  12º ano  Licenciatura

 Entre 9º e 11º ano  Bacharelato  Outra


Qual a função que desempenha na empresa? _____

Antiguidade na empresa: _____ Há quantos anos exerce a profissão actual?

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

Anexo B

Dimensões dos Questionários

Escala da Liderança

| Dimensões | Ítems |
|--|----------------|
| Articular uma visão | 1, 2, 3, 4, 5 |
| Fornecendo um modelo | 17, 18, 19 |
| Promovendo aceitação dos objectivos do grupo | 6, 7, 8, 9 |
| Comunicando expectativas de alto desempenho | 14, 15, 16 |
| Proporcionando apoio individualizado | 10, 11, 12, 13 |
| Fornecendo estímulo intelectual | 20, 21, 22 |

Escala do Clima

| Dimensões | Itens |
|----------------------------|----------------|
| Gestão Flexível e Apoiante | 1, 2, 3, 4, 5 |
| Clareza do Papel | 6, 7, 8 |
| Contribuição | 9, 10, 11, 12 |
| Reconhecimento | 13, 14, 15 |
| Liberdade de Expressão | 16, 17, 18, 19 |
| Desafio | 20, 21 |

Anexo C

Fidelidade

Escala do Clima

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 265 | 92,0 |
| | Excluded(a) | 23 | 8,0 |
| | Total | 288 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 1

Reliability Statistics

| | | |
|---------------------|--|------------|
| | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | |
| Cronbach's Alpha | | N of Items |
| ,938 | ,938 | 21 |

Output 2**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-T Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------|-------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|--|
| G 1C 1 | 92,73 | 416,909 | ,600 | ,517 | ,935 |
| G 1C 2 | 92,35 | 415,804 | ,641 | ,596 | ,934 |
| G 1C 3 | 92,24 | 409,282 | ,736 | ,671 | ,933 |
| G 1C 4 | 92,81 | 404,209 | ,776 | ,726 | ,932 |
| G 1C 5 | 92,27 | 414,827 | ,589 | ,498 | ,935 |
| G 1C 6 | 92,63 | 411,794 | ,671 | ,549 | ,934 |
| G 1C 7 | 92,82 | 405,169 | ,777 | ,736 | ,932 |
| G 1C 8 | 92,67 | 417,517 | ,593 | ,482 | ,935 |
| G 1C 9 | 92,23 | 413,725 | ,672 | ,585 | ,934 |
| G 1C 10 | 92,92 | 408,069 | ,735 | ,674 | ,933 |
| G 1C 11 | 92,74 | 410,631 | ,700 | ,604 | ,933 |
| G 1C 12 | 92,82 | 422,601 | ,477 | ,367 | ,937 |
| G 1C 13 | 92,85 | 409,321 | ,683 | ,575 | ,934 |
| G 1C 14 | 92,74 | 416,822 | ,672 | ,554 | ,934 |
| G 1C 15 | 93,25 | 407,256 | ,712 | ,601 | ,933 |
| G 1C 16 | 93,20 | 404,875 | ,778 | ,709 | ,932 |
| G 1C 17 | 93,21 | 442,099 | ,173 | ,323 | ,942 |
| G 1C 18 | 93,58 | 443,874 | ,132 | ,399 | ,943 |
| G 1C 19 | 92,76 | 410,129 | ,712 | ,637 | ,933 |
| G 1C 20 | 92,97 | 412,776 | ,638 | ,517 | ,934 |
| G 1C 21 | 92,64 | 407,511 | ,735 | ,683 | ,933 |

Output 3

Dimensões do Clima

Gestão Flexível e Apoiante

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 279 | 96,9 |
| | Excluded(a) | 9 | 3,1 |
| | Total | 288 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 4

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,833 | ,835 | 5 |

Output 5

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| G 1C 1 | 20,06 | 22,515 | ,637 | ,437 | ,799 |
| G 1C 2 | 19,67 | 22,273 | ,691 | ,500 | ,784 |
| G 1C 3 | 19,57 | 21,966 | ,699 | ,519 | ,782 |
| G 1C 4 | 20,14 | 21,797 | ,663 | ,476 | ,791 |
| G 1C 5 | 19,58 | 23,748 | ,490 | ,246 | ,841 |

Output 6

Clareza de Papel

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 284 | 98,6 |
| | Excluded(a) | 4 | 1,4 |
| | Total | 288 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 7**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,702 | ,702 | 3 |

Output 8**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| G 1C6 | 9,38 | 6,646 | ,477 | ,263 | ,664 |
| G 1C7 | 9,58 | 5,948 | ,620 | ,384 | ,478 |
| G 1C8 | 9,39 | 7,079 | ,467 | ,253 | ,673 |

Output 9**Contribuição****Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 284 | 98,6 |
| | Excluded(a) | 4 | 1,4 |
| | Total | 288 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 10**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,743 | ,745 | 4 |

Output 11**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------|-------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|--|
| G 1C 9 | 13,83 | 12,480 | ,582 | ,357 | ,660 |
| G 1C 10 | 14,51 | 12,208 | ,565 | ,337 | ,669 |
| G 1C 11 | 14,32 | 11,929 | ,603 | ,389 | ,646 |
| G 1C 12 | 14,38 | 13,354 | ,409 | ,167 | ,757 |

Output 12**Reconhecimento****Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-----------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 287 | 99,7 |
| | Excluded(a) | 1 | ,3 |
| | Total | 288 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 13**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|---------------------|--|------------|
| ,755 | ,759 | 3 |

Output 14**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|-------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|--|
|--|-------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|--|

| | | | | | |
|---------|------|-------|------|------|------|
| G 1C 13 | 8,89 | 6,295 | ,614 | ,393 | ,637 |
| G 1C 14 | 8,77 | 7,290 | ,612 | ,386 | ,651 |
| G 1C 15 | 9,28 | 6,655 | ,537 | ,289 | ,730 |

Output 15*Liberdade de Expressão***Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-----------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 279 | 96,9 |
| | Excluded(a) | 9 | 3,1 |
| | Total | 288 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 16**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,614 | ,615 | 4 |

Output 17**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| G 1C 16 | 12,80 | 11,332 | ,385 | ,328 | ,550 |
| G 1C 17 | 12,79 | 11,496 | ,363 | ,217 | ,566 |
| G 1C 18 | 13,18 | 10,946 | ,374 | ,225 | ,560 |
| G 1C 19 | 12,37 | 10,902 | ,456 | ,348 | ,498 |

Output 18*Desafio*

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 287 | 99,7 |
| | Excluded(a) | 1 | ,3 |
| | Total | 288 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 19**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,760 | ,760 | 2 |

Output 20**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| G 1C 20 | 4,81 | 2,335 | ,613 | ,375 | .(a) |
| G 1C 21 | 4,48 | 2,425 | ,613 | ,375 | .(a) |

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Output 21**Escala Liderança****Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-----------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 272 | 94,4 |
| | Excluded(a) | 16 | 5,6 |
| | Total | 288 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 22

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,952 | ,954 | 22 |

Output 23**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| G 3L1 | 98,05 | 532,865 | ,589 | ,476 | ,951 |
| G 3L2 | 97,82 | 522,210 | ,789 | ,705 | ,949 |
| G 3L3 | 97,80 | 526,639 | ,747 | ,669 | ,949 |
| G 3L4 | 98,14 | 511,909 | ,844 | ,821 | ,948 |
| G 3L5 | 98,40 | 511,991 | ,817 | ,785 | ,948 |
| G 3L6 | 98,01 | 516,886 | ,802 | ,726 | ,948 |
| G 3L7 | 97,81 | 519,685 | ,805 | ,774 | ,948 |
| G 3L8 | 97,84 | 518,569 | ,812 | ,750 | ,948 |
| G 3L9 | 97,91 | 513,183 | ,831 | ,789 | ,948 |
| G 3L11 | 98,12 | 522,089 | ,706 | ,624 | ,950 |
| G 3L12 | 98,26 | 526,260 | ,664 | ,611 | ,950 |
| G 3L14 | 97,75 | 532,815 | ,684 | ,587 | ,950 |
| G 3L15 | 97,81 | 543,813 | ,429 | ,523 | ,953 |
| G 3L16 | 97,85 | 532,052 | ,592 | ,602 | ,951 |
| G 3L17 | 97,93 | 517,940 | ,758 | ,674 | ,949 |
| G 3L18 | 98,02 | 508,911 | ,867 | ,828 | ,947 |
| G 3L19 | 98,16 | 507,528 | ,860 | ,832 | ,947 |
| G 3L20 | 98,56 | 522,631 | ,703 | ,701 | ,950 |
| G 3L21 | 98,42 | 527,491 | ,646 | ,662 | ,950 |
| G 3L22 | 98,47 | 519,534 | ,737 | ,715 | ,949 |
| G 3L10r | 98,57 | 557,951 | ,178 | ,462 | ,957 |
| G 3L13r | 98,21 | 564,560 | ,096 | ,463 | ,958 |

Output 24**Dimensões da Liderança**

Articular uma Visão

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 282 | 97,9 |
| | Excluded(a) | 6 | 2,1 |
| | Total | 288 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 25

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,902 | ,903 | 5 |

Output 26

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| G 3L1 | 18,98 | 28,693 | ,631 | ,399 | ,907 |
| G 3L2 | 18,74 | 27,324 | ,775 | ,646 | ,878 |
| G 3L3 | 18,73 | 28,105 | ,751 | ,616 | ,883 |
| G 3L4 | 19,08 | 24,787 | ,843 | ,785 | ,861 |
| G 3L5 | 19,32 | 24,846 | ,799 | ,751 | ,872 |

Output 27

Fornecendo um Modelo

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 284 | 98,6 |
| | Excluded(a) | 4 | 1,4 |
| | Total | 288 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 28**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,922 | ,921 | 3 |

Output 29**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| G 3L17 | 9,40 | 10,022 | ,789 | ,623 | ,927 |
| G 3L18 | 9,49 | 9,283 | ,866 | ,772 | ,866 |
| G 3L19 | 9,61 | 8,953 | ,869 | ,776 | ,863 |

Output 30*Comunicando Expectativas de Alto Desempenho***Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|--------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 282 | 97,9 |
| | Excluded(a) | 6 | 2,1 |
| | Total | 288 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 31**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,793 | ,793 | 3 |

Output 32

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|-------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|--|
| G 3L14 | 9,89 | 7,297 | ,575 | ,331 | ,781 |
| G 3L15 | 9,95 | 6,047 | ,660 | ,448 | ,691 |
| G 3L16 | 9,99 | 5,737 | ,681 | ,470 | ,668 |

Output 33*Proporcionando Apoio Individualizado***Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-----------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 284 | 98,6 |
| | Excluded(a) | 4 | 1,4 |
| | Total | 288 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 34**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|---------------------|--|------------|
| ,644 | ,646 | 4 |

Output 35**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------|-------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|--|
| G 3L10r | 13,66 | 12,225 | ,454 | ,423 | ,553 |
| G 3L11 | 13,11 | 13,193 | ,460 | ,513 | ,551 |
| G 3L12 | 13,26 | 14,086 | ,383 | ,491 | ,602 |
| G 3L13r | 13,30 | 12,831 | ,401 | ,394 | ,593 |

Output 36*Promovendo Aceitação dos Objectivos do Grupo***Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-----------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 282 | 97,9 |
| | Excluded(a) | 6 | 2,1 |
| | Total | 288 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 37**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,931 | ,932 | 4 |

Output 38**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| G 3L6 | 14,81 | 17,686 | ,806 | ,659 | ,921 |
| G 3L7 | 14,62 | 17,888 | ,859 | ,738 | ,904 |
| G 3L8 | 14,66 | 17,956 | ,835 | ,710 | ,912 |
| G 3L9 | 14,70 | 16,779 | ,859 | ,745 | ,904 |

Output 39*Fornecendo estímulo intelectual***Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-----------------|-----|------|
| Cases | Valid | 286 | 99,3 |
| | Excluded(a) | 2 | ,7 |

| | | |
|-------|-----|-------|
| Total | 288 | 100,0 |
|-------|-----|-------|

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Output 40

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,897 | ,897 | 3 |

Output 41

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| G 3L20 | 8,72 | 8,537 | ,800 | ,640 | ,851 |
| G 3L21 | 8,58 | 8,715 | ,794 | ,630 | ,856 |
| G 3L22 | 8,63 | 8,381 | ,798 | ,637 | ,853 |

Output 42

ANEXO C

Validade

Escala do Clima

KMO and Bartlett's Test

| | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,939 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 3490,285 |
| | df | 210 |
| | Sig. | ,000 |

Output 1

Communalities

| | Initial | Extraction |
|--------|---------|------------|
| G 1C 1 | 1,000 | ,500 |
| G 1C 2 | 1,000 | ,524 |
| G 1C 3 | 1,000 | ,619 |
| G 1C 4 | 1,000 | ,762 |
| G 1C 5 | 1,000 | ,601 |
| G 1C 6 | 1,000 | ,616 |
| G 1C 7 | 1,000 | ,741 |
| G 1C 8 | 1,000 | ,562 |
| G 1C 9 | 1,000 | ,580 |

| | | |
|---------|-------|------|
| G 1C 10 | 1,000 | ,685 |
| G 1C 11 | 1,000 | ,656 |
| G 1C 12 | 1,000 | ,555 |
| G 1C 13 | 1,000 | ,613 |
| G 1C 14 | 1,000 | ,588 |
| G 1C 15 | 1,000 | ,582 |
| G 1C 16 | 1,000 | ,702 |
| G 1C 17 | 1,000 | ,642 |
| G 1C 18 | 1,000 | ,657 |
| G 1C 19 | 1,000 | ,652 |
| G 1C 20 | 1,000 | ,471 |
| G 1C 21 | 1,000 | ,695 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Output 2

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 10,045 | 47,834 | 47,834 | 5,144 | 24,495 | 24,495 |
| 2 | 1,834 | 8,736 | 56,570 | 3,791 | 18,052 | 42,547 |
| 3 | 1,123 | 5,350 | 61,919 | 3,161 | 15,054 | 57,602 |
| 4 | ,958 | 4,562 | 66,481 | 1,865 | 8,879 | 66,481 |
| 5 | ,778 | 3,704 | 70,185 | | | |
| 6 | ,674 | 3,208 | 73,393 | | | |
| 7 | ,636 | 3,029 | 76,422 | | | |
| 8 | ,584 | 2,780 | 79,202 | | | |
| 9 | ,580 | 2,763 | 81,965 | | | |
| 10 | ,498 | 2,371 | 84,335 | | | |
| 11 | ,451 | 2,148 | 86,483 | | | |
| 12 | ,401 | 1,909 | 88,392 | | | |
| 13 | ,376 | 1,791 | 90,183 | | | |
| 14 | ,335 | 1,593 | 91,776 | | | |
| 15 | ,311 | 1,483 | 93,260 | | | |
| 16 | ,301 | 1,434 | 94,694 | | | |
| 17 | ,286 | 1,362 | 96,056 | | | |
| 18 | ,241 | 1,149 | 97,205 | | | |
| 19 | ,221 | 1,055 | 98,260 | | | |

| | | | | | |
|----|------|------|---------|--|--|
| 20 | ,194 | ,924 | 99,184 | | |
| 21 | ,171 | ,816 | 100,000 | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Output 3

Rotated Component Matrix(a)

| | Component | | | |
|---------|-----------|-------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| G 1C 1 | ,271 | ,281 | ,682 | -,070 |
| G 1C 2 | ,238 | ,268 | ,774 | ,059 |
| G 1C 3 | ,593 | ,404 | ,334 | ,016 |
| G 1C 4 | ,717 | ,196 | ,466 | ,046 |
| G 1C 5 | ,024 | ,771 | ,366 | ,106 |
| G 1C 6 | ,409 | ,650 | ,124 | ,126 |
| G 1C 7 | ,746 | ,240 | ,393 | ,001 |
| G 1C 8 | ,367 | ,059 | ,670 | ,251 |
| G 1C 9 | ,435 | ,599 | ,168 | ,090 |
| G 1C 10 | ,792 | ,160 | ,300 | ,103 |
| G 1C 11 | ,323 | ,651 | ,379 | -,067 |
| G 1C 12 | ,220 | ,477 | ,031 | ,528 |
| G 1C 13 | ,448 | ,521 | ,348 | -,139 |
| G 1C 14 | ,528 | ,281 | ,472 | -,085 |
| G 1C 15 | ,682 | ,410 | ,087 | ,175 |
| G 1C 16 | ,775 | ,256 | ,280 | ,133 |
| G 1C 17 | ,090 | -,019 | ,036 | ,800 |
| G 1C 18 | -,031 | ,058 | ,022 | ,825 |
| G 1C 19 | ,574 | ,590 | ,012 | ,198 |
| G 1C 20 | ,383 | ,434 | ,378 | ,041 |
| G 1C 21 | ,538 | ,448 | ,423 | -,162 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 9 iterations.

Output 4

Escala da Liderança

KMO and Bartlett's Test

| | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,946 |
| Bartlett's Test of | Approx. Chi-Square | 5093,221 |

| | | |
|------------|------|------|
| Sphericity | df | 231 |
| | Sig. | ,000 |

Output 5**Communalities**

| | Initial | Extraction |
|---------|---------|------------|
| G 3L1 | 1,000 | ,503 |
| G 3L2 | 1,000 | ,710 |
| G 3L3 | 1,000 | ,636 |
| G 3L4 | 1,000 | ,763 |
| G 3L5 | 1,000 | ,732 |
| G 3L6 | 1,000 | ,720 |
| G 3L7 | 1,000 | ,712 |
| G 3L8 | 1,000 | ,710 |
| G 3L9 | 1,000 | ,751 |
| G 3L10r | 1,000 | ,737 |
| G 3L11 | 1,000 | ,603 |
| G 3L12 | 1,000 | ,598 |
| G 3L13r | 1,000 | ,770 |
| G 3L14 | 1,000 | ,581 |
| G 3L15 | 1,000 | ,601 |
| G 3L16 | 1,000 | ,651 |
| G 3L17 | 1,000 | ,633 |
| G 3L18 | 1,000 | ,805 |
| G 3L19 | 1,000 | ,799 |
| G 3L20 | 1,000 | ,728 |
| G 3L21 | 1,000 | ,637 |
| G 3L22 | 1,000 | ,738 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Output 6**Total Variance Explained**

| Component | Initial Eigenvalues | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 12,018 | 54,629 | 54,629 | 7,567 | 34,394 | 34,394 |
| 2 | 1,779 | 8,084 | 62,714 | 4,532 | 20,600 | 54,994 |
| 3 | 1,321 | 6,003 | 68,716 | 2,206 | 10,027 | 65,021 |
| 4 | ,968 | 4,400 | 73,116 | 1,781 | 8,094 | 73,116 |
| 5 | ,715 | 3,251 | 76,367 | | | |
| 6 | ,612 | 2,780 | 79,148 | | | |

| | | | | | |
|----|------|-------|---------|--|--|
| 7 | ,602 | 2,737 | 81,885 | | |
| 8 | ,496 | 2,253 | 84,138 | | |
| 9 | ,478 | 2,173 | 86,311 | | |
| 10 | ,404 | 1,838 | 88,149 | | |
| 11 | ,345 | 1,568 | 89,717 | | |
| 12 | ,306 | 1,392 | 91,109 | | |
| 13 | ,270 | 1,229 | 92,338 | | |
| 14 | ,261 | 1,185 | 93,523 | | |
| 15 | ,249 | 1,132 | 94,655 | | |
| 16 | ,227 | 1,031 | 95,686 | | |
| 17 | ,208 | ,944 | 96,631 | | |
| 18 | ,196 | ,889 | 97,520 | | |
| 19 | ,163 | ,743 | 98,263 | | |
| 20 | ,156 | ,710 | 98,973 | | |
| 21 | ,117 | ,533 | 99,506 | | |
| 22 | ,109 | ,494 | 100,000 | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Output 7

Rotated Component Matrix(a)

| | Component | | | |
|--------|-----------|------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| G 3L1 | ,640 | ,130 | ,290 | -,148 |
| G 3L2 | ,757 | ,254 | ,289 | ,086 |
| G 3L3 | ,750 | ,249 | ,217 | ,034 |
| G 3L4 | ,799 | ,391 | ,118 | ,050 |
| G 3L5 | ,730 | ,466 | ,083 | ,028 |
| G 3L6 | ,776 | ,279 | ,252 | ,055 |
| G 3L7 | ,802 | ,283 | ,176 | ,083 |
| G 3L8 | ,756 | ,366 | ,162 | ,076 |
| G 3L9 | ,779 | ,348 | ,217 | ,038 |
| G 3L11 | ,466 | ,554 | ,121 | ,277 |
| G 3L12 | ,371 | ,671 | ,064 | ,186 |
| G 3L14 | ,504 | ,308 | ,508 | ,061 |
| G 3L15 | ,183 | ,142 | ,878 | -,092 |
| G 3L16 | ,384 | ,166 | ,765 | ,059 |
| G 3L17 | ,644 | ,442 | ,156 | ,059 |
| G 3L18 | ,675 | ,556 | ,164 | ,111 |
| G 3L19 | ,649 | ,577 | ,149 | ,150 |
| G 3L20 | ,328 | ,814 | ,151 | -,055 |
| G 3L21 | ,251 | ,792 | ,210 | -,093 |

| | | | | |
|---------|------|-------|-------|-------|
| G 3L22 | ,412 | ,754 | ,165 | -,080 |
| G 3L10r | ,055 | ,078 | -,001 | ,875 |
| G 3L13r | ,044 | -,043 | -,030 | ,884 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Output 8

ANEXO D

Sensibilidade

Dimensões Escala do Clima

Gestão Flexível e Apoiante

Descriptives

| | | Statistic | Std. Error |
|-------------------|------|-----------|------------|
| Gestao Flexivel e | Mean | 4,9505 | ,06950 |

| | | | | |
|-----------------|----------------------------------|-------------|---------|------|
| Apoiante, Clima | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 4,8137 | |
| | | Upper Bound | 5,0873 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4,9856 | |
| | Median | | 5,0000 | |
| | Variance | | 1,348 | |
| | Std. Deviation | | 1,16087 | |
| | Minimum | | 1,40 | |
| | Maximum | | 7,00 | |
| | Range | | 5,60 | |
| | Interquartile Range | | 1,40 | |
| | Skewness | | -,400 | ,146 |
| | Kurtosis | | ,081 | ,291 |

Output 1**Tests of Normality**

| | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Gestao Flexivel e Apoiante, Clima | ,086 | 279 | ,000 | ,979 | 279 | ,000 |

a Lilliefors Significance Correction

Output 2**Clareza de Papel****Descriptives**

| | | Statistic | Std. Error |
|-------------------------|----------------------------------|-----------|------------|
| Clareza do Papel, Clima | Mean | 4,7242 | ,07088 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | 4,5847 | |
| | | 4,8637 | |
| | 5% Trimmed Mean | 4,7436 | |
| | Median | 4,6667 | |
| | Variance | 1,427 | |
| | Std. Deviation | 1,19457 | |
| | Minimum | 1,00 | |
| | Maximum | 7,00 | |
| | Range | 6,00 | |
| | Interquartile Range | 1,67 | |
| | Skewness | -,250 | ,145 |
| | Kurtosis | -,031 | ,288 |

Output 3**Tests of Normality**

| | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|-------------------------|-----------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Clareza do Papel, Clima | ,072 | 284 | ,001 | ,983 | 284 | ,002 |

a Lilliefors Significance Correction

Output 4**Contribuição****Descriptives**

| | | Statistic | Std. Error |
|---------------------|----------------------------------|-----------------------|------------|
| Contribuicao, Clima | Mean | 4,7535 | ,06710 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound 4,6214 | |
| | | Upper Bound 4,8856 | |
| | 5% Trimmed Mean | 4,7656 | |
| | Median | 4,7500 | |
| | Variance | 1,279 | |
| | Std. Deviation | 1,13080 | |
| | Minimum | 1,50 | |
| | Maximum | 7,00 | |
| | Range | 5,50 | |
| | Interquartile Range | 1,50 | |
| | Skewness | -,052 | ,145 |
| | Kurtosis | -,274 | ,288 |

Output 5**Tests of Normality**

| | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|---------------------|-----------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Contribuicao, Clima | ,082 | 284 | ,000 | ,987 | 284 | ,011 |

a Lilliefors Significance Correction

Output 6**Reconhecimento****Descriptives**

| | | Statistic | Std. Error |
|-----------------------|------|-----------|------------|
| Reconhecimento, Clima | Mean | 13,4669 | ,21706 |

| | | | |
|----------------------------------|-------------|---------|------|
| 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 13,0397 | |
| | Upper Bound | 13,8941 | |
| 5% Trimmed Mean | | 13,5213 | |
| Median | | 14,0000 | |
| Variance | | 13,523 | |
| Std. Deviation | | 3,67730 | |
| Minimum | | 3,00 | |
| Maximum | | 21,00 | |
| Range | | 18,00 | |
| Interquartile Range | | 5,00 | |
| Skewness | | -,179 | ,144 |
| Kurtosis | | -,102 | ,287 |

Output 7

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|------------------------|-----------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Reconhecimento, C lima | ,070 | 287 | ,002 | ,986 | 287 | ,006 |

a Lilliefors Significance Correction

Output 8

Liberdade de Expressão

Descriptives

| | | | Statistic | Std. Error |
|-------------------|----------------------------------|-------------|-----------|------------|
| Liberdade de | Mean | | 4,2616 | ,06278 |
| Expressao, C lima | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 4,1381 | |
| | | Upper Bound | 4,3852 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4,2491 | |
| | Median | | 4,2500 | |
| | Variance | | 1,099 | |
| | Std. Deviation | | 1,04855 | |
| | Minimum | | 1,00 | |
| | Maximum | | 7,00 | |
| | Range | | 6,00 | |
| | Interquartile Range | | 1,00 | |
| | Skewness | | ,244 | ,146 |
| | Kurtosis | | ,700 | ,291 |

Output 9

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Liberdade de Expressao, Clima | ,106 | 279 | ,000 | ,973 | 279 | ,000 |

a Lilliefors Significance Correction

Output 10

Desafio

Descriptives

| | | Statistic | Std. Error |
|----------------|----------------------------------|-----------------------|------------|
| Desafio, Clima | Mean | 4,6463 | ,08177 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound 4,4854 | |
| | | Upper Bound 4,8073 | |
| | 5% Trimmed Mean | 4,6878 | |
| | Median | 4,5000 | |
| | Variance | 1,919 | |
| | Std. Deviation | 1,38530 | |
| | Minimum | 1,00 | |
| | Maximum | 7,00 | |
| | Range | 6,00 | |
| | Interquartile Range | 2,00 | |
| | Skewness | -,272 | ,144 |
| | Kurtosis | -,209 | ,287 |

Output 11

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------------|-----------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Desafio, Clima | ,085 | 287 | ,000 | ,970 | 287 | ,000 |

a Lilliefors Significance Correction

Output 12

Dimensões Escala da Liderança

Articular uma Visão

Descriptives

| | | Statistic | Std. Error | |
|--|-------------------------------------|-------------|------------|--|
| Articulacao de uma Visao, Lideranca | Mean | 4,7426 | ,07608 | |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 4,5928 | |
| | | Upper Bound | 4,8923 | |
| | 5% Trimmed Mean | 4,7733 | | |
| | Median | 4,8000 | | |
| | Variance | 1,632 | | |
| | Std. Deviation | 1,27755 | | |
| | Minimum | 1,00 | | |
| | Maximum | 7,00 | | |
| | Range | 6,00 | | |
| | Interquartile Range | 1,80 | | |
| | Skewness | -,278 | ,145 | |
| | Kurtosis | -,291 | ,289 | |

Output 13

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|--|-----------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Articulacao de uma Visao, Lideranca | ,055 | 282 | ,040 | ,983 | 282 | ,002 |

a Lilliefors Significance Correction

Output 14

Fornecendo um Modelo

Descriptives

| | | Statistic | Std. Error | |
|-------------------|-------------------------------------|-------------|------------|--|
| Modelo, Lideranca | Mean | 4,7500 | ,08932 | |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 4,5742 | |
| | | Upper Bound | 4,9258 | |
| | 5% Trimmed Mean | 4,8185 | | |
| | Median | 5,0000 | | |
| | Variance | 2,266 | | |

| | | |
|---------------------|---------|------|
| Std. Deviation | 1,50529 | |
| Minimum | 1,00 | |
| Maximum | 7,00 | |
| Range | 6,00 | |
| Interquartile Range | 2,00 | |
| Skewness | -,497 | ,145 |
| Kurtosis | -,245 | ,288 |

Output 15**Tests of Normality**

| | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|-------------------|-----------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Modelo, Lideranca | ,091 | 284 | ,000 | ,957 | 284 | ,000 |

a Lilliefors Significance Correction

Output 16*Comunicando Expectativas de Alto Desempenho***Descriptives**

| | | | Statistic | Std. Error |
|---------------------|---------------------|-------------|-----------|------------|
| Expectativas | Mean | | 4,9716 | ,07148 |
| Elevadas, Lideranca | 95% Confidence | Lower Bound | 4,8309 | |
| | Interval for Mean | Upper Bound | 5,1123 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 5,0013 | |
| | Median | | 5,0000 | |
| | Variance | | 1,441 | |
| | Std. Deviation | | 1,20036 | |
| | Minimum | | 1,67 | |
| | Maximum | | 7,00 | |
| | Range | | 5,33 | |
| | Interquartile Range | | 2,00 | |
| | Skewness | | -,281 | ,145 |
| | Kurtosis | | -,431 | ,289 |

Output 17**Tests of Normality**

| | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|--|-----------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |

| | | | | | | |
|----------------------------------|------|-----|------|------|-----|------|
| Expectativas Elevadas, Lideranca | ,087 | 282 | ,000 | ,976 | 282 | ,000 |
|----------------------------------|------|-----|------|------|-----|------|

a Lilliefors Significance Correction

Output 18

Proporcionando Apoio Individualizado

Descriptives

| | | Statistic | Std. Error |
|----------------------------------|----------------------------------|--|------------|
| Apoio Individualizado, Lideranca | Mean | 4,4437 | ,06764 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound 4,3105 Upper Bound 4,5768 | |
| | 5% Trimmed Mean | 4,4509 | |
| | Median | 4,2500 | |
| | Variance | 1,299 | |
| | Std. Deviation | 1,13990 | |
| | Minimum | 1,00 | |
| | Maximum | 7,00 | |
| | Range | 6,00 | |
| | Interquartile Range | 1,25 | |
| | Skewness | ,141 | ,145 |
| | Kurtosis | ,848 | ,288 |

Output 19

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------------------------------|-----------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Apoio Individualizado, Lideranca | ,159 | 284 | ,000 | ,930 | 284 | ,000 |

a Lilliefors Significance Correction

Output 20

Promovendo Aceitação dos Objectivos do Grupo

Descriptives

| | | Statistic | Std. Error |
|--------------------|------|-----------|------------|
| Promove Objectivos | Mean | 4,8989 | ,08228 |

| | | | | |
|---------------------|---------------------|-------------|---------|------|
| de Grupo, Lideranca | 95% Confidence | Lower Bound | 4,7370 | |
| | Interval for Mean | Upper Bound | 5,0609 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4,9599 | |
| | Median | | 5,0000 | |
| | Variance | | 1,909 | |
| | Std. Deviation | | 1,38175 | |
| | Minimum | | 1,00 | |
| | Maximum | | 7,00 | |
| | Range | | 6,00 | |
| | Interquartile Range | | 2,00 | |
| | Skewness | | -,491 | ,145 |
| | Kurtosis | | -,178 | ,289 |

Output 21**Tests of Normality**

| | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|-----------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Promove Objectivos de Grupo, Lideranca | ,080 | 282 | ,000 | ,965 | 282 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

Output 22*Fornecendo Estímulo Intelectual***Descriptives**

| | | | Statistic | Std. Error |
|---------------------------------------|---------------------|-------------|-----------|------------|
| Estimulacao Intelectual, Lideranca | Mean | | 4,3217 | ,08429 |
| | 95% Confidence | Lower Bound | 4,1558 | |
| | Interval for Mean | Upper Bound | 4,4876 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 4,3291 | |
| | Median | | 4,3333 | |
| | Variance | | 2,032 | |
| | Std. Deviation | | 1,42542 | |
| | Minimum | | 1,00 | |
| | Maximum | | 7,00 | |
| | Range | | 6,00 | |
| | Interquartile Range | | 1,75 | |
| | Skewness | | -,031 | ,144 |
| | Kurtosis | | -,438 | ,287 |

Output 23**Tests of Normality**

| | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|------------------------------------|-----------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Estimulacao Intelectual, Lideranca | ,079 | 286 | ,000 | ,979 | 286 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

Output 24**Anexo E****Análise de Correlação Linear****Hipótese 1****Correlations**

| | | Gestao Flexivel e Apoioante, Clima | Clareza do Papel, Clima | Contribuicao, Clima | Reconhecimento, Clima | Liberdade de Expressao, Clima | Desafio, Clima | Articulacao de uma Visao, Lideranca | Modelo, Lideranca | Promove Objectivos de Grupo, Lideranca | Expectativas Elevadas, Lideranca | Apoio Individualizado, Lideranca | Estimulacao Intelectual, Lideranca |
|------------------------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------|--|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Gestao Flexivel e Apoioante, Clima | Pearson Correlation | 1 | ,820(**) | ,762(**) | ,760(**) | ,522(**) | ,730(**) | ,635(**) | ,613(**) | ,626(**) | ,521(**) | ,475(**) | ,506(**) |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 279 | 276 | 276 | 278 | 271 | 278 | 275 | 275 | 274 | 275 | 275 | 277 |
| Clareza do Papel, Clima | Pearson Correlation | ,820(**) | 1 | ,764(**) | ,742(**) | ,583(**) | ,674(**) | ,559(**) | ,533(**) | ,591(**) | ,455(**) | ,371(**) | ,472(**) |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 276 | 284 | 280 | 283 | 275 | 283 | 278 | 280 | 278 | 278 | 280 | 282 |
| Contribuicao, Clima | Pearson Correlation | ,762(**) | ,764(**) | 1 | ,756(**) | ,667(**) | ,677(**) | ,529(**) | ,486(**) | ,531(**) | ,440(**) | ,317(**) | ,469(**) |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 276 | 280 | 284 | 283 | 277 | 283 | 279 | 280 | 279 | 280 | 280 | 282 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| | N | 275 | 280 | 280 | 283 | 275 | 283 | 280 | 281 | 279 | 279 | 284 | 283 |
| Estimulacao Intelectual, Lideranca | Pearson Correlation | ,506(**) | ,472(**) | ,469(**) | ,521(**) | ,338(**) | ,511(**) | ,691(**) | ,732(**) | ,673(**) | ,516(**) | ,359(**) | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 277 | 282 | 282 | 285 | 277 | 285 | 281 | 283 | 282 | 281 | 283 | 286 |

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

Output 1

Anexo F

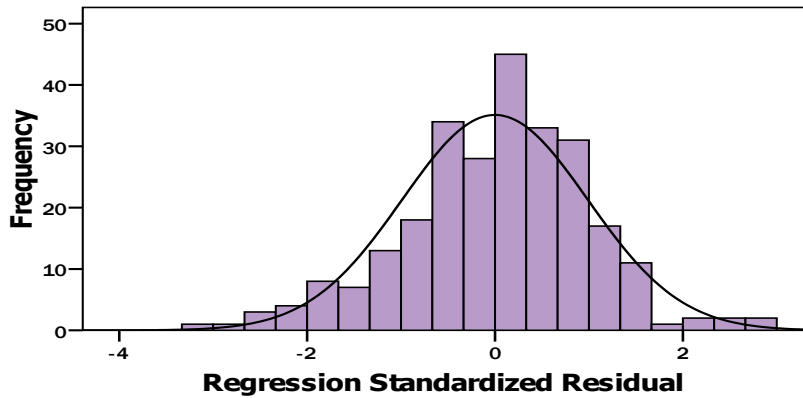
Pressupostos de MRLM e RLM

Hipótese 2

Sub-Dimensão Articular uma Visão

Normalidade

Dependent Variable: Articulacao de uma Visao, Lideranca

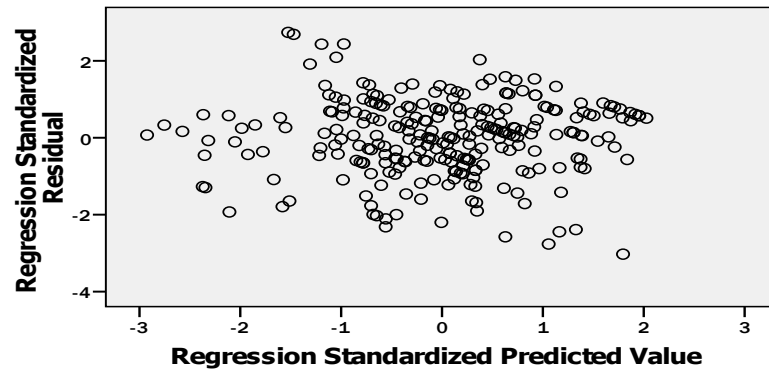


Output 1

Homocedasticidade

Scatterplot

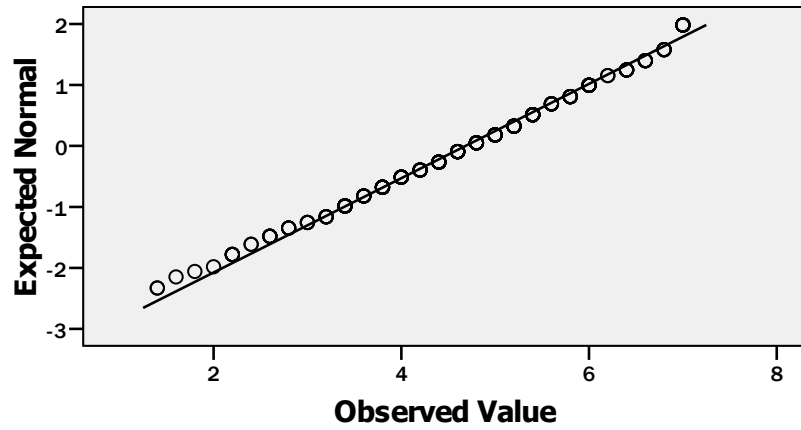
Dependent Variable: Articulaçao de uma Visao, Lideranc:



Output 2

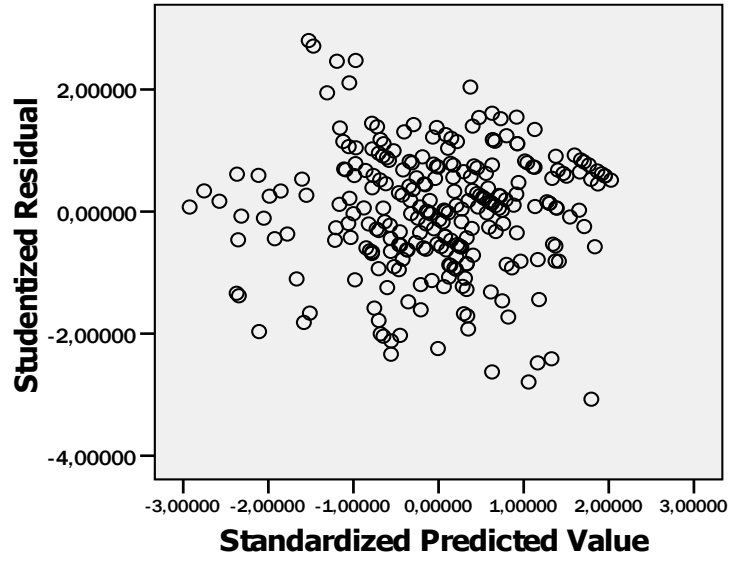
Normalidade dos Resíduos

Normal Q-Q Plot of Articulaçao de uma Visao, Lideranca



Output 3

Análise dos Outliers



Output 4

Multicolinearidade

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | Desafio, Clima, Liberdade de Expressão, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuição, Clima, Gestão Flexível e Apoiante, Clima ^a | | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Articulação de uma Visão, Liderança

Output 5

Model Summary^a

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,682 ^a | ,465 | ,452 | ,9604 |

a. Predictors: (Constant), Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima

b. Dependent Variable: Articulacao de uma Visao, Lideranca

Output 6**ANOVA^b**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 203,446 | 6 | 33,908 | 36,763 | ,000 ^a |
| | Residual | 234,272 | 254 | ,922 | | |
| | Total | 437,718 | 260 | | | |

a. Predictors: (Constant), Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima

b. Dependent Variable: Articulacao de uma Visao, Lideranca

Output 7**Coefficients^a**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,146 | ,289 | | 3,964 | ,000 | | |
| | Gestao Flexivel e Apoiante, Clima | ,363 | ,104 | ,326 | 3,495 | ,001 | ,242 | 4,140 |
| | Clareza do Papel, Clima | ,003 | ,098 | ,003 | ,029 | ,977 | ,257 | 3,894 |
| | Contribuicao, Clima | -,048 | ,103 | -,042 | -,467 | ,641 | ,263 | 3,797 |
| | Reconhecimento, Clima | ,251 | ,089 | ,242 | 2,831 | ,005 | ,289 | 3,456 |
| | Liberdade de Expressao, Clima | -,021 | ,077 | -,017 | -,269 | ,788 | ,536 | 1,867 |
| | Desafio, Clima | ,209 | ,071 | ,223 | 2,959 | ,003 | ,371 | 2,692 |

a. Dependent Variable: Articulacao de uma Visao, Lideranca

Output 8

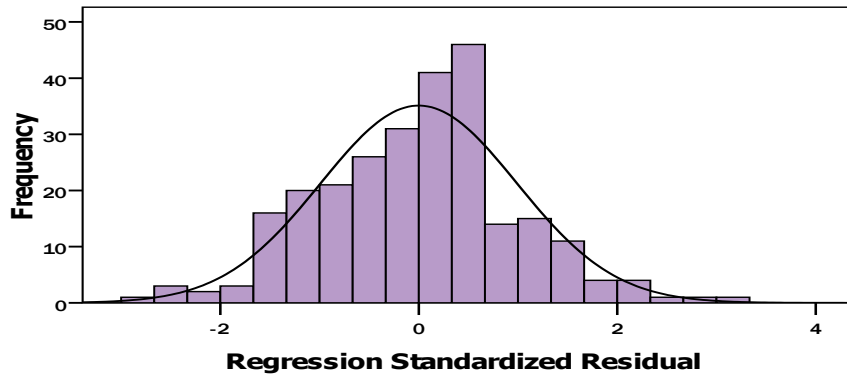
Collinearity Diagnostics ^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | | | | | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------|
| | | | | (Constant) | Gestao Flexivel e Apoiante, Clima | Clareza do Papel, Clima | Contribuicao, Clima | Reconhecimento, Clima | Liberdade de Expressao, Clima | Desafio, Clima |
| 1 | 1 | 6,856 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,053 | 11,383 | ,30 | ,00 | ,00 | ,00 | ,04 | ,12 | ,16 |
| | 3 | ,031 | 14,765 | ,62 | ,00 | ,01 | ,02 | ,00 | ,37 | ,09 |
| | 4 | ,022 | 17,720 | ,00 | ,10 | ,18 | ,01 | ,00 | ,27 | ,53 |
| | 5 | ,017 | 20,276 | ,02 | ,03 | ,13 | ,00 | ,86 | ,00 | ,22 |
| | 6 | ,012 | 23,892 | ,01 | ,00 | ,23 | ,86 | ,09 | ,13 | ,00 |
| | 7 | ,009 | 27,276 | ,05 | ,86 | ,45 | ,11 | ,00 | ,10 | ,01 |

a. Dependent Variable: Articulação de uma Visão, Liderança

Output 9**Sub-Dimensão Fornecendo um Modelo****Normalidade**

Dependent Variable: Modelo, Lideranca

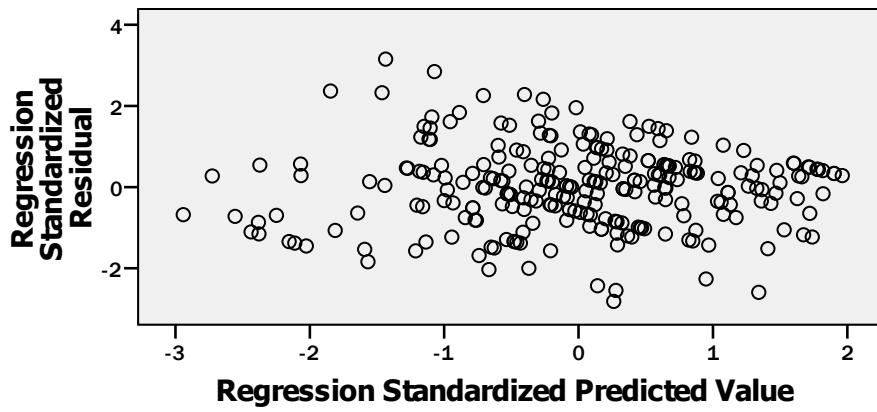


Output 10

Homocedasticidade

Scatterplot

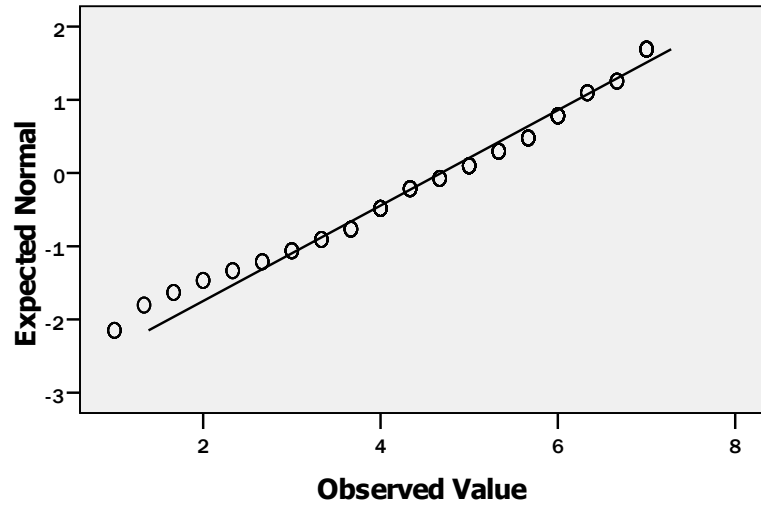
Dependent Variable: Modelo, Lideranca



Output 11

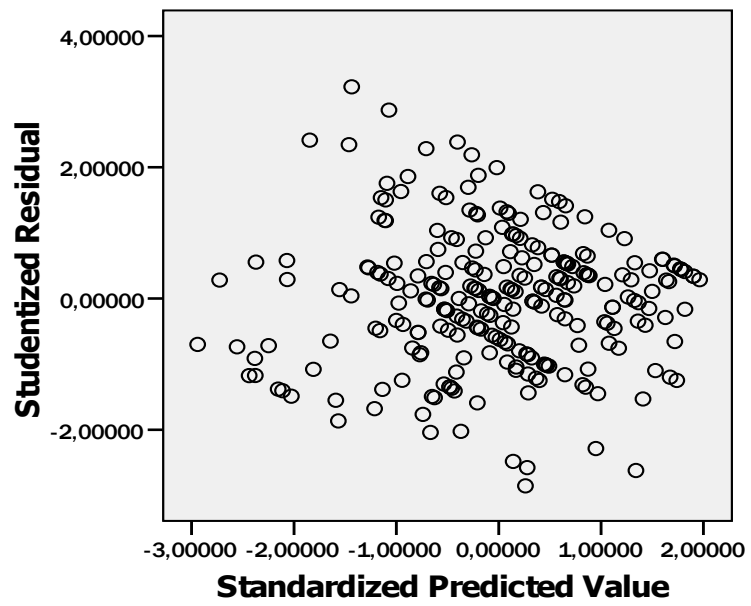
Normalidade dos Resíduos

Normal Q-Q Plot of Modelo, Lideranca



Output 12

Análise dos Outliers



Output 13

Multicolinearidade

Variables Entered/Removed^d

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Modelo, Lideranca

Output 14

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,650 ^a | ,422 | ,408 | 1,1754 |

a. Predictors: (Constant), Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima

b. Dependent Variable: Modelo, Lideranca

Output 15

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 256,379 | 6 | 42,730 | 30,927 | ,000 ^a |
| | Residual | 350,940 | 254 | 1,382 | | |
| | Total | 607,319 | 260 | | | |

a. Predictors: (Constant), Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima

b. Dependent Variable: Modelo, Lideranca

Output 16

Coefficients

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,760 | ,354 | | 2,149 | ,033 | | |
| | Gestao Flexivel e Apoiante, Clima | ,456 | ,127 | ,351 | 3,591 | ,000 | ,239 | 4,189 |
| | Clareza do Papel, Clima | ,052 | ,119 | ,041 | ,436 | ,663 | ,255 | 3,927 |
| | Contribuicao, Clima | -,148 | ,125 | -,110 | -1,182 | ,238 | ,262 | 3,822 |
| | Reconhecimento, Clima | ,226 | ,109 | ,186 | 2,070 | ,039 | ,283 | 3,533 |
| | Liberdade de Expressao, Clima | -,011 | ,094 | -,007 | -,112 | ,911 | ,546 | 1,831 |
| | Desafio, Clima | ,260 | ,088 | ,234 | 2,947 | ,004 | ,360 | 2,777 |

a. Dependent Variable: Modelo, Lideranca

Output 17

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | | | | | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------|
| | | | | (Constant) | Gestao Flexivel e Apoiante, Clima | Clareza do Papel, Clima | Contribuicao, Clima | Reconhecimento, Clima | Liberdade de Expressao, Clima | Desafio, Clima |
| 1 | 1 | 6,856 | 1000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,054 | 11299 | ,30 | ,00 | ,00 | ,00 | ,04 | ,13 | ,14 |
| | 3 | ,031 | 14,756 | ,62 | ,00 | ,01 | ,02 | ,00 | ,39 | ,08 |
| | 4 | ,022 | 17,754 | ,00 | ,11 | ,20 | ,01 | ,00 | ,25 | ,49 |
| | 5 | ,016 | 20,504 | ,02 | ,02 | ,10 | ,00 | ,88 | ,01 | ,28 |
| | 6 | ,012 | 23,894 | ,00 | ,00 | ,23 | ,87 | ,07 | ,13 | ,00 |
| | 7 | ,009 | 27,285 | ,05 | ,86 | ,46 | ,11 | ,00 | ,09 | ,01 |

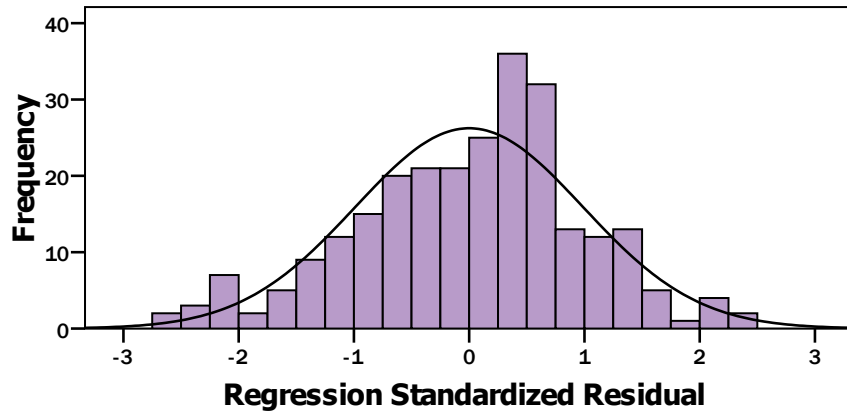
a. Dependent Variable: Modelo, Lideranca

Output 18

Sub-Dimensão *Promovendo Aceitação dos Objectivos do Grupo*

Normalidade

Dependent Variable: Promove Objectivos de Grupo, Lideranca

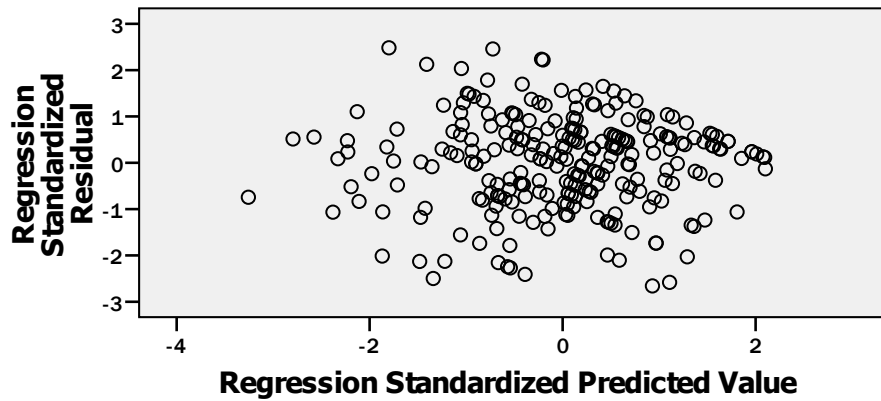


Output 19

Homocedasticidade

Scatterplot

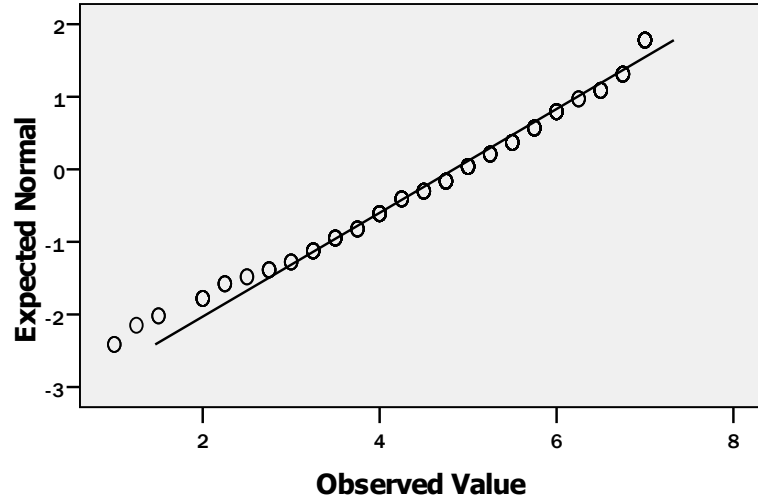
Dependent Variable: Promove Objectivos de Grupo, Lideranca



Output 20

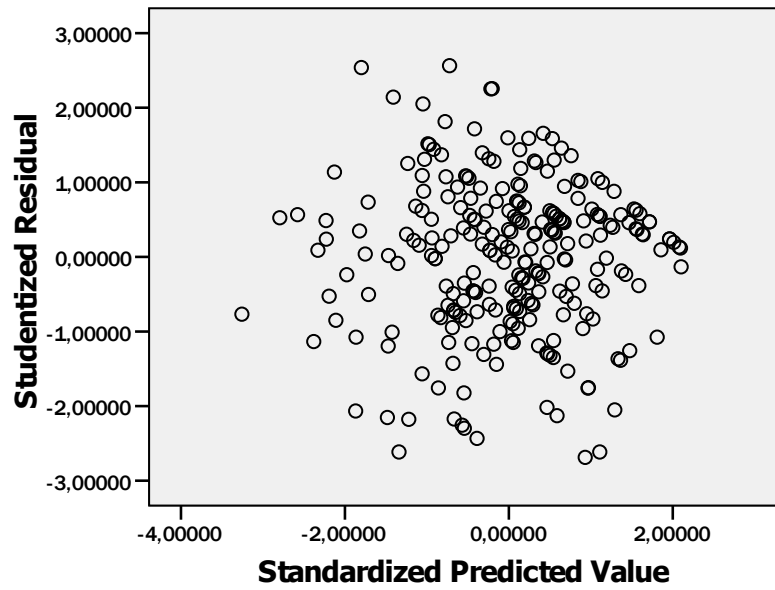
Normalidade dos Resíduos

Normal Q-Q Plot of Promove Objectivos de Grupo, Lideranca



Output 21

Análise dos Outliers



Output 22

Multicolinearidade

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiant ^a , Clima | | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Promove Objectivos de Grupo, Lideranca

Output 23

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,680 ^a | ,462 | ,449 | 1,0416 |

a. Predictors: (Constant), Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiant^a, Clima

b. Dependent Variable: Promove Objectivos de Grupo, Lideranca

Output 24

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 235,713 | 6 | 39,286 | 36,214 | ,000 ^a |
| | Residual | 274,462 | 253 | 1,085 | | |
| | Total | 510,176 | 259 | | | |

a. Predictors: (Constant), Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima

b. Dependent Variable: Promove Objectivos de Grupo, Lideranca

Output 25**Coefficients^a**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,301 | ,313 | | 4,152 | ,000 | | |
| | Gestao Flexivel e Apoiante, Clima | ,279 | ,113 | ,234 | 2,478 | ,014 | ,238 | 4,195 |
| | Clareza do Papel, Clima | ,197 | ,106 | ,171 | 1,858 | ,064 | ,252 | 3,970 |
| | Contribuicao, Clima | -,003 | ,111 | -,003 | -,030 | ,976 | ,258 | 3,869 |
| | Reconhecimento, Clima | ,267 | ,096 | ,238 | 2,766 | ,006 | ,286 | 3,496 |
| | Liberdade de Expressao, Clima | -,182 | ,084 | -,136 | -2,175 | ,031 | ,540 | 1,850 |
| | Desafio, Clima | ,187 | ,077 | ,186 | 2,442 | ,015 | ,366 | 2,732 |

a. Dependent Variable: Promove Objectivos de Grupo, Lideranca

Output 26**Collinearity Diagnostics^a**

| Model | Dimension | Eigen value | Condition Index | Variance Proportions | | | | | | |
|-------|-----------|-------------|-----------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------|
| | | | | (Constant) | Gestao Flexivel e Apoiante, Clima | Clareza do Papel, Clima | Contribuicao, Clima | Reconhecimento, Clima | Liberdade de Expressao, Clima | Desafio, Clima |
| 1 | 1 | 6,855 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,054 | 11,252 | ,29 | ,00 | ,00 | ,00 | ,04 | ,13 | ,15 |
| | 3 | ,032 | 14,710 | ,62 | ,00 | ,01 | ,02 | ,00 | ,38 | ,08 |
| | 4 | ,022 | 17,739 | ,00 | ,10 | ,18 | ,01 | ,00 | ,25 | ,55 |
| | 5 | ,017 | 20,242 | ,02 | ,03 | ,12 | ,00 | ,87 | ,01 | ,22 |
| | 6 | ,012 | 24,059 | ,00 | ,00 | ,23 | ,87 | ,09 | ,14 | ,00 |
| | 7 | ,009 | 27,277 | ,06 | ,86 | ,46 | ,10 | ,00 | ,10 | ,01 |

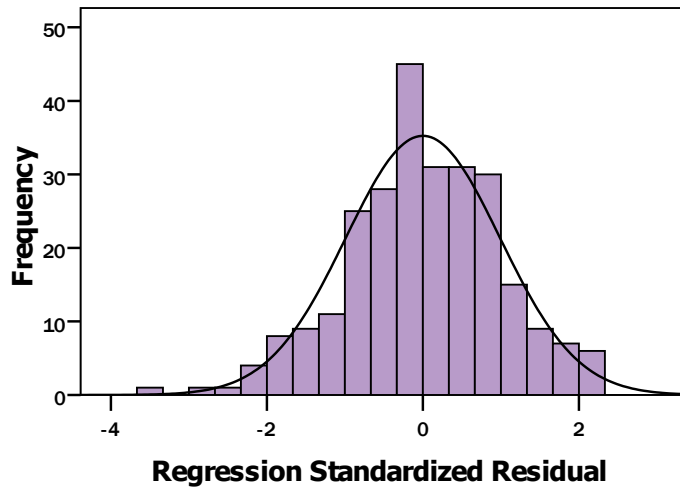
a. Dependent Variable: Promove Objectivos de Grupo, Lideranca

Output 27

Sub-Dimensão *Comunicando Expectativas de Alto Desempenho*

Normalidade

Dependent Variable: Expectativas Elevadas, Lideranca

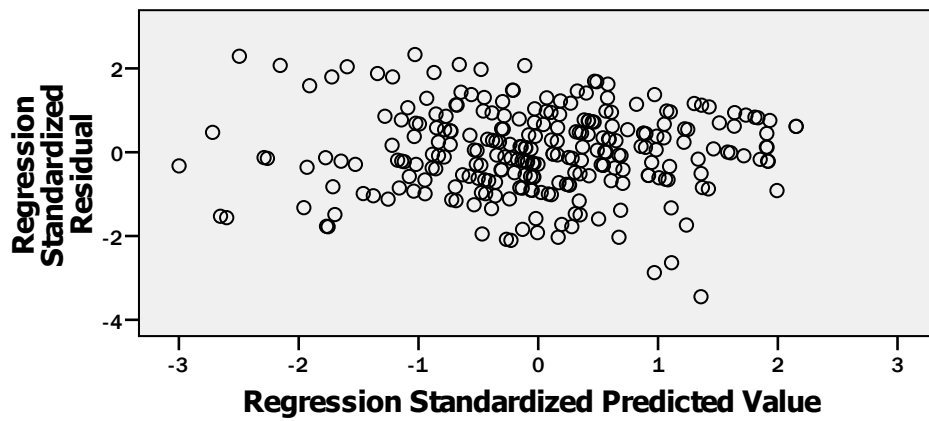


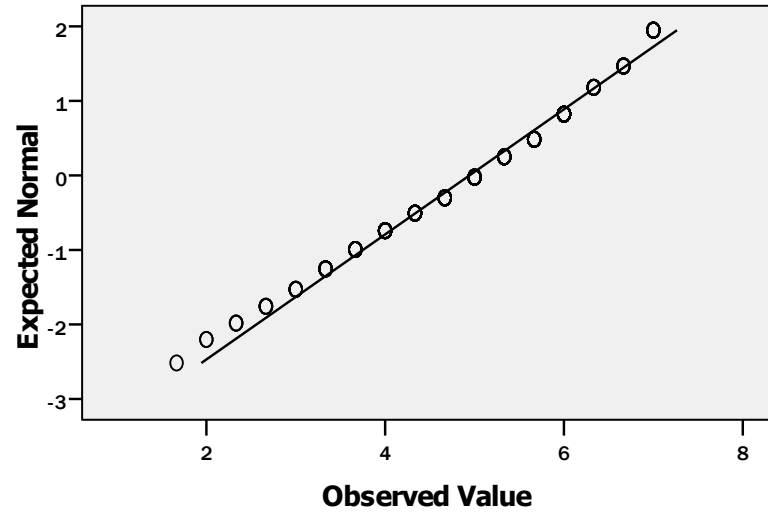
Output 28

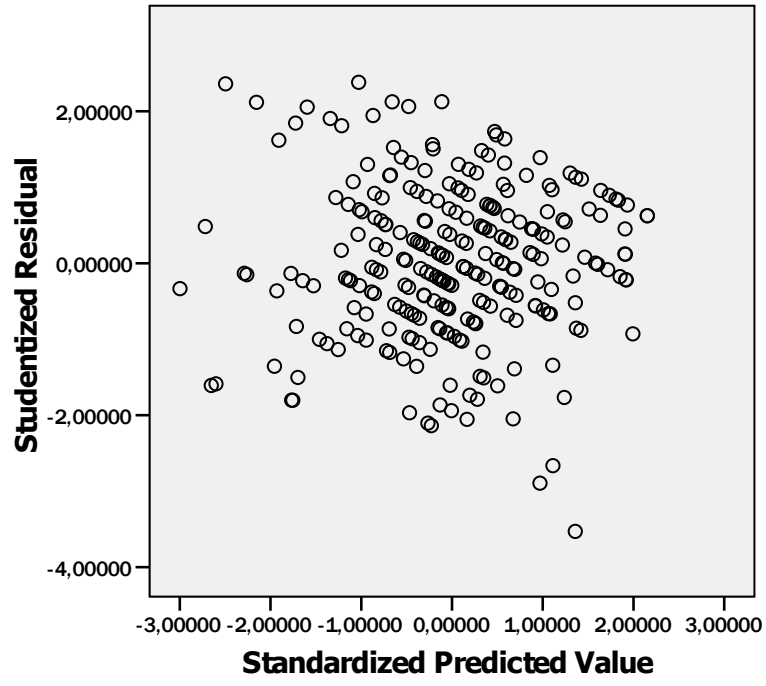
Homocedasticidade

Scatterplot

Dependent Variable: Expectativas Elevadas, Lideranca



Output 29**Normalidade dos Resíduos****Normal Q-Q Plot of Expectativas Elevadas,
Lideranca****Output 30****Análise de Outliers**



Output 31

Multicolinearidade

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima ^a | | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Expectativas Elevadas, Lideranca

Output 32**Model Summary^b**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,544 ^a | ,296 | ,280 | 1,0204 |

a. Predictors: (Constant), Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima

b. Dependent Variable: Expectativas Elevadas, Lideranca

Output 33**ANOVA^b**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 111,783 | 6 | 18,631 | 17,892 | ,000 ^a |
| | Residual | 265,527 | 255 | 1,041 | | |
| | Total | 377,310 | 261 | | | |

a. Predictors: (Constant), Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima

b. Dependent Variable: Expectativas Elevadas, Lideranca

Output 34

Coefficients

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 2,079 | ,307 | | 6,766 | ,000 | | |
| | Gestao Flexivel e Apoioante, Clima | ,390 | ,110 | ,380 | 3,545 | ,000 | ,241 | 4,158 |
| | Clareza do Papel, Clima | -,002 | ,104 | -,002 | -,016 | ,988 | ,254 | 3,931 |
| | Contribuicao, Clima | -,090 | ,108 | -,085 | -,833 | ,406 | ,265 | 3,779 |
| | Reconhecimento, Clima | ,056 | ,094 | ,058 | ,589 | ,557 | ,288 | 3,467 |
| | Liberdade de Expressao, Clima | ,128 | ,081 | ,112 | 1,568 | ,118 | ,546 | 1,833 |
| | Desafio, Clima | ,132 | ,075 | ,152 | 1,753 | ,081 | ,369 | 2,708 |

a. Dependent Variable: Expectativas Elevadas, Lideranca

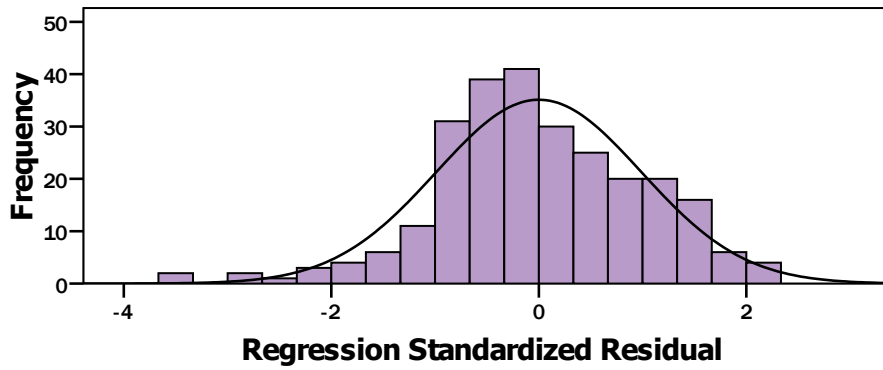
Output 35Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigen value | Condition Index | Variance Proportions | | | | | | |
|-------|-----------|-------------|-----------------|----------------------|------------------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------|
| | | | | (Constant) | Gestao Flexivel e Apoioante, Clima | Clareza do Papel, Clima | Contribuicao, Clima | Reconhecimento, Clima | Liberdade de Expressao, Clima | Desafio, Clima |
| 1 | 1 | 6,855 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,054 | 11,307 | ,29 | ,00 | ,00 | ,00 | ,04 | ,14 | ,15 |
| | 3 | ,032 | 14,731 | ,63 | ,00 | ,01 | ,02 | ,00 | ,37 | ,08 |
| | 4 | ,022 | 17,701 | ,00 | ,10 | ,18 | ,01 | ,00 | ,26 | ,52 |
| | 5 | ,017 | 20,281 | ,02 | ,03 | ,12 | ,00 | ,86 | ,01 | ,24 |
| | 6 | ,012 | 23,916 | ,00 | ,00 | ,21 | ,88 | ,09 | ,13 | ,00 |
| | 7 | ,009 | 27,272 | ,06 | ,86 | ,48 | ,09 | ,00 | ,09 | ,01 |

a. Dependent Variable: Expectativas Elevadas, Lideranca

Output 36**Sub-Dimensão Proporcionando Apoio Individualizado****Normalidade**

Dependent Variable: Apoio Individualizado, Lideranca

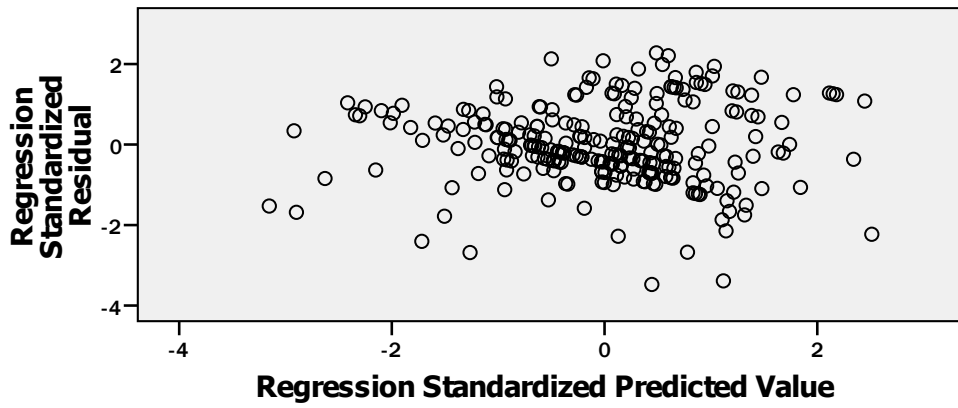


Output 37

Homocedasticidade

Scatterplot

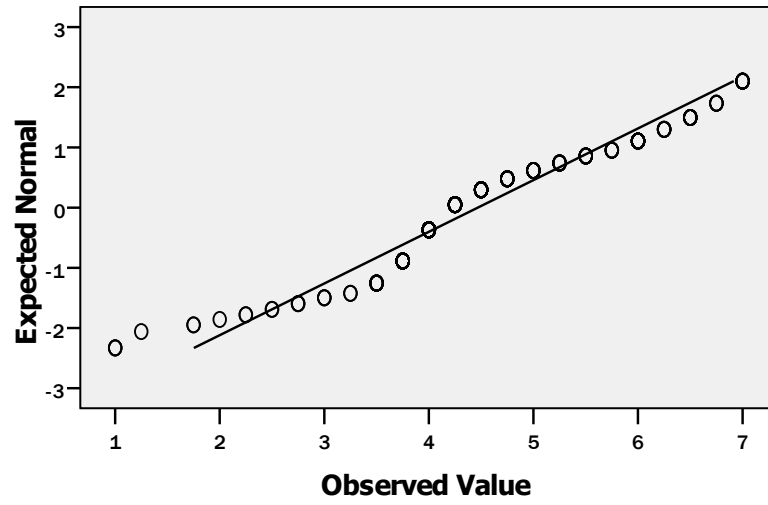
Dependent Variable: Apoio Individualizado, Lideranca



Output 38

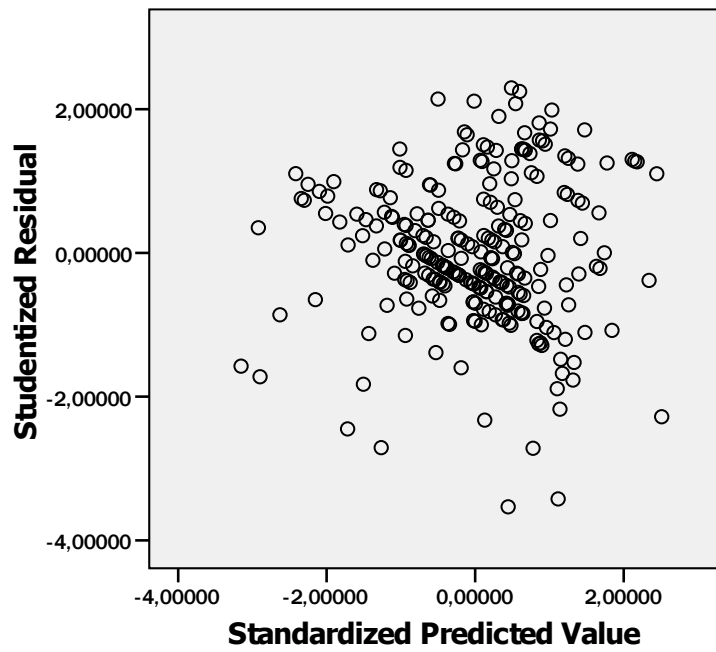
Normalidade dos Resíduos

Normal Q-Q Plot of Apoio Individualizado, Lideranca



Output 39

Análise de Outliers



Output 40

Multicolinearidade

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Clareza do Papel, ^a Clima | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Apoio Individualizado, Lideranca

Output 41

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,526 ^a | ,277 | ,260 | ,9950 |

a. Predictors: (Constant), Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Clareza do Papel, Clima

b. Dependent Variable: Apoio Individualizado, Lideranca

Output 42

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 96,313 | 6 | 16,052 | 16,215 | ,000 ^a |
| | Residual | 251,456 | 254 | ,990 | | |
| | Total | 347,769 | 260 | | | |

a. Predictors: (Constant), Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Clareza do Papel, Clima

b. Dependent Variable: Apoio Individualizado, Lideranca

Output 43

Coefficients

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 2,620 | ,298 | | 8,799 | ,000 | | |
| | Gestao Flexivel e Apoiante, Clima | ,430 | ,107 | ,436 | 4,002 | ,000 | ,240 | 4,173 |
| | Clareza do Papel, Clima | ,043 | ,102 | ,045 | ,424 | ,672 | ,252 | 3,961 |
| | Contribuicao, Clima | ,072 | ,106 | ,071 | ,674 | ,501 | ,260 | 3,851 |
| | Reconhecimento, Clima | ,033 | ,092 | ,035 | ,353 | ,724 | ,284 | 3,522 |
| | Liberdade de Expressao, Clima | -,324 | ,080 | -,297 | -4,031 | ,000 | ,525 | 1,906 |
| | Desafio, Clima | ,084 | ,073 | ,101 | 1,147 | ,252 | ,369 | 2,708 |

a. Dependent Variable: Apoio Individualizado, Lideranca

Output 44

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | | | | | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------|
| | | | | (Constant) | Gestao Flexivel e Apoiante, Clima | Clareza do Papel, Clima | Contribuicao, Clima | Reconhecimento, Clima | Liberdade de Expressao, Clima | Desafio, Clima |
| 1 | 1 | 6,856 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,053 | 11,363 | ,31 | ,00 | ,00 | ,00 | ,04 | ,12 | ,15 |
| | 3 | ,032 | 14,687 | ,60 | ,00 | ,01 | ,02 | ,00 | ,36 | ,09 |
| | 4 | ,022 | 17,768 | ,00 | ,10 | ,17 | ,01 | ,00 | ,27 | ,53 |
| | 5 | ,017 | 20,334 | ,02 | ,04 | ,13 | ,00 | ,85 | ,01 | ,22 |
| | 6 | ,012 | 24,006 | ,01 | ,00 | ,21 | ,85 | ,11 | ,14 | ,00 |
| | 7 | ,009 | 27,324 | ,05 | ,85 | ,46 | ,11 | ,00 | ,10 | ,01 |

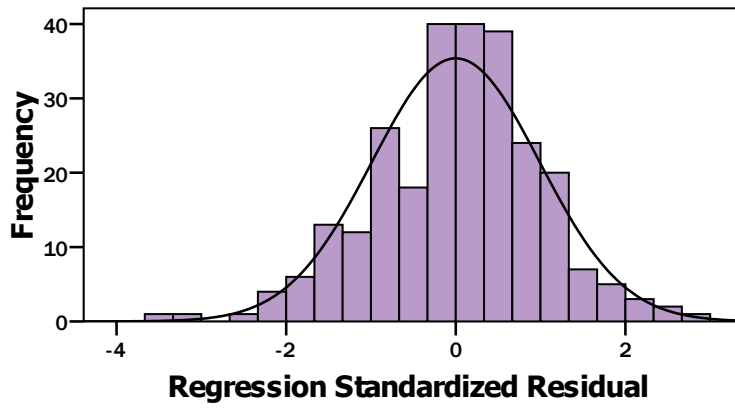
a. Dependent Variable: Apoio Individualizado, Lideranca

Output 45

Sub-dimensão Fornecendo Estímulo Intelectual

Normalidade

Dependent Variable: Estimulacao Intelectual, Lideranca

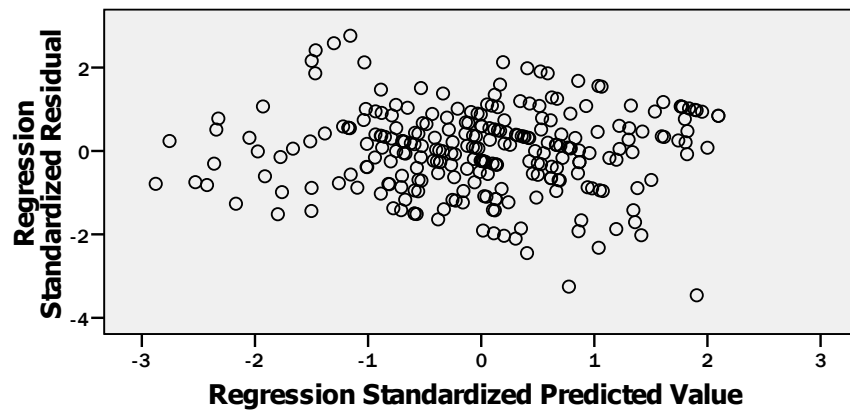


Output 46

Homocedasticidade

Scatterplot

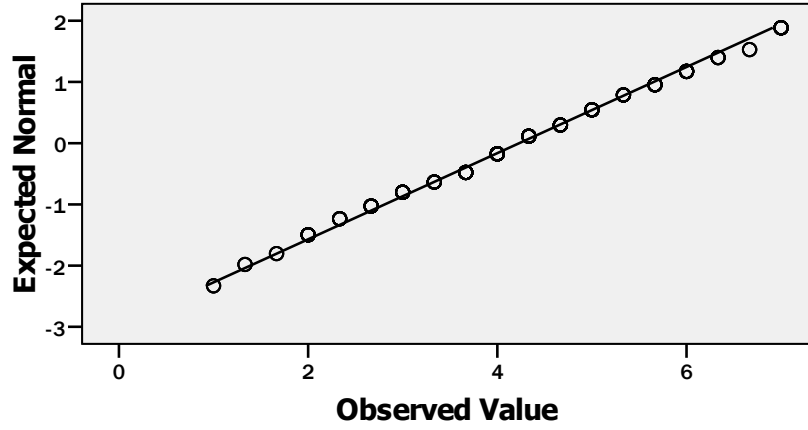
Dependent Variable: Estimulacao Intelectual, Lideranca



Output 47

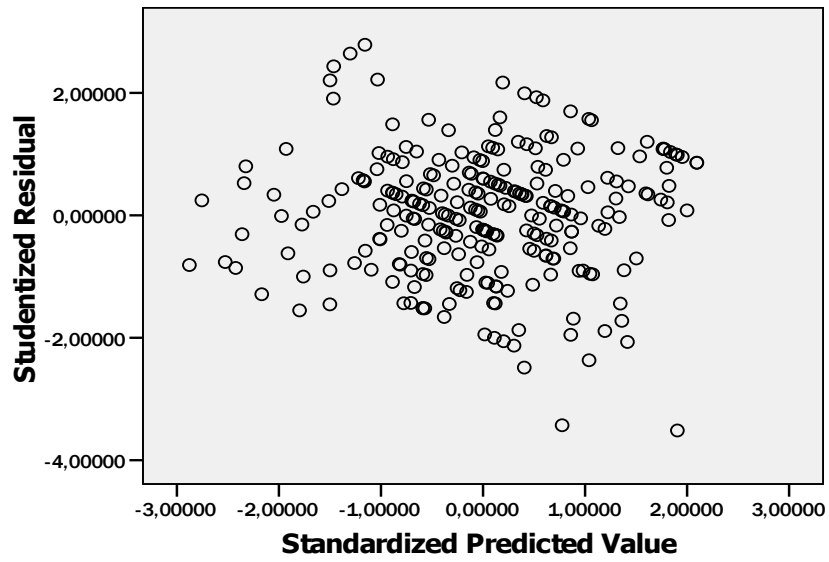
Normalidade dos Resíduos

Normal Q-Q Plot of Estimacao Intelectual, Lideranca



Output 48

Análise de Outliers



Output 49

Multicolinearidade

Variables Entered/Removed^d

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Estimulacao Intelectual, Lideranca

Output 50

Model Summary^d

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,564 ^a | ,318 | ,302 | 1,2028 |

a. Predictors: (Constant), Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima

b. Dependent Variable: Estimulacao Intelectual, Lideranca

Output 51

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 172,536 | 6 | 28,756 | 19,878 | ,000 ^a |
| | Residual | 370,343 | 256 | 1,447 | | |
| | Total | 542,880 | 262 | | | |

a. Predictors: (Constant), Desafio, Clima, Liberdade de Expressao, Clima, Clareza do Papel, Clima, Reconhecimento, Clima, Contribuicao, Clima, Gestao Flexivel e Apoiante, Clima

b. Dependent Variable: Estimulacao Intelectual, Lideranca

Output 52

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,929 | ,362 | | 2,568 | ,011 | | |
| | Gestao Flexivel e Apoiante, Clima | ,195 | ,130 | ,158 | 1,500 | ,135 | ,239 | 4,182 |
| | Clareza do Papel, Clima | ,062 | ,122 | ,052 | ,508 | ,612 | ,254 | 3,939 |
| | Contribuicao, Clima | -,013 | ,127 | -,010 | -,104 | ,918 | ,262 | 3,813 |
| | Reconhecimento, Clima | ,202 | ,111 | ,175 | 1,825 | ,069 | ,288 | 3,469 |
| | Liberdade de Expressao, Clima | ,041 | ,096 | ,030 | ,423 | ,673 | ,544 | 1,838 |
| | Desafio, Clima | ,236 | ,088 | ,227 | 2,669 | ,008 | ,368 | 2,720 |

a. Dependent Variable: Estimulacao Intelectual, Lideranca

Output 53

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigen value | Condition Index | Variance Proportions | | | | | | |
|-------|-----------|-------------|-----------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------|
| | | | | (Constant) | Gestao Flexivel e Apoiante, Clima | Clareza do Papel, Clima | Contribuicao, Clima | Reconhecimento, Clima | Liberdade de Expressao, Clima | Desafio, Clima |
| 1 | 1 | 6,855 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |
| | 2 | ,054 | 11,300 | ,29 | ,00 | ,00 | ,00 | ,04 | ,13 | ,15 |
| | 3 | ,031 | 14,778 | ,62 | ,00 | ,01 | ,02 | ,00 | ,37 | ,08 |
| | 4 | ,022 | 17,741 | ,00 | ,10 | ,18 | ,01 | ,00 | ,26 | ,53 |
| | 5 | ,017 | 20,293 | ,02 | ,03 | ,11 | ,00 | ,87 | ,01 | ,23 |
| | 6 | ,012 | 23,954 | ,00 | ,00 | ,22 | ,87 | ,08 | ,13 | ,00 |
| | 7 | ,009 | 27,347 | ,06 | ,86 | ,46 | ,10 | ,00 | ,09 | ,01 |

a. Dependent Variable: Estimulacao Intelectual, Lideranca

Output 54

Anexo G
Comparação de Médias

Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov

Clima
Gênero Sexual

Case Processing Summary

| Sexo | | Cases | | | | | |
|-------|---------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | | Valid | | Missing | | Total | |
| | | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Clima | Não respondeu | 8 | 100,0% | 0 | ,0% | 8 | 100,0% |
| | Masculino | 168 | 100,0% | 0 | ,0% | 168 | 100,0% |
| | Feminino | 112 | 100,0% | 0 | ,0% | 112 | 100,0% |

Output 1

Tests of Normality

| Sexo | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-------|---------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Clima | Não respondeu | ,187 | 8 | ,200* | ,973 | 8 | ,923 |
| | Masculino | ,059 | 168 | ,200* | ,986 | 168 | ,103 |
| | Feminino | ,059 | 112 | ,200* | ,982 | 112 | ,134 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Output 2

Test of Homogeneity of Variance

| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|--------------------------------------|------------------|-----|---------|------|
| Clima Based on Mean | 1,061 | 2 | 285 | ,347 |
| Based on Median | 1,091 | 2 | 285 | ,337 |
| Based on Median and with adjusted df | 1,091 | 2 | 283,333 | ,337 |
| Based on trimmed mean | 1,077 | 2 | 285 | ,342 |

Output 3

Idade

Case Processing Summary

| Idade | | Cases | | | | | |
|-------|--------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | | Valid | | Missing | | Total | |
| | | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Clima | dos 18 aos 39 anos | 185 | 100,0% | 0 | ,0% | 185 | 100,0% |
| | dos 40 até + 59 | 103 | 100,0% | 0 | ,0% | 103 | 100,0% |

Output 4

Tests of Normality

| Idade | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-------|--------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Clima | dos 18 aos 39 anos | ,040 | 185 | ,200* | ,993 | 185 | ,516 |
| | dos 40 até + 59 | ,080 | 103 | ,100 | ,975 | 103 | ,048 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Output 5

Test of Homogeneity of Variance

| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---------------------|-----|---------|------|
| Clima Based on Mean | ,344 | 1 | 286 | ,558 |
| Based on Median | ,390 | 1 | 286 | ,533 |
| Based on Median and with adjusted df | ,390 | 1 | 285,131 | ,533 |
| Based on trimmed mean | ,332 | 1 | 286 | ,565 |

Output 6

Habilitações

Case Processing Summary

| Habilitações | Cases | | | | | |
|----------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Clima Não respondeu | 13 | 100,0% | 0 | ,0% | 13 | 100,0% |
| até 12º ano | 188 | 100,0% | 0 | ,0% | 188 | 100,0% |
| Bacharelato e outros | 87 | 100,0% | 0 | ,0% | 87 | 100,0% |

Output 7

Tests of Normality

| Habilitações | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Clima Não respondeu | ,173 | 13 | ,200* | ,966 | 13 | ,846 |
| até 12º ano | ,049 | 188 | ,200* | ,990 | 188 | ,211 |
| Bacharelato e outros | ,071 | 87 | ,200* | ,980 | 87 | ,197 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Output 8

Test of Homogeneity of Variance

| | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---------------------|-----|---------|------|
| Clima Based on Mean | ,445 | 2 | 285 | ,642 |
| Based on Median | ,521 | 2 | 285 | ,594 |
| Based on Median and with adjusted df | ,521 | 2 | 283,843 | ,594 |
| Based on trimmed mean | ,436 | 2 | 285 | ,647 |

Output 9

Antiguidade na Empresa

Case Processing Summary

| | | Cases | | | | | |
|-------|----------------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | | Valid | | Missing | | Total | |
| | | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Clima | Antiguidade Emp Não respondeu | 34 | 100,0% | 0 | ,0% | 34 | 100,0% |
| | - de 5 anos | 105 | 100,0% | 0 | ,0% | 105 | 100,0% |
| | entre 5 e + de 10 anos | 149 | 100,0% | 0 | ,0% | 149 | 100,0% |

Output 10

Tests of Normality

| | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-------|----------------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Clima | Antiguidade Emp Não respondeu | ,092 | 34 | ,200* | ,967 | 34 | ,393 |
| | - de 5 anos | ,035 | 105 | ,200* | ,993 | 105 | ,869 |
| | entre 5 e + de 10 anos | ,072 | 149 | ,058 | ,981 | 149 | ,037 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Output 11

Test of Homogeneity of Variance

| | | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|-------|---|---------------------|-----|---------|------|
| Clima | Based on Mean | ,126 | 2 | 285 | ,882 |
| | Based on Median | ,130 | 2 | 285 | ,878 |
| | Based on Median and with adjusted df | ,130 | 2 | 279,107 | ,878 |
| | Based on trimmed mean | ,125 | 2 | 285 | ,883 |

Output 12

Antiguidade na Função

Case Processing Summary

| | | Cases | | | | | |
|-------|-------------------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | | Valid | | Missing | | Total | |
| | | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Clima | Antiguidade Função Não respondeu | 28 | 100,0% | 0 | ,0% | 28 | 100,0% |
| | < de 5 | 103 | 100,0% | 0 | ,0% | 103 | 100,0% |
| | entre 5 e + de 10 anos | 157 | 100,0% | 0 | ,0% | 157 | 100,0% |

Output 13

Tests of Normality

| Antiguidade Função | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|--------------------|------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Clima | Não respondeu | ,087 | 28 | ,200* | ,950 | 28 | ,202 |
| | < de 5 | ,041 | 103 | ,200* | ,991 | 103 | ,751 |
| | entre 5 e + de 10 anos | ,065 | 157 | ,099 | ,983 | 157 | ,048 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Output 14

Test of Homogeneity of Variance

| | | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|-------|--------------------------------------|------------------|-----|---------|------|
| Clima | Based on Mean | ,293 | 2 | 285 | ,746 |
| | Based on Median | ,274 | 2 | 285 | ,760 |
| | Based on Median and with adjusted df | ,274 | 2 | 284,458 | ,760 |
| | Based on trimmed mean | ,284 | 2 | 285 | ,753 |

Output 15

Liderança

Género Sexual

Case Processing Summary

| Sexo | | Cases | | | | | |
|-----------|---------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | | Valid | | Missing | | Total | |
| | | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Liderança | Não respondeu | 8 | 100,0% | 0 | ,0% | 8 | 100,0% |
| | Masculino | 168 | 100,0% | 0 | ,0% | 168 | 100,0% |
| | Feminino | 112 | 100,0% | 0 | ,0% | 112 | 100,0% |

Output 16

Tests of Normality

| Sexo | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----------|---------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Liderança | Não respondeu | ,221 | 8 | ,200* | ,915 | 8 | ,392 |
| | Masculino | ,070 | 168 | ,042 | ,960 | 168 | ,000 |
| | Feminino | ,058 | 112 | ,200* | ,992 | 112 | ,801 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Output 17

Test of Homogeneity of Variance

| | | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|-----------|---|---------------------|-----|---------|------|
| Liderança | Based on Mean | ,356 | 2 | 285 | ,701 |
| | Based on Median | ,340 | 2 | 285 | ,712 |
| | Based on Median and with adjusted df | ,340 | 2 | 279,339 | ,712 |
| | Based on trimmed mean | ,345 | 2 | 285 | ,709 |

Output 18

Idade

Case Processing Summary

| Idade | | Cases | | | | | |
|-----------|--------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | | Valid | | Missing | | Total | |
| | | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Liderança | dos 18 aos 39 anos | 185 | 100,0% | 0 | ,0% | 185 | 100,0% |
| | dos 40 até + 59 | 103 | 100,0% | 0 | ,0% | 103 | 100,0% |

Output 19

Tests of Normality

| Idade | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----------|--------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Liderança | dos 18 aos 39 anos | ,059 | 185 | ,200* | ,975 | 185 | ,002 |
| | dos 40 até + 59 | ,053 | 103 | ,200* | ,986 | 103 | ,334 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Output 20

Test of Homogeneity of Variance

| | | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|-----------|---|---------------------|-----|---------|------|
| Liderança | Based on Mean | 1,844 | 1 | 286 | ,176 |
| | Based on Median | 1,778 | 1 | 286 | ,183 |
| | Based on Median and with adjusted df | 1,778 | 1 | 271,506 | ,183 |
| | Based on trimmed mean | 1,773 | 1 | 286 | ,184 |

Output 21

Habilitações

Case Processing Summary

| | | Cases | | | | | |
|-----------|----------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | | Valid | | Missing | | Total | |
| | | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Liderança | Não respondeu | 13 | 100,0% | 0 | ,0% | 13 | 100,0% |
| | até 12° ano | 188 | 100,0% | 0 | ,0% | 188 | 100,0% |
| | Bacharelato e outros | 87 | 100,0% | 0 | ,0% | 87 | 100,0% |

Output 22

Tests of Normality

| Habilitações | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|--------------|----------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Liderança | Não respondeu | ,121 | 13 | ,200* | ,986 | 13 | ,998 |
| | até 12° ano | ,070 | 188 | ,025 | ,979 | 188 | ,006 |
| | Bacharelato e outros | ,084 | 87 | ,181 | ,951 | 87 | ,002 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Output 23

Test of Homogeneity of Variance

| | | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|-----------|--------------------------------------|------------------|-----|---------|------|
| Liderança | Based on Mean | 1,187 | 2 | 285 | ,307 |
| | Based on Median | 1,185 | 2 | 285 | ,307 |
| | Based on Median and with adjusted df | 1,185 | 2 | 280,123 | ,307 |
| | Based on trimmed mean | 1,181 | 2 | 285 | ,308 |

Output 24

Antiguidade na Empresa

Case Processing Summary

| | | Cases | | | | | |
|-----------|------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | | Valid | | Missing | | Total | |
| | | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Liderança | Não respondeu | 34 | 100,0% | 0 | ,0% | 34 | 100,0% |
| | - de 5 anos | 105 | 100,0% | 0 | ,0% | 105 | 100,0% |
| | entre 5 e + de 10 anos | 149 | 100,0% | 0 | ,0% | 149 | 100,0% |

Output 25

Tests of Normality

| Antiguidade Emp | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----------------|------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Liderança | Não respondeu | ,153 | 34 | ,043 | ,949 | 34 | ,118 |
| | - de 5 anos | ,087 | 105 | ,051 | ,955 | 105 | ,001 |
| | entre 5 e + de 10 anos | ,040 | 149 | ,200* | ,987 | 149 | ,181 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Output 26

Test of Homogeneity of Variance

| | | Levene | df1 | df2 | Sig. |
|-----------|---|-----------|-----|---------|------|
| | | Statistic | | | |
| Liderança | Based on Mean | 2,027 | 2 | 285 | ,134 |
| | Based on Median | 1,895 | 2 | 285 | ,152 |
| | Based on Median and with adjusted df | 1,895 | 2 | 250,441 | ,153 |
| | Based on trimmed mean | 1,939 | 2 | 285 | ,146 |

Output 27

Antiguidade na Função

Case Processing Summary

| Antiguidade Função | | Cases | | | | | |
|--------------------|------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | | Valid | | Missing | | Total | |
| | | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Liderança | Não respondeu | 28 | 100,0% | 0 | ,0% | 28 | 100,0% |
| | < de 5 | 103 | 100,0% | 0 | ,0% | 103 | 100,0% |
| | entre 5 e + de 10 anos | 157 | 100,0% | 0 | ,0% | 157 | 100,0% |

Output 28

Tests of Normality

| Antiguidade Função | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|--------------------|------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Liderança | Não respondeu | ,145 | 28 | ,134 | ,949 | 28 | ,187 |
| | < de 5 | ,082 | 103 | ,083 | ,961 | 103 | ,004 |
| | entre 5 e + de 10 anos | ,048 | 157 | ,200* | ,985 | 157 | ,100 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Output 29

Test of Homogeneity of Variance

| | | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|-----------|--------------------------------------|------------------|-----|---------|------|
| Liderança | Based on Mean | 1,509 | 2 | 285 | ,223 |
| | Based on Median | 1,496 | 2 | 285 | ,226 |
| | Based on Median and with adjusted df | 1,496 | 2 | 260,960 | ,226 |
| | Based on trimmed mean | 1,494 | 2 | 285 | ,226 |

Output 30

Estáticas Descritivas e Testes T-Student

Género Sexual

Group Statistics

| Sexo | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------|-----------|-----|------|----------------|-----------------|
| Clima | Masculino | 168 | 4,74 | 1,028 | ,079 |
| | Feminino | 112 | 4,52 | ,928 | ,088 |
| Liderança | Masculino | 168 | 4,81 | 1,151 | ,089 |
| | Feminino | 112 | 4,52 | 1,077 | ,102 |

Output 31

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| Clima | Equal variances assumed | 1,144 | ,286 | 1,89 | 278 | ,060 | ,228 | ,121 | -,010 | ,465 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,92 | 253,915 | ,055 | ,228 | ,118 | -,005 | ,460 |
| Liderança | Equal variances assumed | ,194 | ,660 | 2,08 | 278 | ,039 | ,284 | ,137 | ,015 | ,554 |
| | Equal variances not assumed | | | 2,10 | 248,646 | ,036 | ,284 | ,135 | ,018 | ,550 |

Output 32

Idade

Group Statistics

| Idade | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------|--------------------|-----|------|----------------|-----------------|
| Clima | dos 18 aos 39 anos | 185 | 4,58 | 1,000 | ,074 |
| | dos 40 até + 59 | 103 | 4,81 | ,984 | ,097 |
| Liderança | dos 18 aos 39 anos | 185 | 4,62 | 1,186 | ,087 |
| | dos 40 até + 59 | 103 | 4,80 | ,990 | ,098 |

Output 33

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| Clima | Equal variances assumed | ,344 | ,558 | -1,892 | 286 | ,059 | -,231 | ,122 | -,472 | ,009 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,901 | 213,854 | ,059 | -,231 | ,122 | -,471 | ,009 |
| Liderança | Equal variances assumed | 1,844 | ,176 | -1,283 | 286 | ,201 | -,177 | ,138 | -,448 | ,094 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,350 | 243,773 | ,178 | -,177 | ,131 | -,434 | ,081 |

Output 34

Habilitações

Group Statistics

| Habilitações | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------|----------------------|-----|------|----------------|-----------------|
| Clima | até 12º ano | 188 | 4,67 | 1,022 | ,075 |
| | Bacharelato e outros | 87 | 4,59 | ,973 | ,104 |
| Liderança | até 12º ano | 188 | 4,71 | 1,145 | ,083 |
| | Bacharelato e outros | 87 | 4,59 | 1,113 | ,119 |

Output 35

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| Clima | Equal variances assumed | ,240 | ,625 | ,586 | 273 | ,558 | ,077 | ,131 | -,181 | ,334 |
| | Equal variances not assumed | | | ,597 | 175,267 | ,551 | ,077 | ,128 | -,177 | ,330 |
| Liderança | Equal variances assumed | ,004 | ,950 | ,821 | 273 | ,412 | ,121 | ,147 | -,169 | ,410 |
| | Equal variances not assumed | | | ,830 | 171,891 | ,408 | ,121 | ,146 | -,167 | ,408 |

Output 36

Antiguidade na Empresa

Group Statistics

| Antiguidade Emp | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------|------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
| Clima | - de 5 anos | 105 | 4,50 | ,987 | ,096 |
| | entre 5 e + de 10 anos | 149 | 4,69 | 1,007 | ,082 |
| Liderança | - de 5 anos | 105 | 4,62 | 1,276 | ,125 |
| | entre 5 e + de 10 anos | 149 | 4,68 | 1,056 | ,087 |

Output 37

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| Clima | Equal variances assumed | ,111 | ,740 | -1,454 | 252 | ,147 | -,185 | ,127 | -,436 | ,066 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,459 | 226,831 | ,146 | -,185 | ,127 | -,435 | ,065 |
| Liderança | Equal variances assumed | 1,882 | ,171 | -,407 | 252 | ,684 | -,060 | ,147 | -,349 | ,229 |
| | Equal variances not assumed | | | -,394 | 196,416 | ,694 | -,060 | ,152 | -,359 | ,239 |

Output 38

Antiguidade na Função

Group Statistics

| | Antiguidade Função | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------|------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
| Clima | < de 5 | 103 | 4,40 | ,996 | ,098 |
| | entre 5 e + de 10 anos | 157 | 4,77 | ,969 | ,077 |
| Liderança | < de 5 | 103 | 4,49 | 1,249 | ,123 |
| | entre 5 e + de 10 anos | 157 | 4,77 | 1,061 | ,085 |

Output 39

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| Clima | Equal variances assumed | ,362 | ,548 | -2,959 | 258 | ,003 | -,368 | ,124 | -,612 | -,123 |
| | Equal variances not assumed | | | -2,942 | 214,105 | ,004 | -,368 | ,125 | -,614 | -,121 |
| Liderança | Equal variances assumed | 1,677 | ,197 | -1,927 | 258 | ,055 | -,278 | ,144 | -,563 | ,006 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,863 | 193,124 | ,064 | -,278 | ,149 | -,573 | ,016 |

Output 40