

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**COMUNICAÇÃO E ESTILOS DE LIDERANÇA: O IMPACTO NA  
PERCEÇÃO DE APOIO**

**MARIANA ALMEIDA MATOS TEIXEIRA DO VALE**

**OUTUBRO - 2017**

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**COMUNICAÇÃO E ESTILOS DE LIDERANÇA: O IMPACTO NA  
PERCEÇÃO DE APOIO**

**MARIANA ALMEIDA MATOS TEIXEIRA DO VALE**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES**

**OUTUBRO - 2017**

## **Resumo**

A comunicação, a liderança e a perceção de apoio são três conceitos centrais em todas as organizações. São também elementos permutáveis, que nunca param de se modificar e interligar das mais diversas formas.

No presente estudo pretende compreender-se a importância destes temas, bem como, qual a relação entre comunicação e estilos de liderança (Transformacional, Transaccional e *Laissez-Faire*) e o impacto dos mesmos na perceção de apoio.

De forma a responder a este mesmo objetivo realizou-se um estudo empírico *online* com uma amostra de 98 respostas e que inclui cinco variáveis: Comunicação, Liderança Transformacional, Liderança Transaccional, Liderança *Laissez-Faire* e Perceção de Apoio.

O estudo realizado permitiu verificar que a qualidade da comunicação com as chefias diretas está positivamente relacionada com a liderança transformacional e transaccional e negativamente com a liderança *laissez-faire*. Os resultados demonstram também que os estilos de liderança transformacional e transaccional se relacionam de forma positiva com a perceção de apoio, ao contrário da liderança *laissez-faire* que se relaciona de forma negativa.

**Palavras-chave:** Comunicação, Estilos de Liderança, Perceção de Apoio

## **Abstract**

Communication, leadership and perceived organizational support (POS) are three central concepts in all organizations. They are also interchangeable elements that never stop changing and interconnecting in a variety of ways.

In this study we intend to understand the importance of these issues, as well as the relationship between communication and leadership styles (Transformational, Transactional and Laissez-Faire) and its impact upon the perceived organizational support.

In order to address this purpose, an empirical study online, with a sample of 98 responses, was used, which includes five variables: Communication, Transformational Leadership, Transactional Leadership, *Laissez-Faire* Leadership and Perceived Organizational Support.

The study demonstrated that the quality of the communication with the direct leaders is positively related to the transformational and transactional leadership and negatively with the *laissez-faire* leadership. The results also validate that transformational and transactional leadership styles relate, in a positive way, with perceived organizational support, as opposed to laissez-faire leadership that relates negatively.

**Keywords:** Communication, Leadership Styles, Perceived Organizational Support (POS)

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar agradeço à minha orientadora, a Professora Doutora Maria Eduarda Soares. Muito obrigada por toda a paciência, todos os esclarecimentos e apoio durante este processo. Acima de tudo, obrigada por ter acreditado. Como sempre dissemos, “É desta!”.

Em segundo lugar, mas sempre em primeiro na vida, obrigada Mãe, obrigada Pai. Mãe, obrigada pelo constante amparo, pelo “*bright side of life*”. Pai, obrigada pela força, por me mostrares que com esforço tudo se consegue. A ambos, obrigada pelo amor, pelo carinho incessante. As minhas fontes de motivação diárias, sempre presentes, sempre encorajadoras neste caminho.

Também um agradecimento a toda a minha família. A todos no geral e a cada um em particular pelo apoio incondicional, pelo mimo e pelas lições que sempre me deram e encaminharam a este momento. Sou uma sortuda por vos ter.

E porque o caminho não seria tão feliz sem vocês, obrigada aos melhores amigos. Todos tão importantes, tão essenciais. Em especial, um obrigada a ti Rite. De duas colegas de secundário a amigas para a vida. Obrigada por nunca duvidares de mim e teres muitas vezes mais confiança em mim do que eu. E a ti, Babi, obrigada pela pessoa incrível que és, pela inspiração, por me fazeres por vezes sair da zona de conforto e assim perceber que é aí que está a vida.

Por fim, obrigada Avós. Obrigada Avó por seres um furacão, pela força inesgotável e mimo. Avô, a minha fonte de sabedoria desde sempre, obrigada pela curiosidade, pelo querer saber mais. Avózinha, obrigada por ser uma força da natureza, sei que esperou muito por este dia e espero que esteja na sua estrelinha orgulhosa de nós.

É para vocês.

*“Anything’s possible if you’ve got enough nerve.” (J. K. Rowling)*

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 – Enquadramento Teórico .....</b>	<b>3</b>
1.1 Comunicação .....	3
1.2. Liderança .....	8
1.2.1. Liderança Transformacional.....	12
1.2.2. Liderança Transacional.....	14
1.2.3. Liderança <i>Laissez-faire</i> .....	15
1.3. Perceção de Apoio .....	17
<b>Capítulo 2 – Estudo Empírico .....</b>	<b>19</b>
2.1. Orientações Metodológicas .....	19
<b>Capítulo 3 – Apresentação e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>22</b>
3.1. Caracterização da Amostra e Recolha de Dados .....	22
3.2. Análise da Fiabilidade das Escalas .....	23
3.3. Média e Desvio-Padrão da Amostra .....	24
3.4. Análise das Diferenças em Subgrupos da Amostra.....	24
3.5. Análise de Correlações entre Variáveis.....	25
3.6. Análise de Regressão Múltipla .....	26
<b>Capítulo 4 – Considerações Finais .....</b>	<b>27</b>
4.1. Sumário dos Resultados e Principais Contribuições .....	27
4.2. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras .....	29
<b>Bibliografia.....</b>	<b>31</b>
<b>Anexo 1 – Questionário – Comunicação e Liderança .....</b>	<b>35</b>
<b>Anexo 2 – Tabelas Estatísticas.....</b>	<b>41</b>
Tabela 1 – Escala da Qualidade da Comunicação com a Chefia Direta.....	41
Tabela 2 – Escala da Liderança Transformacional.....	42
Tabela 3 – Escala da Liderança Transacional .....	42
Tabela 4 – Escala da Liderança <i>Laissez-Faire</i> .....	42
Tabela 5 – Escala Perceção de Apoio.....	42
Tabela 6 – Média e Desvio-Padrão.....	43
Tabela 7 – Grupo Idade .....	43
Tabela 8 – Grupo Posição Hierárquica.....	44
Tabela 9 – Análise das Correlações.....	45
Tabela 10 – Análise de Regressão Múltipla .....	45

## Introdução

A presente dissertação tem como principal objetivo compreender a relação existente entre os conceitos de comunicação e estilos de liderança, bem como avaliar o impacto dos mesmos na perceção de apoio. Para tal, visa estudar a compreensão que os colaboradores têm da sua relação com os superiores hierárquicos e a contribuição da mesma para o desenvolvimento de uma perceção de apoio positiva.

Dada a centralidade destes conceitos para o panorama organizacional nacional, torna-se de elevada relevância estudar esta ligação, comprovadamente existente, entre a comunicação e o estilo de liderança adotado. Como refere Odusami (2002, in Oliveira, 2007), a comunicação é uma das principais habilidades na construção de um líder eficaz. Até porque, segundo Oliveira (2007), o líder deve inspirar os colaboradores para que juntos partilhem a mesma visão e os mesmos princípios.

Para o presente trabalho foram selecionados três estilos de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire* desenvolvidos e trabalhados por Bass (1985) precursor do trabalho de Burns (1978 in Pereira, 2004). A eficácia que cada estilo tem na organização e no grupo em vigor é determinada pelo líder, pelos padrões e comportamentos que o mesmo utiliza e ajusta a cada situação (Stefano *et al*, 2004).

São vários os teóricos (e.g. Martins, 2014; Avolio & Bass, 2004) que mostram, através dos seus estudos, que determinados estilos de liderança levam a uma maior perceção de apoio. Por conseguinte, são também os mesmos estudos que demonstram que quanto menor o nível de comunicação entre superior hierárquico e grupo, menor a perceção de apoio. Como tal, no presente estudo empírico pretende-se analisar se em

Portugal também existe esta conexão e se a mesma é notada pelos subordinados. Se sim, pretendemos compreender quais os estilos de liderança mais propícios ao aumento da perceção de apoio.

Assim, a nossa pergunta de partida é: Como se relaciona a comunicação com o estilo de liderança transformacional, transacional ou laissez-faire e qual o impacto dessa relação na perceção de apoio?

A dissertação terá então os seguintes objetivos:

- Analisar a relação entre a qualidade da comunicação com as chefias diretas e a perceção dos estilos de liderança dessas mesmas chefias (Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*)
- Compreender qual a relação entre a qualidade da comunicação com as chefias diretas e a perceção de apoio.
- Examinar como se relacionam os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* com a perceção de apoio.
- Analisar quais as variáveis com mais poder explicativo da perceção de apoio.

O presente trabalho encontra-se organizado em capítulos. No Capítulo 1 apresenta-se o enquadramento teórico com os principais conceitos e teorias relativos à comunicação, aos estilos de liderança em estudo e à perceção de apoio. O Capítulo 2 refere-se ao estudo empírico e respetivas orientações metodológicas. No Capítulo 3 são apresentados e discutidos os resultados do estudo, através da análise dos dados e das correlações existentes. Por fim, no Capítulo 4 são sumarizados os principais resultados, analisados os contributos e limitações encontradas e aferidas as considerações finais.

## Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

No presente capítulo, para melhor compreensão do tema em assunto no presente estudo, iremos definir e analisar alguns conceitos centrais. Iremos de seguida analisar o conceito de comunicação, nomeadamente, nas vertentes organizacional, das chefias e dos pares. Iremos também analisar os diversos estilos de liderança, com especial enfoque na liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. Por fim, iremos ainda abordar o conceito da perceção de apoio, qual o seu papel na organização e na relação entre a comunicação e os estilos de liderança utilizados.

### 1.1 Comunicação

A comunicação pode ser definida como o processo de trocar ideias, de encontrar um significado mútuo entre indivíduos (Ferreira, 1986 in Maciel *et al*, 2013). Assim, pretende-se com a comunicação que exista uma troca de informações dando-lhes a oportunidade de “construção de sentido” (Maciel *et al*, 2013: 101). A comunicação é um fenómeno dinâmico em constante transformação e pode ser entendida como uma sequência de atividades com fatores circundantes capazes de influenciar o seu desenvolvimento (Berlo, 1999 in Maciel *et al*, 2013).

A comunicação dinamiza as relações humanas existentes numa empresa e, por conseguinte, pode ser um dos fatores que a distingue dos seus concorrentes. Podemos ainda afirmar que “a comunicação serve como um elemento que salvaguarda a integridade da organização, a sua identidade e natureza, permitindo-lhe readaptar-se

eficazmente às mudanças do ambiente, o que permite a sua evolução” (Mariño-Arévalo, A, 2014: 130). Como afirma Mariño-Arévalo (2014) uma organização é um sistema social, com relações contínuas e permanentes entre os seus membros, podemos por isso compreender o papel fulcral que a comunicação desempenha a nível organizacional.

Abordando agora de forma mais concreta a comunicação interna podemos entendê-la de três formas distintas: uma necessidade, uma vez que é essencial na coordenação das tarefas e papéis individuais na empresa; uma vontade, pela necessidade que cria de ser pensada e gerida estrategicamente; e uma crença da organização porque, como foi anteriormente dito, pode ser o fator diferenciador, a solução (Almeida, 2003 in Vieira *et al*, 2013). Internamente a comunicação tem em si o papel de coordenadora e organizadora dos processos organizacionais pois consegue passar de forma ágil e eficaz a mensagem corporativa (Abracom, 2008 in Vieira *et al*, 2013).

A comunicação interna visa desenvolver a identificação dos colaboradores com a organização e a sua identificação com a mensagem da entidade. Esta é fundamental para o cumprimento dos objetivos, por isso deve ser bem trabalhada dentro da organização uma vez que os colaboradores acabam por ser o seu primeiro público.

Para que possamos compreender o papel indispensável que a comunicação representa no contexto organizacional interna e externamente podemos assumir que “uma comunicação bem-feita exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno e logicamente sobre a imagem global da organização” (Ventura, 2012: 21).

A comunicação interna apresenta três vertentes: a organizacional, a vertente das chefias e ainda a de pares que alberga as comunicações formais e informais que ocorrem no seio da organização. Na sua vertente organizacional a comunicação é composta

maioritariamente por quatro tipos de comunicação (Cunha *et al*, 2013): ascendente, descendente, horizontal e diagonal. Segundo Rego (1986, in Cunha *et al*, 2013) o primeiro tipo de comunicação ocorre de baixo para cima, ou seja, dos subordinados para os superiores hierárquicos. Este formato permite que exista uma participação dos colaboradores nos processos organizacionais uma vez que estes reportam às chefias sobre o que ocorre no quotidiano da empresa.

Por outro lado, a comunicação descendente ocorre no sentido inverso, dos níveis hierárquicos superiores para os descendentes, aqui, segundo Rego (1986, in Cunha *et al*, 2013) a intenção é passar o máximo de informação de qualidade possível para que os colaboradores desenvolvam a sua atividade. A comunicação horizontal ocorre entre colaboradores do mesmo nível hierárquico, por exemplo entre colegas de dois departamentos. Este formato permite a indivíduos com responsabilidades semelhantes interagirem, potencialmente trabalharem em conjunto e estarem sujeitos a níveis semelhantes de liderança e comunicação.

Por fim, quando falamos de comunicação diagonal compreendemos aquela que é baseada num fluxo de informação que ocorre entre o superior hierárquico e um indivíduo ou grupo sobre o qual o mesmo não lidera. Por exemplo, quando o diretor do departamento de X comunica com a equipa do departamento Y sem passar pelo supervisor desse mesmo grupo. A estes modelos podemos ainda acrescentar a comunicação formal que consiste na documentação oficial que existe numa organização; e a comunicação informal, conversas espontâneas que ocorrem entre colaboradores.

Sendo a comunicação um elemento subjetivo dentro da organização, pelo seu papel individualista, podemos distinguir pelo menos quatro fatores influenciadores da sua eficácia nas organizações, segundo Lesikar (in Cunha *et al*, 2013):

1. Canais formais de comunicação: conseguem simultaneamente abafar a distância que se desenvolve com o crescimento de uma organização e inibem também os fluxos livres de informação entre níveis hierárquicos.
2. Estrutura de autoridade: devido à estrutura hierárquica de uma organização a comunicação não flui de igual modo entre níveis diferentes, isto significa que nem todos irão “comunicar confortavelmente” (Cunha, 2002:4) com outros colaboradores.
3. Especialização do trabalho: como o próprio nome indica a especialização das tarefas leva a que colaboradores com atividades semelhantes provavelmente partilham objetivos e estilos pessoais. Em contrapartida, em grupos com tarefas distintas a comunicação provavelmente será dificultada.
4. Propriedade da informação: a informação pode ser um fator diferenciador entre dois colaboradores e que pode ser utilizada como fonte de poder entre os mesmos. Neste sentido muitos indivíduos não partilham o seu conhecimento e como tal a comunicação não é totalmente aberta.

Existem inúmeros fatores que conseguem influenciar a comunicação interpessoal, dentro e fora das organizações. Por este motivo, é possível afirmar que processos comunicacionais claros e diretos vindos das chefias tendem a provocar nos colaboradores efeitos positivos que se revelam no empenho e dedicação dos mesmos à organização (Cunha *et al*, 2013).

A organização deve por isso ter em atenção a informação passada uma vez que “devido à própria naturalidade com que acontece entre os indivíduos (...)” (Almeida *et al*, 2010: 20) a mensagem errada pode chegar aos colaboradores. O foco da comunicação interna deve passar pela qualidade da mesma e concretização de “um clima de comprometimento e integração de todos, incrementar a motivação e a produtividade” (Ventura, 2012: 16).

No entanto, Rego *et al* (2004, in Ventura, 2012) chama a atenção para o facto de a comunicação não poder ser entendida nem como «”a varinha de condão” que traz à tona a excelência dos desempenhos», nem, por outro lado, como a justificação para todos os males organizacionais, uma vez que se tornou comum atribuírem-se as culpas a um problema de comunicação. Assim, a comunicação é simultaneamente vista como a causa dos problemas organizacionais e como “o remédio passível de resolver todos os problemas” (Cabin, 1999 in Rego *et al*, 2004 in Ventura, 2012).

À luz do que tem vindo a ser estudado e, para que possamos compreender a qualidade da comunicação que é percebida pelos colaboradores, é importante compreender o seu impacto na estrutura organizacional. Para Henderson (1993 in Oliveira, 2007) a comunicação é o veículo da liderança, é por isso fundamental compreender a Qualidade da Comunicação com a Chefia Direta. Por este motivo não podemos deixar de estudar a relação entre a comunicação e liderança, os diversos estilos de liderança existentes e qual o papel desta relação para a percepção de apoio organizacional.

## 1.2. Liderança

O conceito de liderança apoia-se em duas definições chave - a existência de um líder e de um ou mais subordinados; e na relação que existe entre estas duas “entidades”.

Apesar das suas inúmeras definições podemos entender a liderança como a “capacidade de um individuo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House *et al*, 1999, in Pereira, 2004:6).

Contudo, o conceito de liderança é algo abstrato que sofre modificações com a evolução do ser humano. Para entendermos o que esta definição abarca é essencial o seu entendimento temporal, através de uma linha cronológica com alguns pontos-chave da evolução do conceito, desde o período anterior à Segunda Guerra Mundial até ao presente.

Segundo Bowditch e Buono (2002, in Stefano *et al*, 2004), antes da Segunda Grande Guerra a liderança era entendida como um conjunto de traços de personalidade que os líderes tinham por oposição aos não-líderes. Era a abordagem da Teoria dos Traços, ou seja, o intuito era separar os indivíduos que já nasciam com capacidade para liderar daqueles que não apresentavam as características necessárias. Eram estas:

1. Personalidade – era avaliado o comportamento do individuo perante os outros e valorizados traços como a coragem, a audácia, a autoconfiança, a sensibilidade, a sociabilidade, a iniciativa, a diplomacia, entre outros.

2. Aspetos físicos – traços como a força, a aparência, a estrutura e a postura eram elucidativos de um líder nato.
3. Aptidões intelectuais – capacidades como a inteligência, a comunicação e o conhecimento em assuntos como línguas, matemática, artes, etc. eram prova de que estávamos perante um indivíduo com grande potencial de liderança (Marques, 2015).

O conjunto desses traços, combinados, apontavam o grau de liderança de uma pessoa de acordo com suas características pessoais.

Nos anos 40, segundo explica Yang (2005), a Universidade de Iowa conduziu o primeiro estudo sobre liderança e o seu impacto no comportamento dos subordinados, ficaram por isso conhecidos como os Estudos de Iowa. Este estudo permitiu a identificação de três diferentes estilos de liderança – autocrático, democrático e *laissez-faire*.

No primeiro estilo podemos encontrar um líder que centra nele todo o poder, que toma todas as decisões e exerce coerção ou submissão os seus subordinados. Por oposição, o estilo democrático apoia-se na orientação e comunicação com os subordinados, aqui o líder potencia a participação dos membros da sua equipa nas decisões e nas tarefas. Por fim, a liderança *laissez-faire* coaduna-se com uma total liberdade dada aos subordinados, o líder, embora disponível, não se responsabiliza pelos atos dos seus subordinados, só atua quando é extremamente necessário (Almada *et al*, 2016).

Estes diferentes estilos de liderança, segundo apurou o grupo de estudo da universidade, tinham diferentes impactos nos subordinados:

Estilo de Liderança	Eficácia	Impacto nos subordinados
<b>Autocrático</b>	Elevada	A sua eficácia é negativa mas elevada, pois causa nos subordinados insegurança, desmotivação e dependência cega no líder.
<b>Democrático</b>	Elevada	Os subordinados sentem-se membros da equipa elevando assim a sua satisfação e motivação. Desenvolvem por isso melhores relações com os seus subordinados.
<b>Laissez-faire</b>	Reduzida	Devido à falta de direção os subordinados demonstravam pouca eficiência com sinais de forte individualismo, insatisfação e desrespeito pelo líder.

Figura 1- "Representação dos Estilos de Liderança e respetivo Impacto" (Almada et al, 2016)

Todavia, os Estudos de Iowa tinham um grave problema que toldou a sua credibilidade, a sua amostra. Devido à natureza restrita da amostra utilizada os resultados não tinham aplicabilidade em grande parte das empresas fora do seu núcleo (Yang, 2005).

Seguiram-se múltiplos estudos de outras universidades nos anos 40 e 50 – Ohio e Michigan, por exemplo. Nestes estudos eram consideradas duas orientações para os líderes – “orientação por tarefa” e “orientação por pessoa”; “*production-oriented*” e “*employee-centered*”, respetivamente. Mas nenhum dos estudos da altura se provou suficientemente universal para poder explicar o papel da liderança (Yang, 2005).

Alguns anos mais tarde, desde a II Guerra Mundial até perto dos anos 60, tornou-se evidente que as linhas definidas anteriormente não eram suficientes para definir o líder uma vez que os fatores externos ao indivíduo eram capazes de moldar o seu papel e a sua forma de agir. Neste sentido, na década de 50, surge a abordagem comportamental na qual a formação dos líderes se torna um ponto essencial para o seu desenvolvimento uma vez que através dela alguns comportamentos podem ser adaptados ou moldados (Góis, 2011).

Mas, na década de 1960, os estudiosos da altura perceberam que era preciso mais, que era necessário acrescentar mais uma variável à estrutura do conceito de liderança – o contexto/ meio envolvente. À semelhança do que acontecia com a formação dos potenciais líderes, que era capaz de ajustar os seus comportamentos, percebemos agora que também que as características situacionais podiam funcionar como variáveis modeladoras na relação entre a liderança e a sua eficiência perante o grupo, é por isso chamada de abordagem situacional.

A abordagem situacional inclui em si diversas teorias das quais destacamos três: o modelo contingencial de Fiedler (anos 70), a teoria dos recursos cognitivos (anos 80) e a teoria das ligações múltiplas (anos 90).

A primeira envolve uma relação entre três elementos: o estilo de liderança, o desempenho do grupo e a favorabilidade da situação. Segundo Fiedler, a relação entre os dois primeiros elementos depende automaticamente do terceiro elemento. Posteriormente, a teoria dos recursos cognitivos, desenvolvida por Garcia e também por Fiedler afirma que, quando é necessária orientação para a realização de uma tarefa, a perspicácia do líder contribui para o desempenho do grupo. Afirma ainda que a relação

entre a inteligência e o desempenho do grupo e a relação entre a experiência e o desempenho do líder são moderadas pelo *stress* percebido.

Por último, a teoria das ligações múltiplas, de Yukl, combina algumas das variáveis de diversos modelos, sendo constituída, na sua essência, por três conceitos que, para o autor, se correlacionam em qualquer relação de liderança: o comportamento do líder, a componente situacional e a eficácia da organização (Pereira, 2003).

Assim, o conceito de liderança não só é vasto em termos de definição, mas também de evolução. A linha cronológica que criámos demonstra apenas alguns dos pontos essenciais não sendo por isso uma representação exaustiva de todos os seus momentos. Falar em liderança é também falar dos diversos estilos que o conceito abarca, desde modelos mais autoritários e rígidos a modelos com uma componente aparentemente descontraída, a liderança é campo para as mais diversas metodologias.

Para o âmbito do nosso trabalho estudámos os estilos de liderança transformacional, transacional e o estilo *Laissez-Faire*, estes estilos foram desenvolvidos e trabalhados por Bass (1985) com base nos trabalhos de Burns (1978 in Pereira, 2004). Estes três estilos, que iremos de seguida definir, têm pontos comuns, mas também altamente díspares.

### **1.2.1. Liderança Transformacional**

A **liderança transformacional** é caracterizada pela grande cooperação que existe entre líderes e liderados. É através desta relação que são atingidos elevados níveis de motivação, uma vez que os líderes “fomentam o empenhamento e o

comprometimento dos colaboradores, levando-os a ter comportamentos espontâneos e de entrega total à causa da organização” (Pereira, 2004:22). Isto significa que a moralização que é conseguida através da relação dos líderes transformacionais com os seus subordinados é forte, é baseada na adaptação aos desafios que a empresa apresenta e em como o líder e o seu grupo os resolvem (Bass *et al*, 2003).

Ao analisarmos os diversos estudos realizados sobre este estilo de liderança podemos enumerar, segundo Stefano *et al* (2004), alguns traços comportamentais comuns à generalidade dos líderes transformacionais, como a autoconfiança, convicção, motivação e a habilidade de articulação não só do seu próprio pensamento, mas também do discurso que apresentam aos seus liderados. As características anteriormente mencionadas podem ser comprovadas nos quatro componentes essenciais que pressupõem a liderança transformacional determinados por Rego (1998, in Góis, 2011): carisma, motivação inspiracional, estimulação intelectual, consideração individual.

Max Weber (1922/1947 in Góis, 2011) define carisma como as características pessoais dominantes que o líder tem e como as mesmas são percecionadas pelos seus liderados. Por motivação inspiracional entenda-se a capacidade de adicionar ao processo qualidades emocionais e inspiracionais levando a um sentimento de comprometimento maior (Barreto *et al*, 2013).

Este fenómeno está intimamente ligado à estimulação intelectual, uma vez que, os líderes transformacionais despertam a criatividade e inovação dos seus liderados, reformulando e moldando conceitos e valores de forma a solucionar problemas. Por fim, a consideração individual pode ser compreendida como a preocupação e cuidado que o líder tem com os seus subordinados, estando por isso atento à relação pessoal que

mantem com cada um e que inclui em si o ensinamento e tratamento de cada indivíduo de forma única.

### 1.2.2. Liderança Transacional

Por sua vez, a **liderança transacional** é caracterizada por uma relação “organizada” entre o líder e os liderados que, aqui, funcionam como uma sociedade (Bass, 1985 *in* Bass *et al*, 2003). Segundo Bass *et al* (2003), a liderança transacional está assente na definição de tarefas e dos respetivos requisitos para o seu cumprimento. Desta definição é construída uma rede de recompensas e penalizações pelo desempenho de cada liderado. É assim que o líder transacional consegue motivar o grupo através do processo de reciprocidade, uma tarefa bem desempenhada levará a recompensas, enquanto um mau desempenho será sancionado.

Nesta relação de troca que é estabelecida entre o líder e os seus liderados há um acordo subjacente em que ambas as partes obtêm o que desejam. Ou seja, o líder consegue que os objetivos estabelecidos sejam cumpridos e, em compensação, os liderados ao cumprirem as suas funções são recompensados pelo seu desempenho (Avolio e Bass, 2004 *in* Martins, 2014).

Segundo Bass (2003), o estilo de liderança transacional apoia-se em dois elementos fundamentais: o reforço de contingência e a gestão por exceção. O primeiro componente pode ser explicado como “a utilização constante dos processos de reforço positivo ou negativo, enquanto instrumento privilegiado de motivação” (Góis, 2011:33). Este ciclo objetivo – desempenho – reforço (positivo ou negativo) permite desenvolver

o liderado, o grupo em que ele se inclui e também a organização uma vez que, se o ciclo for profícuo, a organização estará a cumprir os seus objetivos.

Por outro lado, a liderança transacional apoia-se também na gestão por exceção, isto significa que, quando aplicada, o líder só intervém quando algo não está a correr bem ou se começa a notar um desvio no cumprimento do objetivo. Por exemplo, se o funcionário x desempenha sempre a tarefa y bem, o líder deixará que o funcionário a faça como sempre fez, dando por isso oportunidade a que alguma vez a tarefa corra mal. Cabe ao líder transacional atuar assim que é notado o desvio começando a monitorizar o desempenho e aplicando medidas corretivas (Bass, 1997).

Na liderança transacional a principal característica é precisamente a relação de troca estabelecida entre o líder e os seus subordinados (Rodrigues *et al*, 2015). Os líderes transacionais determinam o objetivo, informam os seus subordinados do mesmo e garantem as vantagens ou desvantagens do seu cumprimento (1996, Bass *et al* in Rodrigues *et al*, 2015).

### **1.2.3. Liderança *Laissez-faire***

Por fim analisamos a **liderança *laissez-faire***. Este estilo caracteriza-se pelo desapego que o líder tem à tomada de decisão, fazendo com que apenas atue quando os problemas do quotidiano empresarial se agravam. Podemos por isso afirmar que não chega a existir um comportamento de liderança, o “líder” neste caso funciona como um coordenador hierárquico que se encontra maioritariamente ausente (Abbade e Brenner, 2009).

Contrariamente aos estilos de liderança estudados anteriormente, na liderança *laissez-faire* não existe organização de tarefas e objetivos no ambiente organizacional uma vez que o líder não assume compromissos, nem assume objetivos e padrões junto dos seus subordinados (Bass *et al*, 2003).

Segundo Bass *et al* (2003), existem duas dimensões que definem este estilo, a “gestão por exceção passiva” e a “categoria *laissez-faire*”, a primeira define-se pela inatividade que o líder tem face aos problemas, atuando apenas quando estes se agravam (Góis, 2011); a segunda refere-se à inexistência de comportamentos de liderança uma vez que estão geralmente ausentes quando necessários (Bass, 1997).

Para o coordenador *laissez-faire* ser líder “institucional” não significa que seja efetivamente líder. Ao não adotar comportamentos típicos de líder e, por evitar tomar decisões (Antonakis *et al*, 2003 *in* Martins, 2014) podemos dizer que os membros do grupo dispõem de plena liberdade de atuação, ficando assim encarregues de definir os seus objetivos e quais os métodos para os alcançar sem que exista qualquer acompanhamento (Góis, 2011).

Seja qual for o estilo de liderança que o líder utiliza na sua equipa existem sempre repercussões no mundo organizacional e na relação do indivíduo com a organização. Um dos pontos fundamentais em que a liderança atua é na perceção de apoio que o sujeito sente por parte do líder e consequentemente da organização.

### 1.3. Perceção de Apoio

Podemos definir perceção de apoio como o conjunto de crenças do trabalhador relativamente aos valores, contribuições e cuidados que a organização em que está envolvido tem sobre o seu bem-estar (Eisenberger, 1986 in Shantz *et al*, 2016). Ou seja, o colaborador percebe que o seu esforço contribuiu para os resultados da empresa como um resultado do cuidado que a empresa tem com o colaborador (Hellman, 2006, in Köse, 2016)

Segundo Shantz (2016) vários estudos na área da gestão de recursos humanos demonstraram não só que a perceção de apoio organizacional consegue amortecer os efeitos negativos que algumas experiências de maus-tratos poderão ter no sujeito, como também está correlacionada positivamente com o comprometimento do trabalhador à empresa (Aubé, 2007 in Weiherl *et al*, 2016).

Khan *et al* (2015) defende que os fatores que contribuem para um maior nível de perceção de apoio podem ser de dois tipos – económicos ou socio-emocionais. Os primeiros são fatores tangíveis, por exemplo, salários e prémios; os segundos são intangíveis como reconhecimentos, elogios, etc.

A perceção de apoio pode também ter como fatores os seus antecedentes e consequentes. Os primeiros podem ser divididos em três grupos: justiça, apoio da chefia e práticas de recursos humanos (Eisenberger *et al*, 2004 in Honorário, 2009).

Dentro do grupo justiça incluem-se situações em que o indivíduo sente repetidamente ser tratado justamente, segundo os mesmos autores este critério leva a um efeito cumulativo na perceção de apoio pois, como abordado anteriormente, dá ao

empregado a sensação de preocupação com o seu bem-estar. Seguindo a mesma linha de pensamento, também o apoio da chefia tem um efeito construtivo, o seu apoio e relação positiva induz no indivíduo a sensação de pertença e acompanhamento pela organização. Por fim, as práticas de recursos humanos são um antecedente fulcral da perceção de apoio pois são os instrumentos que a organização “demonstra” usar para acompanhar e envolver o colaborador na empresa, por exemplo, formação e gestão de carreiras.

Sobre os consequentes da perceção de apoio podemos evidenciar vários resultados mas todos se dirigem para a reciprocidade que o trabalhador sente com a empresa, como por exemplo, o sentimento de obrigação em cumprir os seus objetivos ou a expectativa pessoal de alto desempenho para não desiludir as chefias (Honorário, 2009).

A perceção de apoio desempenha um papel não só na relação entre colaborador e empresa, mas também para cada uma das partes (Köse, 2016). A perceção de apoio permite que os colaboradores se sintam seguros ao trabalhar para a empresa e que, por consequência, se sintam mais seguros e empenhados no seu trabalho evitando por isso que sintam vontade de sair da empresa. A perceção de apoio permite também que os colaboradores demonstrem comportamentos teoricamente benéficos para a empresa, evitando o absentismo e diminuindo a taxa de turnover (Köse, 2016).

## Capítulo 2 – Estudo Empírico

### 2.1. Orientações Metodológicas

É com base na relação existente entre comunicação e estilos de liderança e no impacto que esta tem na perceção de apoio que seguimos o nosso estudo. Como refere Góis (2011) toda a investigação advém de um problema que se vai complexificando e que nos leva à procura de um sentido válido e coerente. No estudo que agora apresentamos o principal foco é estudar a relação entre a comunicação e os estilos de liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire* e qual o papel destes conceitos na perceção de apoio.

Relativamente à metodologia utilizada, o presente estudo visa responder às seguintes hipóteses que foram desenvolvidas com base na análise literária anterior:

H1 – A qualidade de comunicação com a chefia direta está positivamente associada à Liderança Transformacional.

H2 – A qualidade de comunicação com a chefia direta está positivamente associada à Liderança Transaccional.

H3 – A qualidade de comunicação com a chefia direta está negativamente associada à Liderança *Laissez-Faire*.

H4 – A qualidade de comunicação com a chefia direta está positivamente associada à Perceção de Apoio.

H5 – A Liderança Transformacional está positivamente associada à Perceção de Apoio.

H6 – A Liderança Transaccional está positivamente associada à Perceção de Apoio.

H7 – A Liderança *Laissez-Faire* está negativamente associada à Perceção de Apoio.

A investigação empírica foi realizada através de um questionário *online* (Anexo 1) a trabalhadores de empresas portuguesas indefinidas e que dependeu da partilha do mesmo pelas redes de contactos dos participantes. Pelas características do estudo e do público inquirido é preciso referir que esta representação não permite a generalização dos dados obtidos.

O presente inquérito foi disponibilizado desde Setembro de 2015 a Dezembro de 2016 do qual resultaram 98 respostas. Para o estudo em assunto optámos pelo uso do questionário pela facilidade de preenchimento do mesmo por um maior número de pessoas. Uma vez que o estudo pretende ser uma amostra da visão dos colaboradores de empresas portuguesas a intenção de resposta era alta e por isso o preenchimento do questionário, com uma duração estimada de 10 minutos, permitia a adesão de mais pessoas.

O tratamento dos dados recolhidos foi feito através do programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), do qual resultaram as tabelas que se encontram em anexo (anexo 2) e sobre as quais iremos falar em seguida.

O questionário submetido tem um total de 74 perguntas que se dividem em quatro categorias: Comunicação; Estilos de Liderança; Perceção de Apoio; Dados Gerais da Amostra. Para garantir que as respostas dadas não eram influenciadas pela perceção dos inquiridos dos estilos de liderança díspares apresentados e, para compreender o impacto que sentiam na comunicação optámos por introduzir perguntas de todos os grupos nas várias secções do questionário.

Para a categoria da comunicação e, de forma a compreender o contacto que existe entre colaborador e chefia e colaborador e empresa adaptámos o questionário de Christensen (2014) sobre a comunicação. A segunda categoria, que diz respeito à liderança, foi adaptada do inquérito *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) da autoria de Avolio e Bass (2004 in Martins, 2014). Por ser de acesso restrito, foi solicitado que na dissertação não fossem reproduzidas mais do que cinco afirmações.

Para a parte da perceção de apoio foram traduzidas e reduzidas as afirmações do estudo de Saks (2006) por forma a compreender como se sente o colaborador com o apoio dado pela organização em que trabalha e também pelo seu superior hierárquico. Por fim, a última parte do questionário é composta pelos dados gerais da amostra para caracterização da mesma, onde se incluem o género, a idade, a escolaridade, o sector de atividade e profissão (perguntas de resposta livres), os anos de experiência profissional e a posição hierárquica que ocupam.

Para homogeneização das respostas foi utilizada uma Escala de Likert (excluindo a análise demográfica) de 5 pontos com os seguintes significados: 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não Concordo Nem Discordo; 4-Concordo; 5-Concordo Totalmente.

## Capítulo 3 – Apresentação e Discussão dos Resultados

### 3.1. Caracterização da Amostra e Recolha de Dados

Do questionário disponibilizado foram recolhidas 98 respostas, uma resposta inválida na questão do género leva a que, do total de inquiridos, 67.3% são do sexo feminino (corresponde a 66 respostas) e 31.6% são do sexo masculino (corresponde a 31 respostas). Relativamente à idade, a faixa etária dos 51-55 anos com 19.4% e a dos 41-45 anos com 18.4% correspondem à maioria com 37.8% (37 respostas). Por oposição a faixa etária com menor número de respostas foi a dos 56-60 com apenas 2% (2 respostas).

Sobre a escolaridade da amostra aferimos que a maioria dos inquiridos concluiu a licenciatura (42.9%), enquanto a minoria se estabelece no doutoramento (2%). Relativamente aos anos de experiência profissional destacamos com mais de 20 anos a maioria com 45.9% e com menos de 2 anos a minoria – 5.1%.

Por fim, relativamente à posição hierárquica que ocupam na empresa são consideradas 96 respostas, pela invalidação de duas, a maioria dos colaboradores são profissionais qualificados, com 42.9% da amostra e também, com 20.4%, gestores intermédios. Por oposição, os profissionais não-qualificados correspondem a 5.1% (apenas 5 respostas) e a gestores de topo com 6 respostas (6.1%).

### 3.2. Análise da Fiabilidade das Escalas

A fiabilidade das escalas utilizadas foi avaliada através do Alfa de Cronbach. Segundo Mâroco *et al* (2006) um instrumento estatístico tem fiabilidade aceitável quando o seu Alfa de Cronbach tem resultado igual ou superior a 0,70. No presente estudo o alfa foi considerado válido nas diversas categorias anteriormente referenciadas e que podem ser encontradas para consulta no anexo 2.

O primeiro conjunto de questões – relativas à escala da *Comunicação* – apresentou um Alfa de Cronbach de 0.938. Todos os itens apresentaram correlações com uma escala superior a 0.2 (Tabela 1). É de notar que neste grupo 3 afirmações foram invertidas.

O grupo de questões sobre a *Liderança Transformacional* (Tabela 2) que conta com 19 itens, todos com correlações superiores a 0.2, tinha um Alfa de Cronbach de 0.943. Na escala da *Liderança Transacional*, com 7 itens, o Alfa de Cronbach era de 0.719. No entanto, um dos itens tinha uma correlação com a escala inferior a 0.2, pelo que foi eliminado, deixando a escala final com 6 itens e com um Alfa de Cronbach de 0.776 (Tabela 3). Para as questões do *Estilo de Liderança Laissez-Faire* foram apresentados 8 itens, a escala tinha um Alfa de Cronbach de 0.858, todos os itens com uma correlação superior a 0.2 (Tabela 4).

Por fim, no que diz respeito à escala da *Perceção de Apoio* (tabela 5) foram apresentados 7 itens, todos com correlações com a escala superiores a 0.2 e um Alfa de Cronbach de 0.866.

### 3.3. Média e Desvio-Padrão da Amostra

Neste ponto foram analisadas a média e o desvio-padrão da amostra para, desta forma, compreender se a média da amostra é diferente do ponto médio da Escala de Likert que é 3. Todas as médias determinadas (Tabela 6) têm uma média muito semelhante ao valor do ponto médio teórico (=3).

Isto significa que os valores retirados estão acima do ponto médio teórico para a Comunicação (3.68), Liderança Transformacional (3.50), Liderança Transacional (3.43) e Perceção de Apoio (3.73) e abaixo da média para a Liderança *Laissez-Faire* (2.58). Ou seja, a média dos inquiridos entende no seu chefe traços da liderança transformacional e da liderança transacional, mas não compreende no mesmo os traços da liderança *Laissez-Faire*.

### 3.4. Análise das Diferenças em Subgrupos da Amostra

Os resultados do teste de ANOVA confirmam que existem dois subgrupos em que existem disparidades dentro do mesmo, são eles: a posição hierárquica, relativamente à Comunicação, à Liderança *Laissez-Faire* e à Perceção de Apoio; e a idade, relativamente à Liderança Transacional. Nos restantes grupos (género, escolaridade e anos de experiência profissional) não se demonstraram diferenças significativas na amostra.

Assim, sobre a idade (tabela 7), apenas se demonstrou significativa a análise deste parâmetro em relação com a Liderança Transacional onde o grupo com a média

mais elevada é o de idade superior a 45 anos (3.59) e também o grupo dos 18-35 anos (3.50). O grupo com média mais baixa é dos 36-45 (3.17).

Relativamente à posição hierárquica dos inquiridos (tabela 8), o grupo com a média mais elevada de Comunicação são os gestores intermédios (4.17) e o grupo com a média mais baixa são os gestores de primeira linha (3.29), seguidos dos profissionais altamente qualificados (3.31). Sobre a Liderança *Laissez-Faire* o grupo com a média mais elevada são os profissionais altamente qualificados (2.97) e os supervisores de primeira linha (2.78), o grupo com a média mais baixa são os gestores intermédios (2.10). Relativamente à Perceção de Apoio o grupo com a média mais alta são os gestores intermédios (4.08) e os gestores de topo (4.04), por oposição, o grupo com a média mais baixa são os profissionais não-qualificados (3.25).

### **3.5. Análise de Correlações entre Variáveis**

Para o estudo em assunto foram consideradas correlações entre os conceitos em estudo (Tabela 9), avaliadas da seguinte forma:

- A Comunicação está positivamente correlacionada com a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional e negativamente correlacionada com a Liderança *Laissez-Faire*.
- A Liderança Transacional e a Liderança Transformacional estão positivamente correlacionadas com a Perceção de Apoio. A Liderança *Laissez-Faire* está negativamente correlacionada com a Perceção de Apoio.
- A Comunicação está positivamente correlacionada com a Perceção de Apoio.

### 3.6. Análise de Regressão Múltipla

Realizou-se uma regressão *stepwise*, para identificar quais as variáveis mais importantes para explicar a perceção de apoio. Das variáveis apresentadas o modelo reteve apenas três: *Comunicação*, *Liderança Transformacional* e *Liderança Laissez-Faire*. Estas explicam 74.4% da variância da perceção de apoio (Tabela 10).

Assim, podemos compreender que existe uma influência positiva da *Comunicação* e da *Liderança Transformacional* na *Perceção de Apoio*. Por oposição, notamos também que existe um impacto negativo da *Liderança Laissez-Faire* na *Perceção de Apoio*.

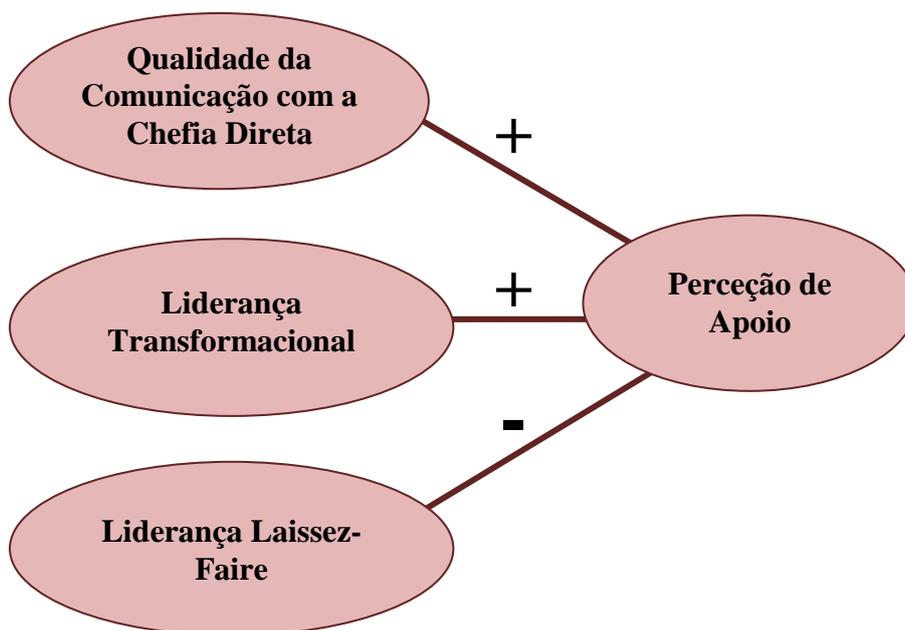


Figura 2- Análise da Regressão

## **Capítulo 4 – Considerações Finais**

### **4.1. Sumário dos Resultados e Principais Contribuições**

Com base na análise dos resultados obtidos verifica-se que todas as hipóteses anteriormente descritas são suportadas pelo presente estudo empírico. Assim, podemos compreender que a Qualidade da Comunicação com a Chefia Direta está positivamente associada aos estilos de liderança mais ativos (Liderança Transformacional e Liderança Transacional) – H1 e H2; bem como, conseqüentemente, está negativamente associada à Liderança *Laissez-Faire* (H3) pela falta de interação do líder com os seus subordinados. Esta relação, positiva para a liderança transformacional e transacional e negativa para a liderança *laissez-faire*, permitem também responder ao primeiro objetivo proposto na corrente dissertação.

Podemos também considerar que, pelos mesmos motivos, a Qualidade da Comunicação com a Chefia Direta também está positivamente associada à Perceção de Apoio (H4), respondendo assim ao objetivo sobre a relação entre a qualidade da Comunicação e a Perceção de Apoio. Um colaborador que sente do seu superior hierárquico maior incentivo e consideração sente-se também apoiado pelo mesmo e pela organização que o acolhe.

Com base na necessidade de examinar a relação entre os estilos de liderança em tudo e a perceção de apoio, os resultados demonstraram que as hipóteses H5, H6 e H7 são suportadas e verificadas, podendo por isso dizer-se que o estilo de liderança adotado está associado à Perceção de Apoio que o colaborador de uma empresa tem, quer seja de

forma positiva, em estilos como a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional; quer de forma negativa no caso da Liderança *Laissez-Faire*.

Por fim, os resultados apresentados permitem concluir o último objetivo, compreender quais as variáveis com mais poder explicativo da perceção de apoio. A regressão múltipla realizada permitiu concluir que a Qualidade da Comunicação com a Chefia Direta e a Liderança Transformacional estão positivamente relacionadas com a Perceção de Apoio, enquanto a Liderança *Laissez-Faire*, também enquanto variável retida influência de forma negativa a Perceção de Apoio.

O estudo que agora se conclui teve como principal objetivo analisar os conceitos da Comunicação e dos estilos de Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire* compreendendo qual o impacto dos mesmos na Perceção de Apoio, avaliando, para isso, a relação entre líder e liderados em empresas portuguesas.

Das hipóteses suportadas pelo estudo podemos concluir que os colaboradores das empresas portuguesas respondem positivamente a estilos de liderança transformacionais e transacionais. Por oposição, verifica-se também, que líderes *Laissez-Faire*, que atuam apenas quando necessário e de forma desconectada, são vistos negativamente.

Assim, podemos compreender que um estilo de comunicação aberto, em que são tomadas em consideração as participações do líder e também dos seus subordinados, se traduz positivamente na perceção de apoio que os colaboradores sentem.

A perceção de apoio está, comprovadamente, ligada à elevada Qualidade da Comunicação com a Chefia Direta, por exemplo, como refere Bass *et al* (2008 in

Weiherl *et al*, 2016) líderes transformacionais são considerados como uma força incentivadora da perceção de apoio pela atenção que dão a cada individuo.

Relativamente à amostra do estudo realizado, como referido anteriormente, o grupo é bastante heterogéneo em termos de idade e posição hierárquica. Um dos principais contributos deste trabalho é mostrar que os estilos de liderança transformacional e transaccional estão positivamente relacionados com a perceção de apoio. Enquanto a liderança *laissez-faire* está negativamente relacionada com o mesmo conceito. Podemos também compreender que a qualidade da comunicação com as chefias diretas está positivamente relacionada com a perceção de apoio dos colaboradores.

## **4.2. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras**

Apesar da dissertação desenvolvida mostrar algumas conclusões interessantes, é de notar que existem algumas limitações ao mesmo. Uma das limitações verificadas é a amostra, embora diversificada (e.g., posição hierárquica) não será uma representação ampla do contexto português. Também podemos assinalar como limitação o facto de, por ter sido utilizada a metodologia do questionário, não ser possível fazer perguntas de seguimento, por exemplo, relativamente ao tipo e nível de apoio percecionado pelos inquiridos.

Por fim, ao presente estudo propomos para o futuro uma pesquisa de outros estilos de liderança de impacto potencialmente significativo em Portugal, por exemplo, o estilo autocrático. Propomos também o desenvolvimento de pesquisas futuras no

âmbito da perceção de apoio do ponto de vista do superior hierárquico, numa tentativa de compreender se também indivíduos em lugares de chefia percebem apoio organizacional e em que medida.

Em suma, para o constante desenvolvimento da relação entre comunicação e liderança e quais os seus impactos, recomenda-se o desenvolvimento de novas abordagens e estudos empíricos.

## Bibliografia

Abbade, E. B., Brenner, F. (2009). Perfil de Liderança e Tomada de Decisão. *Administração de Recursos Humanos*. Vol. 8. No. 1. Jan-Mar. 107-127.

Almada, L., Policarpo, R. V. S. (2016). A Relação entre o Estilo de Liderança e a Resistência à Mudança dos Indivíduos em um Processo de Fusão. *Revista de Gestão*. No. 23. 10-19.

Almeida, L. M. S., Souza, L. G. M., Mello, C. H. P. (2010). A Comunicação Interna como um Instrumento de Promoção da Qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gestão e Produção*. São Carlos. Vol. 17. No. 1. 19-34.

Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., Medeiros, C. A. F. (2013) Cultura Organizacional e Liderança: Uma relação possível?. *Revista de Administração*. São Paulo. Vol. 48. No. 1. Jan-Fev-Mar. 34-52.

Bass, B. M. (1997). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. XVII, No. 3. 19-28.

Bass, B. M., Avolio, B.J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88. No. 2. 207-218.

Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*. Vol. 51 (4). 359-385.

Cunha, A. S., Basto, M. L. S. L., Gugelmin, E. R. (2013). A Comunicação Interna como Diferencial Competitivo. *Revista Capital Científico – Eletrônica*. Vol. 11. No. 3. Set-Dez.

Góis, C. S. (2011). *Liderança Transformacional, Transacional e Laissez-Faire – Um estudo de caso*. Lisboa. Escola Superior de Educação Almeida Garrett.

Honorário, C. J. F. (2009). *Percepção de Apoio Organizacional e Empenhamiento Organizacional: Que Relação? Estudo de uma Amostra numa Empresa do Sector Bancário*. Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Khan, S. I., Mahmood, A., Kanwal, S., Latif, Y. (2015). How Perceived Supervisor Support Effects Workplace Deviance? Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 9 (3), 940-967.

Köse, A. (2016). The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate. *Journal of Education and Practice*, Vol. 7, No. 27, 42-52.

Maciel, A. M. T., Pimentel, R. C. V., Marchori, M. (2013). Comunicação e Conhecimento: Interrelações que permeiam o ambiente organizacional. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*. Brasil. Vol. 11. No. 2. Mai-Ago. 98-122.

Mariño-Arévalo, A. (2014). Las Relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *AD-Minister*. Colombia. No. 24. Jan-Jun. 119-141.

Marques, J. R. (2015), *Teoria dos Traços da Liderança – Saiba o que é*. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/teoria-dos-tracos-lideranca/> [Acesso em 2016/05/14]

Mâroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões Antigas ou Soluções Modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.

Martins, M. (2014). *Antecedentes dos Comportamentos de Cidadania Organizacional nos Trabalhadores Civis da Força Aérea Portuguesa: Estilos de liderança e personalidade proactiva*. Lisboa. Universidade de Lisboa, ISEG.

Monteiro, Z. M. H., Vieira, T. (2008). O Papel da Liderança Informal na Comunicação Interna. *Cenários da Comunicação*. São Paulo. Vol. 7. No. 9. 195-201.

Oliveira, R. R. (2007). *Liderança e Comunicação na Gestão da Construção Civil. III Encontro de Tecnologia de Informação e Comunicação na Construção Civil*. Brasil.

Pereira, H. J. (2004). *Liderança nas Escolas, Comportamentos Docentes e Desempenho de Estudantes – Um estudo empírico*. Aveiro. Universidade de Aveiro.

Rodrigues, A. O., Ferreira, M. C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF*, Vol. 20. No. 3. Set-Dez. 493-504.

Shantz, A., Alfes, K., Latham, G. P. (2016). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Human Resource Management*. Vol. 55. No. 1. Jan-Fev. 25-38.

Stefano, S. R., Filho, A. C. G. (2004). Estilos de Liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. *Revista Capital Científico*. Vol. 2. No. 1. 127-145.

Ventura, M. M. G. (2012) *Estratégias de Comunicação Interna*. Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Vieira, A., Marques, A., Correia, E. (2013). Comunicação Interna numa Empresa de Serviços. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Jul-Set. 57-68.

Yang, L. C. (2005). *A Path-Goal Approach to the Study of the Relationships Between Managerial Leadership Styles and Subordinate Job Satisfaction and Job Performance*. Austrália. University of South Australia. Faculty of Business and Management.

Weiherl, J., Masal, D. (2016). Transformational Leadership and Followers' Commitment to Mission Changes. *International Journal of Public Administration*, Vol. 39, No. 11, 861-871.

## **Anexo 1 – Questionário – Comunicação e Liderança**

O presente questionário destina-se à recolha de informação para um Trabalho Final de Mestrado no ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão.

O estudo em assunto pretende analisar a comunicação hierárquica, ascendente e descendente, e seus efeitos. Não há respostas certas nem erradas neste questionário, pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Para responder a este questionário, terá de despende aproximadamente de 10 minutos.

Obrigada pela sua colaboração!

Mariana Vale

### **Comunicação Colaborador(a) - Superior Hierárquico (chefia directa) \***

*\* - Perguntas de cariz obrigatório*

Nesta secção pretendemos saber como avalia a relação que tem com o seu superior hierárquico. Deverá ler cada afirmação e pontuar o seu nível de concordância com a mesma.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Posso ser franco quando comunico algum problema ao meu superior hierárquico.					
Existe um bom diálogo entre mim e o meu superior hierárquico.					
O meu superior hierárquico aceita ouvir ideias/opiniões diferentes das suas.					
O meu superior hierárquico mantém uma política de “porta-aberta” com os subordinados.					
O meu superior hierárquico está disponível quando preciso de falar de problemas pessoais.					
O meu superior hierárquico preocupa-se com o bem-estar dos seus subordinados.					
O meu superior hierárquico esconde as consequências dos novos procedimentos.					
O meu superior hierárquico confia nos seus subordinados.					
Eu e o meu superior hierárquico estamos de acordo sobre a distribuição de tarefas/responsabilidades.					
O meu superior hierárquico dá importância à minha					

opinião.					
O meu superior hierárquico tem em consideração que cada um dos seus colaboradores tem necessidades as diferentes.					
A comunicação com o meu superior hierárquico é caracterizada pela abertura.					
O superior hierárquico contacta os seus subordinados regularmente.					
Geralmente a informação distribuída pelo superior hierárquico não é suficiente.					
As informações transmitidas pelo meu superior hierárquico são claras.					
O meu superior hierárquico respeita-me.					
O meu superior hierárquico não pensa só nos seus próprios interesses, mas também no bem do grupo.					
A informação divulgada pelo meu superior hierárquico é relevante para mim/ para o meu trabalho.					
Sei que o meu superior hierárquico está disponível se eu tiver um problema.					
O meu superior hierárquico trata-me como um indivíduo ao invés de me tratar apenas como mais um membro do grupo.					
Quando o meu superior hierárquico comunica					

comigo, não me dá possibilidade de colocar questões.					
O meu superior hierárquico indica claramente quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho.					
O meu superior hierárquico está disposto a ajudar-me se eu precisar de um favor.					
O meu superior hierárquico mantém-se a par de todos os erros dos seus subordinados.					
O meu superior hierárquico demonstra pouca preocupação comigo.					
O meu superior hierárquico espera que algo corra mal antes de agir.					
Se tivesse margem de manobra (por exemplo, legalmente), o meu superior hierárquico explorar-me-ia.					
O meu superior hierárquico preocupa-se com o meu bem-estar.					
O superior hierárquico perdoaria uma falha involuntária da minha parte.					

Deixamos este espaço para comentários e opiniões que queira partilhar connosco.

## Dados Gerais

### Género

	Masculino
	Feminino

### Idade

	18-25
	26-30
	31-35
	36-40
	41-45
	46-50
	51-55
	56-60
	Mais de 60

### Escolaridade

	9º Ano
	12º Ano
	Licenciatura
	Bacharelato
	Mestrado
	Doutoramento
	Outro: _____

### Sector de Atividade

--

Profissão

Por exemplo: “secretária”

--

Anos de Experiência Profissional

	Menos de 2 anos
	2-5
	6-10
	11-15
	16-20
	Mais de 20 anos

Posição Hierárquica

	Gestor de topo
	Gestor intermédio
	Supervisor – gestor de primeira linha
	Profissional altamente qualificado
	Profissional qualificado
	Profissional não-qualificado

Obrigada pelo seu contributo!

O seu contributo fará a diferença, caso deseje receber informações sobre os resultados do inquérito envie-nos um e-mail para: [mariana.vale1991@gmail.com](mailto:mariana.vale1991@gmail.com).

Agradecemos a sua resposta que muito estimamos.

## Anexo 2 – Tabelas Estatísticas

**Tabela 1 – Escala da Qualidade da Comunicação com a Chefia Direta**

Item	Correlação	Alfa de Cronbach
Posso ser franco quando comunico algum problema ao meu superior hierárquico.	,708	,934
Existe um bom diálogo entre mim e o meu superior hierárquico.	,827	,931
O meu superior hierárquico aceita ouvir ideias/opiniões diferentes das suas.	,790	,932
O meu superior hierárquico mantém uma política de “porta-aberta” com os empregados.	,792	,932
O meu superior hierárquico está disponível quando quero falar de problemas pessoais.	,624	,936
O meu superior hierárquico confia nos seus subordinados.	,642	,935
O meu superior hierárquico respeita-me.	,750	,934
Eu e o meu superior hierárquico estamos de acordo sobre a distribuição de tarefas/ responsabilidades.	,665	,935
O meu superior hierárquico tem em consideração que cada um dos seus colaboradores tem necessidades as diferentes.	,805	,932
Geralmente a informação distribuída pelo superior hierárquico não é suficiente. (I)	,687	,934
O meu superior hierárquico esconde as consequências dos novos procedimentos. (I)	,322	,943
As informações transmitidas pelo meu superior hierárquico são claras.	,550	,937
Quando o meu superior hierárquico comunica comigo, não me dá possibilidade de colocar questões. (I)	,524	,938
A informação divulgada pelo meu superior hierárquico é relevante para mim/ para o meu trabalho.	,530	,938
A comunicação com o meu superior hierárquico é caracterizada pela abertura.	,835	,931
O meu superior hierárquico preocupa-se com os seus subordinados.	,733	,933
O superior hierárquico contacta os seus subordinados regularmente.	,631	,936

**Tabela 2 – Escala da Liderança Transformacional**

Item	Correlação	Alfa de Cronbach
O meu superior hierárquico não pensa só nos seus próprios interesses, mas também no bem do grupo.	,766	,939
O meu superior hierárquico trata-me como um individuo ao invés de me tratar apenas como mais um membro do grupo.	,480	,944

**Tabela 3 – Escala da Liderança Transacional**

Item	Correlação	Alfa de Cronbach
O meu superior hierárquico indica claramente quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho.	,655	,707
O meu superior hierárquico mantém-se a par de todos os erros dos seus subordinados.	,267	,803

**Tabela 4 – Escala da Liderança *Laissez-Faire***

Item	Correlação	Alfa de Cronbach
O meu superior hierárquico espera que algo corra mal antes de agir. (I)	,758	,825

**Tabela 5 – Escala Perceção de Apoio**

Item	Correlação	Alfa de Cronbach
O meu superior hierárquico preocupa-se com o meu bem-estar.	,744	,833
O meu superior hierárquico demonstra pouca preocupação comigo. (I)	,565	,858
O meu superior hierárquico dá importância à minha opinião.	,656	,845
O meu superior hierárquico está disposto a ajudar-me se eu precisar de um favor.	,698	,841
Sei que o meu superior hierárquico está disponível se eu tiver um problema.	,741	,833
O superior hierárquico perdoaria uma falha involuntária da minha parte.	,564	,858
Se tivesse margem de manobra (por exemplo, legalmente), o meu superior hierárquico explorar-me-ia. (I)	,563	,864

**Tabela 6 – Média e Desvio-Padrão**

Item	Média	Desvio-Padrão
Comunicação	<b>3,6861</b>	<b>,70795</b>
Liderança Transformacional	<b>3,5064</b>	<b>,70582</b>
Liderança Transacional	<b>3,4320</b>	<b>,69355</b>
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	<b>2,5829</b>	<b>,78504</b>
Perceção de Apoio	<b>3,7391</b>	<b>,75816</b>

**Tabela 7 – Grupo Idade**

Liderança Transacional	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
18-35	3.5000	.80795	3.675	.029
36-45	3.1719	.63002		
>45	3.5935	.61919		
Total	3.4320	.69355		

**Tabela 8 – Grupo Posição Hierárquica**

<b>Comunicação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Gestor de topo	3.6569	.47559	3.960	.003
Gestor intermédio	4.1706	.45919		
Supervisor – gestor de primeira linha	3.2857	.75821		
Profissional altamente qualificado	3.3125	.74398		
Profissional qualificado	3.7101	.67725		
Profissional não-qualificado	3.4118	.82667		
Total	3.6900	.70249		
<b>Liderança Laissez-Faire</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Gestor de topo	2.5833	.96717	2.988	.015
Gestor intermédio	2.1000	.66094		
Supervisor – gestor de primeira linha	2.7857	.68736		
Profissional altamente qualificado	2.9766	.85418		
Profissional qualificado	2.6815	.71738		
Profissional não-qualificado	2.3250	.57690		
Total	2.5924	.77698		
<b>Percepção de Apoio</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Gestor de topo	4.0476	.23328	2.387	.044
Gestor intermédio	4.0857	.62597		
Supervisor – gestor de primeira linha	3.4490	.57987		
Profissional altamente qualificado	3.4375	.88597		
Profissional qualificado	3.7483	.73848		
Profissional não-qualificado	3.2571	.82931		
Total	3.7381	.74553		

**Tabela 9 – Análise das Correlações**

Item	Comunicação	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Liderança <i>Laissez-Faire</i>	Percepção de Apoio
Comunicação	1	,823**	,774**	-,698**	,845**
Liderança Transformacional	,823**	1	,859**	-,601**	,777**
Liderança Transacional	,774**	,859**	1	-,597**	,730**
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	-,698**	-,601**	-,597**	1	-,687**
Percepção de Apoio	,845**	,777**	,730**	-,687**	1

\*\* - Correlação é significativa ao ponto 0.01.

**Tabela 10 – Análise de Regressão Múltipla**

Variáveis Retidas	R <sup>2</sup>	Coefficiente Estandarizado
Comunicação	0.774	0.508
Liderança Transformacional		0.264
Liderança <i>Laissez-Faire</i>		-0.164