



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

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

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

**RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A  
SATISFAÇÃO EM CONTEXTO DE MUDANÇA NUMA  
INSTITUIÇÃO BANCÁRIA:  
ABORDAGEM AO LÍDER INTERMÉDIO**

**SUSANA RAQUEL INÁCIO VEIGA GONÇALVES**

**OUTUBRO DE 2017**

**MESTRADO EM**  
Gestão de Recursos Humanos

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

**RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A  
SATISFAÇÃO EM CONTEXTO DE MUDANÇA NUMA  
INSTITUIÇÃO BANCÁRIA:  
ABORDAGEM AO LÍDER INTERMÉDIO**

SUSANA RAQUEL INÁCIO VEIGA GONÇALVES

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

OUTUBRO 2017

## DEDICATÓRIA

Dedico este meu trabalho aos meus filhos, pelo tempo de ausência, pelas vezes que não vos adormeci, pelas vezes que não brincamos juntos. Obrigado Rodrigo e Salvador mesmo não compreendendo aceitaram esta minha decisão de voltar a estudar e de concretizar este desejo.

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, professor Paulo Lopes Henriques, pelo tempo e dedicação, pela orientação e pelo rumo que me fez ver e seguir neste trabalho. Pelo exemplo e partilha do seu saber enquanto professor e orientador.

A todos os professores que durante este mestrado me obrigaram a pensar de forma diferente, que desenvolveram as minhas competências e contribuíram para o meu crescimento.

Ao Sérgio, sem o teu apoio o caminho tinha sido bem mais difícil, pela logística, pela compreensão, pela dedicação, pelas vezes que tentaste “comprar” os nossos filhotes para que eu conseguisse levar este desejo a bom porto.

Aos meus pais por todos os ensinamentos e valores transmitidos e por me fazerem acreditar em todos os momentos que basta querer para conseguir.

Aos meus amigos de coração que de diversas formas me apoiaram e nunca me deixaram desistir. À Maria e à Sandra colegas de curso e de grupo de trabalho, pelos ensinamentos e paciência com a mais crescida.

Ao Pedro Abreu pelo exemplo e pela motivação enquanto líder e inspirador, por me ensinar tantas vezes o verdadeiro conceito da resiliência.

Ao Eng. Luís Moedas, ao Dr. João Pedro Guerreiro, ao Dr. Alexandrino Martins, pelo apoio e por me ensinarem diariamente o que são líderes transformacionais.

Aos líderes intermédios e aos colaboradores que participaram no preenchimento deste inquérito e que me ensinam diariamente o que é trabalhar pessoas e quanto gratificante é nas pequenas e grandes coisas.

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>I</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 – REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>2</b>
2.1 – Estilos de Liderança Transacional, Transformacional e Laissez Faire .....	2
2.2 – A Importância dos Líderes Intermédios em contexto de mudança .....	8
2.3 – Mudança Organizacional .....	12
<b>3 – METODOLOGIA E DADOS.....</b>	<b>16</b>
<b>4 - DISCUSSÃO .....</b>	<b>24</b>
<b>5 – CONCLUSÃO.....</b>	<b>26</b>
<b>6 - LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>28</b>

## **Resumo**

Desde a crise do *subprime* com a queda do *Lehman Brothers* em setembro de 2008, o setor bancário assumiu consequências e alterações ao seu funcionamento. Também a forma de estar dos clientes alterou, em Portugal com a queda do BPP e do BPN, a aquisição do Banif, a resolução do BES, leva a que hoje os clientes sejam mais exigentes, mais informados, mais complexos nas suas escolhas colocando-as em causa muitas vezes. Neste contexto adverso de fortes alterações, os líderes intermédios pelo seu posicionamento na hierarquia assumem um papel de extrema importância. São estes que têm uma posição privilegiada e consequentemente um envolvimento e uma influência junto dos colaboradores, contribuindo de forma decisiva para o sucesso da organização, pois são eles que podem “fazer acontecer”.

A literatura reforça que a liderança transformacional é a mais eficaz em momentos de mudança e no mesmo sentido numa maior satisfação com o líder.

Tendo por base a análise dos líderes intermédios de uma instituição bancária portuguesa, os principais objetivos deste estudo são, por um lado, identificar o estilo de liderança predominante, por outro aferir se existe relação entre o estilo de liderança e a satisfação com o líder e por último analisar se os estilos de liderança se coadunam com os necessários em momentos de mudança.

Os resultados do estudo reforçam que a liderança transformacional segue na mesma direção da satisfação com o líder, havendo uma relação direta e positiva nos momentos de mudança.

## **Palavras-chave**

Líderes Intermédios, Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança *Laissez Faire*, Satisfação com o Líder, Mudança Organizacional.

## **Abstract**

Since the subprime mortgage crisis and the collapse of Lehman Brothers in September 2008, the banking sector as a whole, had to deal with some consequences and changes. In Portugal, since the collapse of some national banks like BPP and BPN, the changes in BES, and the acquisition of Banif, lead to a new set of customers. Customers are more demanding, more informed and have higher expectations. In this adverse context of strong changes, intermediate leaders by their position in the hierarchy assume a very important role. Due to their privileged position, involvement and impact with their employees, intermediate leaders contribute in a decisive way to the success of the organization as they are the ones that “can make it happen”.

Literature shows that transformational leadership is the most effective in times of change and greater satisfaction with the leader. Based on the analysis of the intermediate leaders of a Portuguese banking institution, the main objectives of this study are: to identify the predominant leadership style, and then determine the link between the leadership style and the employee satisfaction with the leader. Finally, examine whether leadership styles are in line with those needed at times of change.

The results of the study support that the transformational leadership follows in the same direction of the satisfaction with the leader, having a direct and positive relation in moments of change.

## **Key words**

Intermediate Leaders; Transformational Leadership; Transactional Leadership; Laissez Faire Leadership; Leader Satisfaction; Organizational Change

# 1 – Introdução

A crise financeira mudou a forma como a banca hoje é vista. Claramente hoje a banca é um setor em mudança quer ao nível nacional quer internacional (Branco, 2017). Os bancos passaram a pigmeus, perdendo autonomia e procurando uma nova normalidade que parece longínqua, e que será diferente da anterior. Os próximos anos trarão nova reestruturação do setor, com encerramentos de balcões, despedimentos de bancários, fusões e gestão controlada (Guerreiro, 2011).

Por outro lado, a cada vez maior regulação do setor, constitui um sério condicionalismo à definição de uma estratégia clara. Se por um lado os governos e os reguladores entendem que a regulação é a chave do sucesso do setor, motivando a transparência e o rigor, a banca vê a regulação como um entrave à diferenciação e com impactos no capital (Branco, 2017).

Este autor defende que, neste contexto a banca deve voltar a ser vista como “*a steady ship in stormy waters*”, capaz de resistir a ventos e tempestades, crises financeiras e de confiança, adaptando-se aos novos tempos de mudança.

O papel dos líderes intermédios foi, e é crucial em todo este processo, pelo seu posicionamento na organização, estes são muitas vezes considerados agentes de implementação da estratégia definida pela gestão de topo (Floyd & Wooldrige, 1994).

Neste contexto adverso de fortes alterações, de mudanças constantes, que a banca ultrapassa a nível mundial onde o desgaste e a desmotivação dos colaboradores é uma realidade, onde os níveis de resiliência são diariamente colocados à prova, este estudo assume primordial importância para aferir os estilos de liderança que são mais



eficazes e menos eficazes nestes momentos, com o propósito fundamental de ajudar os colaboradores a ultrapassá-los sem perderem os seus níveis de *commitment* organizacional bem como os seus desempenhos comerciais.

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. No primeiro capítulo, faz-se a apresentação do estudo, as razões subjacentes à escolha do tema, os objetivos estabelecidos e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo faz-se o enquadramento teórico com base na revisão da literatura existente sobre liderança, líderes intermédios e mudança. Abordam-se os vários estilos de liderança, o papel do líder intermédio na organização, os estilos de liderança em contexto de mudança e por fim analisa-se a satisfação com o líder. No terceiro capítulo desenvolve-se a pesquisa empírica, designadamente técnicas de recolha e tratamento dos dados obtidos neste trabalho. No quarto capítulo discutem-se os resultados obtidos à luz da revisão de literatura realizada no capítulo dois. No quinto capítulo apresentam-se as conclusões e por fim no sexto capítulo são apresentadas as limitações do estudo bem como propostas de investigação futura.

## **2 – Revisão de Literatura**

### **2.1 – Estilos de Liderança Transacional, Transformacional e Laissez Faire**

Segundo Zaccaro *et al.*,(2001), a principal responsabilidade dos líderes organizacionais é direcionar os colaboradores para alcançarem objetivos organizacionais, articulando a missão, a visão, a estratégia e conseqüentemente os objetivos da organização. Ou seja, a liderança é tanto mais eficaz e eficiente quanto os colaboradores atinjam os seus objetivos fruto de uma liderança bem-sucedida.

Estilo de liderança é um padrão de comportamento relativamente estável exibido por um líder quando trabalha com os seus colaboradores (Aga, 2016). A teoria da liderança engloba os estilos Transacional, Transformacional e *Laissez-Faire* (Bass, 1985; Sohmen, 2013).

Os líderes transacionais têm por base sempre alguma troca, atuam com intenção de ver satisfeita a sua necessidade. A liderança transacional é um processo de troca baseado no cumprimento de obrigações contratuais e geralmente é representado como definição de objetivos e acompanhamento, controle de resultados (Burns, 1978; Aga, 2016).

Os líderes transacionais clarificam o papel e os requisitos da tarefa e fornecem recompensas contingentes positivas e negativas, de acordo com o sucesso do desempenho (Bass *et al.*, 2003).

O líder trabalha com os seus colaboradores estabelecendo acordos para a realização das tarefas com base na negociação e entendimento mútuo, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado (Bass, 1997). Existe uma monitorização dos objetivos, esperando ou antecipando a ocorrência de erros e desvios à norma estabelecida.

A liderança transacional, embora independente da transformacional, é um pré-requisito de uma liderança eficaz (Bass *et al.*, 2003; Hinkin & Schriesheim, 2008).

Assim sendo, a Liderança Transacional compreende os seguintes fatores:

**1) Recompensa**, é baseada em trocas económicas e emocionais, ou seja, existe recompensa e elogio imediato após os resultados esperados serem alcançados. É uma transação construtiva, com algum grau motivacional, mas em menor grau do que a transformacional;

**2) Gestão pela forma Ativa** – O líder define o desempenho padrão e pune o que não se ajusta ao previamente estabelecido. Neste caso implica uma monitorização dos desvios, dos erros e a construção de ações corretivas logo que ocorram;

**3) Gestão pela forma Passiva** – similar à anterior, mas com uma componente reativa. Os líderes esperam que os desvios aconteçam e só depois intervêm (Podsakoff, *et al.*, 1982; Bass, *et al.*, 2003; Antonakis *et al.*, 2003).

A ineficácia de uma liderança transacional é normalmente atribuída à qualidade dos métodos de avaliação, ao desconforto em lidar com determinadas situações, à falta de confiança e de competências e à pressão do tempo (Bass *et al.*, 2003).

Quando faltam ao líder, recursos para as suas necessidades e reputação, a liderança pode ser menos eficaz.

Os interesses da organização e dos seus colaboradores precisam de estar alinhados. Essa é uma tarefa para o Líder Transformacional. Em contraste com o líder transacional que pratica reforço contingente de seguidores, o líder transformacional inspira, estimula intelectualmente, e é individualmente considerado um deles (Bass, 1999).

Segundo Bass (1985) o líder transformacional é alguém que criou a sua consciência sobre determinada questão, mudou-a para necessidades de níveis superiores, influenciou-a a transcender os seus próprios interesses em prol do grupo ou organização, fazendo com que os colaboradores trabalhassem mais do que esperavam originalmente. Isto acontece porque os colaboradores ambicionam satisfazer as necessidades e expectativas do líder, bem como dar-lhe todo o apoio necessário e solicitado. Os colaboradores que são liderados por um líder transformacional têm comportamentos e reações como o desejo de imitar o líder, desempenho de maior

qualidade, mais inovação, vontade de fazer mais e melhor, forte sentimento de *commitment*, admiração, lealdade e respeito pelo seu líder (Goodwin *et al.*, 2001).

Um líder transformacional estabelece uma visão e metas claras para os colaboradores, podendo desempenhar um papel convergente na resolução de conflitos decorrentes da mudança, uma vez que o líder transformacional enfatiza o sucesso dos colaboradores ao invés das diferenças enquanto indivíduos. Direciona os colaboradores para a concentração no objetivo geral e não nos objetivos individuais (Shin *et al.*, 2012). Um líder com este estilo de liderança estabelece um espírito unificador conseguindo, através da interação de todos os colaboradores de uma equipa uma visão diferente, criativa e inovadora (Mitchell *et al.*, 2015; Kim, 2017).

Pode-se concluir à luz da literatura que um líder transformacional age segundo comportamentos de integridade e equidade, definindo altos padrões de desempenho, incentivando, ajudando e reconhecendo o mérito dos seus colaboradores, dando-lhes autonomia e encorajando-os ao seu auto desenvolvimento uma vez que está disposto a partilhar o seu conhecimento e a sua experiência. Originando desta forma mais criatividade e desempenhos superiores, com níveis de motivação superiores, *commitment* e resiliência mais elevados. Barrick *et al.*, (2015) defendem que os seguidores de líderes transformacionais são mais produtivos, independentemente do desempenho ser medido individualmente, em equipa, numa unidade ou numa empresa como um todo.

Segundo Bass *et al.*, (2003), a liderança transformacional compreende 4 fatores:

**1) Influência Idealizada** - O líder é admirado e respeitado. Os seus seguidores identificam-se com ele e querem imita-lo. O líder considera as necessidades dos seus

seguidores antes das suas próprias necessidades. Assume riscos e é consistente na sua conduta com ética, princípios e valores subjacentes.

**2) Motivação Inspiradora** – O líder motiva os seus seguidores dando total significado ao trabalho que estes realizam. O espírito individual e de equipa é despertado, assim como o entusiasmo e o otimismo exibido. O líder incentiva os seus seguidores a idealizarem o futuro.

**3) Estímulo Intelectual** – O líder estimula o esforço dos seus seguidores para serem inovadores e criativos, questionando pressupostos, reformulando problemas e abordando situações antigas de novas formas. Não existe qualquer crítica ou desprezo pelas ideias de cada um.

**4) Consideração Individualizada** – O líder presta atenção às necessidades de cada um atuando como mentor. Os seguidores são desenvolvidos para níveis de potencialidade superiores. Novas oportunidades de aprendizagem são criadas juntamente com um clima favorável para crescerem.

Este tipo de liderança emerge em tempos de mudança, onde a turbulência e o stress imperam. Uma vez que em tempos de mudança os colaboradores procuram conforto e confiança no seu líder, procuram razão e sentido no caminho para onde vão e na forma como estão a realizar as suas tarefas no seu dia-a-dia (Delegach *et al.*, 2017).

Shamir & Howell (1999) define Liderança Carismática como uma interação entre líderes e seguidores que resulta em:

(a) Dotar os seguidores de autoestima dependente da visão e missão articulada pelo líder;

(b) Interiorização dos valores e objetivos do líder pelos seguidores;

(c) Forte compromisso pessoal e moral com esses valores e metas;

(d) Uma vontade por parte dos seguidores de transcender os seus próprios interesses em prol do coletivo (equipa ou organização).

Estes mesmos autores acreditam que este tipo de liderança é aplicável em contexto organizacional, mas não em todas as situações. Isto é, estes assumem que a liderança carismática possa surgir com maior eficácia em situações excecionais, únicas e dinâmicas, situações onde não existam orientações claras para o comportamento. É a combinação de várias condições favoráveis juntamente com as motivações do líder, comportamentos e características dos seguidores e ações que produzem o fenómeno da liderança carismática.

Segundo Conger (1999), os seguidores são atraídos pelo líder carismático devido à oportunidade e ao próprio líder, essencialmente devido à identificação com as competências do mesmo, demonstram um desejo de aprender com ele e um desejo de crescimento pessoal. O líder carismático define altos padrões de desempenho originando que os seus seguidores se sintam únicos aumentando o seu nível de *commitment* e conseqüentemente de motivação.

Também conhecido como o estilo *hands-off*, a liderança *Laissez Faire*, é aquela em que um líder delega todos os poderes de decisão aos seus seguidores (Zareen *et al.*, 2015). Podendo mesmo originar num desrespeito do líder perante os seus deveres de liderança e de orientação para com os seus colaboradores.

A liderança *laissez faire* pode ser entendida como um tipo de falta de liderança situacional quando o colaborador experimenta a falta de competência ou outros recursos, este estilo de liderança pode ter fortes conseqüências negativas em situações críticas, pelo contrário estas conseqüências podem ser menos negativas nas situações em

que os colaboradores sejam capazes de lidar com a situação e resolve-la sem ajuda do seu líder (Skogstad *et al.*, 2014).

Estudos demonstram que a prevalência da liderança *laissez faire* nas organizações é surpreendentemente alta (Aasland *et al.*, 2010), com consequências negativas deste estilo de liderança na satisfação com o líder (Judge & Piccolo, 2004; Skogstad *et al.*, 2007).

Em suma, a liderança transformacional é a mais indicada em contextos de mudança, uma vez que através da inspiração e motivação aos seguidores estes procuram mais rapidamente os seus resultados ultrapassando as barreiras da mudança de uma forma mais rápida e consistente. Um equilíbrio entre a liderança transformacional e a liderança transacional também poderá ser bem concebida, sendo Bass (1995) os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem ser transacionais e transformacionais simultaneamente. Um estilo de liderança não substitui o outro, pelo contrário juntos reforçam a eficácia do líder.

## 2.2 – A Importância dos Líderes Intermédios em contexto de mudança

Depois de abordados os estilos de liderança é primordial neste trabalho a abordagem referente aos líderes intermédios, estes assumem hoje um papel crucial nas organizações, longe vai o tempo em que estes eram apenas mensageiros de informação e faziam a ponte entre os líderes de topo e os restantes colaboradores. Hoje são estes líderes que podem fazer acontecer, porque estão próximos, porque têm a capacidade de influenciar diariamente, porque são agentes de mudança. Assim sendo as organizações têm que cada vez mais olhar para os líderes intermédios como aqueles que conseguem implementar a estratégia e são facilitadores da mudança. Os indivíduos são mais

propensos a aderir à ação coletiva, como implementar a mudança, quando há confiança, apoio ou identificação organizacional (Leana & Van Buren, 1999).

Hornsby *et al.*, (2002), demonstram a importância de cinco fatores organizacionais internos que estão na base da influência do líder intermédio, sendo eles:

**1 - Um sistema de recompensa eficaz** que estimula a atividade empreendedora, deve considerar metas, feedback, ênfase na responsabilidade individual e incentivos baseados em resultados.

**2 - Obter apoio da gestão de topo**, a disposição dos gestores de topo para facilitar e promover a atividade empresarial na organização, incluindo a promoção de ideias inovadoras, bem como o fornecimento de recursos, especialização ou proteção necessários.

**3 - Disponibilidade de recursos**, os líderes intermédios devem perceber a disponibilidade de recursos para atividades inovadoras de modo a incentivar a experimentação e a tomada de riscos.

**4 - Estrutura Organizacional de Apoio**, a estrutura deve fomentar os mecanismos administrativos pelos quais as ideias são avaliadas, escolhidas e implementadas.

**5 - Tomada de riscos e tolerância a falhas**, os líderes intermédios devem trabalhar para um ambiente que incentiva a tomada de risco calculada enquanto mantém tolerância razoável para as falhas.

O envolvimento é um estímulo importante para o pensamento estratégico, de modo que as estratégias formuladas com os líderes intermédios são provavelmente superiores às projetadas somente pelos gestores de topo (Floyd & Wooldridge, 1994).



Na Figura 1, Floyd & Wooldridge (1994) combinam a influência ascendente e descendente com o pensamento integrador e divergente para descrever quatro possíveis papéis dos líderes intermédios: promover estratégias alternativas, sintetizar informação, facilitar a adaptação à mudança e implementar estratégias deliberadas.

		Atividade Comportamental	
		Ascendente	Descendente
Influência Cognitiva	Divergente	Promover Estratégias Alternativas	Adaptação á mudança
	Integrador	Sintetizar Informação	Implementar estratégias deliberadas

Fonte: Floyd & Wooldridge, 1994

**Figura 1 – Tipologia da influência dos gestores intermédios na estratégia**

Estes autores defendem que os líderes intermédios **promovem estratégias alternativas**, podendo mesmo influenciar a gestão de topo, isto acontece porque estes líderes atuam na primeira pessoa, na linha da frente, ou seja, vivem no espaço organizacional entre a estratégia e as operações, deixando-os altamente comprometidos e permitindo a experimentação e assim poderem levar por diante estas estratégias alternativas com a ajuda dos restantes. Os líderes intermédios **sintetizam a informação**, muitas vezes o seu papel é fornecer informações à gestão de topo sobre questões

internas e externas. Este sintetizar de informação é uma poderosa influência uma vez que é através deste relato que a gestão de topo traça a sua perceção da restante equipa. Os líderes intermédios da forma como relatam a informação podem encorajar equipas mais conservadoras a assumirem riscos necessários, uma vez que se sentem confiantes com o seu líder. Estes são facilitadores da **adaptação à mudança**, ou “mestres da mudança”, os autores comparam o papel do líder intermédio à estrutura flexível entre duas carruagens de um comboio, a forma e a composição desta estrutura flexível semelhante a um acordeão supera a rigidez de todo o veículo ao mesmo tempo que ambas as carruagens seguem na mesma direção. Assim tem de ser um líder intermédio a superar o momento de mudança e levar todos os seus colaboradores na mesma direção. Por último **implementar estratégias**, baseia-se nos esforços dos líderes intermédios em distribuir os recursos existentes de forma eficaz e eficiente. A implementação efetiva requer que os líderes entendam a lógica da estratégia para além das diretrizes da mesma, resultando assim na sua participação e envolvimento na implementação.

Em suma, os líderes intermédios pela sua proximidade à equipa, à organização e ao processo são os que podem fazer a diferença, são eles os mestres da mudança. Assim sendo e para que isso aconteça estes líderes têm que estar envolvidos e serem parte integrante na estratégia, devem estar munidos de toda a informação e serem agentes influenciadores nas duas direções, *down-top* e *top-down*. Estes devem ser fontes de inspiração e motivação para as equipas, devem ser líderes seguidos por todos os que os rodeiam pelo seu exemplo e pela sua forma de estar.

Quando se fala de líderes e seguidores naturalmente se aborda o tema da comunicação, a divulgação efetiva dos objetivos organizacionais depende em muito da capacidade de comunicação dos líderes (Berson & Avolio, 2004; Koontz *et al.*, 1984),

afirmam que a função da comunicação numa organização é conectar os colaboradores dessa mesma organização para alcançar objetivos mútuos.

Os líderes servem como canais chave através dos quais se comunicam valores e mudanças estratégicas e motivam seguidores dentro de uma organização (Brandt & Uusi-Kakkuri, 2016).

Espera-se que uma organização que tenha uma boa cultura de comunicação seja capaz de desenvolver espírito de equipa e conseqüentemente um trabalho mais eficiente. Por outro lado a comunicação bidirecional (para cima e para baixo) serve como base para a motivação dos colaboradores e para o sucesso organizacional (Chen, 2017).

Numa liderança transformacional, o uso de metáforas e imagens como meio de articulação da visão, argumentam que o estilo de comunicação é um fator crítico distintivo da mensagem do líder (Bass, 1985). Ao estar aberto às ideias e aos comentários dos outros, especialmente em tempos de incerteza e turbulência, os líderes transformacionais podem determinar o grau de entendimento que os seus seguidores detêm dos objetivos estratégicos de uma organização (Berson & Avolio, 2004).

### 2.3 – Mudança Organizacional

É nos anos 60 e 70 que se aprofundam os estudos do papel dos líderes em contextos de mudança, com o intuito de investigar as razões de algumas organizações se adaptarem rapidamente à mudança e outras com mais resistência.

No que diz respeito à gestão da mudança existe a distinção, entre os processos de mudança planeada, e os processos de mudança imediatos. Os processos planeados são do tipo *top-down* e como o nome indica são programados - os objetivos da mudança são definidos com antecedência e por isso dependem fortemente das chefias. A

comunicação de cima para baixo, assume-se como o principal mecanismo de criação de apoio para a mudança entre os colaboradores. Através de um processo de tentar “vender” as transformações, os líderes divulgam as informações necessárias para informar os colaboradores acerca das transformações, ao tentar explicar o porquê destes terem de estar empenhados e comprometidos com o processo – é aqui que se destacam os líderes transformacionais.

Segundo Bernerth *et al.*,(2011) o potencial de resultados negativos a considerar é particularmente elevado quando a taxa de mudança é percebida como demasiado frequente. Quando a mudança é percebida como um evento discreto, com um início e um fim, os colaboradores têm menos dificuldades em prever e assim ajustar o seu comportamento em conformidade. Caso contrário, quando uma organização está numa mudança que lhes parece contínua, os colaboradores atingem um ponto de saturação ao lidar com a continuidade.

As organizações atuais experimentam mudanças frequentes, diversas e intensas através de práticas como, redesenho de processos, reestruturação, fusões e aquisições. As organizações colocam esses programas em prática na tentativa de antecipar ou adaptar-se a forças externas, tais como novas tecnologias, mercados, legislações, ou forças internas, como mudanças de pessoal ou alteração de políticas e procedimentos (Raineri, 2011).

As práticas de gestão da mudança incluem várias intervenções organizacionais que serão tanto mais facilitadoras do processo de mudança quanto mais estiverem em consonância com os eventos organizacionais internos e externos. No entanto segundo Kanter (1977) muitos dos que participam nos processos de mudança esquecem-se dos

princípios óbvios e baseados no senso comum, podendo levar a processos ineficientes e muitas vezes caóticos de mudança.

Durante a fase de preparação da mudança deverá ser elaborado um plano detalhado de como a mudança será implementada, incluído objetivos ambiciosos mas muito realistas, fases a serem alcançadas e o tempo necessário para este projeto de mudança (Whelan-Berry *et al.*, 2003).

Outro elemento chave para a mudança organizacional prende-se com a visão de mudança ser aceite pelos colaboradores e por todas as partes interessadas na mesma. Estes têm que aceitar e concordar que esta mudança é positiva para a organização e para si enquanto indivíduo. Posto isto, o desafio dos líderes de mudança é então que esta visão seja convincente e aceite pelos colaboradores individualmente. Grande parte das iniciativas de mudança que não chegaram a bom porto, muitas vezes a visão não é totalmente específica ou atraente o suficiente para os colaboradores, não é aceite por estes e consequentemente estes não mudam colocando em causa todo o processo (Whelan-Berry & Somerville , 2010).

Segundo Kotter (1996), os processos de mudança implementados com êxito têm por base a intuição clara que a grande mudança não acontecerá facilmente por uma longa lista de razões. Este autor define que para uma mudança bem sucedida, independentemente da sua magnitude, esta tem de passar por oito etapas conforme a figura 2.

<b>Etapa</b>	<b>O que fazer</b>	<b>Como fazer</b>
1: Criar um sentido de urgência	<b>Análise do mercado e das realidades competitivas</b>	<b>Identificar ameaças e oportunidades</b>
2: Criação de uma aliança de Orientação	<b>Reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança</b>	<b>Orientar o grupo para trabalhar como uma equipa</b>
3: Desenvolvimento de uma visão e estratégia	<b>Criar uma visão para ajudar a direcionar o esforço de mudança</b>	<b>Desenvolvimento de estratégias para alcançar essa visão</b>
4: Comunicar a visão de mudança	<b>Usando cada veículo possível para comunicar constantemente a nova visão e estratégias</b>	<b>Tendo como aliança de orientação o modelo de comportamento esperado dos colaboradores</b>
5: Ultrapassar Obstáculos	<b>Mudar sistemas ou estruturas que prejudiquem a visão de mudança</b>	<b>Encorajar a tomada de riscos e ideias não tradicionais, actividades e acções</b>
6: Incentivar Short-Term Wins	<b>Programas para melhorias visíveis no desempenho ou "wins"</b>	<b>Visivelmente reconhecer e recompensar as pessoas que tomaram possível o WINS</b>
7: Consolidar ganhos e produzir mais Mudança	<b>Usando o aumento da credibilidade para alterar todos os sistemas, estruturas e políticas que não se encaixam numa visão de transformação</b>	<b>Contratação, promoção e desenvolvimento de pessoas que podem implementar uma visão de mudança</b>
8: Institucionalizar novas abordagens na Cultura	<b>A criação de um melhor desempenho através do cliente e o comportamento orientado para a produtividade, mais e melhor liderança e gestão mais eficaz</b>	<b>Articulando as conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional</b>

Fonte: Adaptado Kotter, 1996

## **Figura 2 - O processo de mudança Eight-Stage**

A mudança é então um dos principais problemas em todas as organizações, e aqueles que resistem à mudança terão mais dificuldade em sobreviver. Assim, as organizações precisam de passar pela mudança de forma eficaz.

Resumindo a mudança é uma constante nas organizações e ocorre a um ritmo alucinante, é fundamental que todos os fatores que possam ter uma influência negativa neste processo sejam ponderados e minimizados ao máximo. A comunicação assume uma importância extrema uma vez que o incerto é sempre mais difícil de aceitar. Os colaboradores reagirão de forma mais positiva a estes processos quanto mais se sentirem parte integrante na mudança e ao corrente do que muda e de quais serão os próximos passos.

É pedido aos líderes que ajam proativamente e que atuem como treinadores e defensores da mudança, antecipadamente. Isto vai-lhes permitir ter melhores resultados,

ao invés de apenas começar a medir a aceitação dos colaboradores depois do processo de mudança ter começado (Santhidran *et al.*, 2013).

### **3 – Metodologia e dados**

O objetivo primordial deste estudo foi identificar o estilo de liderança que os líderes intermediários desta instituição protagonizam em contextos de mudança e a satisfação dos Assistentes de Clientes e Gestores com o mesmo, podendo desta forma ultrapassar estes contextos adversos sem perderem os seus níveis de *commitment* e os seus desempenhos comerciais esperados.

Pretendeu-se com este estudo entender a forma como os colaboradores percecionam a liderança levada a cabo pelos seus líderes e a satisfação com a mesma, com o intuito de aferir se existe um estilo de liderança característico e a satisfação do mesmo. Desta forma procura-se contribuir para uma reflexão acerca dos estilos de liderança que mais se adequam a contextos adversos e de mudança, onde os colaboradores possam estar mais vulneráveis a oscilações de motivação, níveis de *commitment*, resiliência e consequentemente desempenhos comerciais piores.

Foram definidas as seguintes perguntas iniciais: Qual o estilo de liderança que predomina nesta instituição bancária? Existe relação entre o estilo de liderança e a satisfação com o líder? Os estilos de liderança coadunam-se com os necessários em momentos de mudança?

Na instituição financeira onde este estudo teve o seu desenvolvimento, as agências são compostas por um gerente (líder intermédio), consoante a dimensão da agência, ou seja, nº de clientes e movimento financeiro é constituída por um ou mais Assistentes de Clientes, colaboradores que acompanham os clientes de retalho, Gestor

de clientes particulares, que acompanham os clientes com elevado movimento financeiro e Gestor de empresas, que acompanham os clientes empresa e respetivos sócios.

O universo deste estudo é constituído por 97 gerentes e 280 assistentes de clientes e gestores. O questionário utilizado foi elaborado com base no *Multifactor Leadership Questionnaire* de Avolio & Bass (1990), o mesmo foi enviado pelo *Google forms*, com o intuito das respostas serem as mais fiáveis possíveis e sem questões de confidencialidade.

Optou-se pela utilização de um método quantitativo essencialmente por duas razões, a primeira diz respeito há limitação do tempo existente. Caso fosse contemplado outro método poderia comprometer a investigação por falta de resultados atempados. A outra razão diz respeito ao tema, isto é, dificilmente os colaboradores estão dispostos a falar abertamente deste tema e do seu líder pelo que um método qualitativo poderia não ter os resultados desejados. O método quantitativo, como os inquéritos utilizados asseguram a confidencialidade logo o colaborador poderá estar mais disposto a preencher.

Foram distribuídos 377 inquéritos. Nenhum foi anulado, uma vez que pelo *Google forms* não é possível submeter o inquérito se todos os campos não estiverem preenchidos.

Responderam ao inquérito 48 gerentes e 103 assistentes de clientes e gestores, resultando numa taxa de resposta de 40%.

Foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos (0 – Nunca a 4 – Sempre). O programa utilizado para tratamento dos dados estatísticos foi o “SPSS Statistics versão 24.0”.



Importa referir antes da análise dos dados que de acordo com o processo de mudança Eight-Stage de Kotter (1996), esta instituição bancária encontra-se na etapa 3, desenvolvimento de uma visão e estratégia, avistam-se alterações e mudanças significativas a curto prazo para esta instituição.

No que concerne à variável dependente foram avaliadas quer a satisfação com o líder, quer a eficácia do mesmo.

Quanto ao género a amostra é equilibrada em ambos os inquéritos. Quanto à faixa etária os gerentes têm uma idade média de 44 anos, sendo que a idade mínima cifra-se nos 33 anos e a idade máxima nos 59 anos. O tempo médio de função é de 12 anos e no que concerne ao nível de escolaridade 45.8% são licenciados. Os assistentes de clientes apresentam uma idade média de 40 anos, sendo a idade mínima 23 anos e a máxima 62 anos. O tempo médio de função é de 10 anos e 56.31% são licenciados.

Começou-se por analisar a fiabilidade dos inquéritos através do alpha de Cronbach, segundo Marôco & Marques (2006), um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o alpha é pelo menos 0.70. Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um alpha de 0.60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto.

**Tabela I – Resultado do Alpha de Cronbach**

Categoria	Gerentes	AC+Gestores
	Alpha	Alpha
Liderança Transaccional	0,624	0,758
Liderança Transformacional	0,829	0,964
Laissez Faire	0,699	0,853
Eficácia Lider	0,901	0,968

Apesar de no inquérito dos gerentes o resultado do alpha na liderança transaccional e *laissez faire* não ser superior a 0.7, nenhum deles é considerado redutor pelo que decidiu-se a manutenção de ambos.

Quanto ao estilo de liderança que predomina nesta instituição bancária é a liderança transformacional seguida da liderança transaccional.

De acordo com a Tabela II onde são analisados os resultados dos gerentes, estes demonstram um equilíbrio entre a liderança transformacional e a transaccional, destacando-se a primeira em 0.45 da segunda. A liderança *laissez faire* não tem representação assumindo um valor médio de 0.9245.

**Tabela II – Valores médios das categorias - Gerentes**

**Médias das Categorias - Gerentes**

	Liderança Transaccional	Liderança Transformacional	Laissez Faire	Eficácia do Lider
Média	2,7708	3,2219	0,9245	3,1019
N	48	48	48	48
Desvio Padrão	0,46849	0,30993	0,42662	0,43719

A tabela III demonstra os mesmos estilos de liderança onde foram analisadas as respostas dos assistentes de clientes e gestores, apesar do estilo predominante também ser a liderança transformacional seguida da transaccional, gostaria de ressaltar que os assistentes de clientes e gestores (liderados) percebem um equilíbrio muito mais vincado entre a liderança transaccional e a transformacional diferindo apenas 0.20 da segunda para a primeira. Torna-se também importante referir que a liderança *laissez faire* assume aqui um valor médio de 1.1954 superior ao resultado dos líderes intermédios.

**Tabela III – Valores médios das categorias – AC + Gestores**

**Médias das Categorias - AC+Gestores**

	Liderança Transaccional	Liderança Transformacional	Laissez Faire	Eficácia do Líder
Média	2,6352	2,8383	1,1954	2,9755
N	103	103	103	103
Desvio Padrão	0,67117	0,78688	0,72501	0,85704

Na segunda pergunta de partida, quisemos neste estudo, aferir a relação existente entre o estilo de liderança predominante e a satisfação com o líder.

As tabelas IV e V demonstram que a eficácia da liderança dos líderes intermédios está dependente do estilo de liderança transformacional e transaccional.

**Tabela IV – Correlação entre os estilos de liderança - Gerentes**

**Correlações - Gerentes**

		Liderança Transacional	Liderança Transformacional	Liderança Laissez Faire	Eficácia do Líder
Liderança Transacional	Correlação de Pearson	1	0,185	-0,068	0,203
	Sig. (bilateral)		0,207	0,648	0,167
	N	48	48	48	48
Liderança Transformacional	Correlação de Pearson	0,185	1	-,411**	,666**
	Sig. (bilateral)	0,207		0,004	0,000
	N	48	48	48	48
Liderança Laissez Faire	Correlação de Pearson	-0,068	-,411**	1	-,334*
	Sig. (bilateral)	0,648	0,004		0,020
	N	48	48	48	48
Eficácia do Líder	Correlação de Pearson	0,203	,666**	-,334*	1
	Sig. (bilateral)	0,167	0,000	0,020	
	N	48	48	48	48

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

\*\*.. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Analisando as correlações, conclui-se que a liderança transformacional e a liderança transacional apresentam uma correlação positiva significativa, ou seja as categorias variam no mesmo sentido da eficácia do líder.

A liderança transformacional é a que melhor serve os interesses da eficácia do líder, sempre que é utilizada uma liderança transformacional a eficácia do líder é de .666. Sempre que é utilizada uma liderança transacional a eficácia do líder é de .203.

É de salientar que na liderança *laissez faire* a correlação é negativa de -.334, caminhando em sentido contrário às restantes categorias.

Estes valores assumem maior relevo quando analisamos os resultados dos colaboradores, onde claramente o líder é tanto mais eficaz quanto tiver uma liderança transformacional, podendo de uma forma equilibrada combinar uma liderança transformacional com uma liderança transacional para um melhor desempenho. Torna-

se claro que a liderança *laissez faire* não deverá ser utilizada, assumindo mesmo uma correlação negativa.

**Tabela V - Correlação entre os estilos de liderança – AC + Gestores**

**Correlações AC +Gestores**

		Liderança Transacional	Liderança Transformacional	Liderança Laissez Faire	Eficácia do Líder
Liderança Transacional	Correlação de Pearson	1	,771**	-,348**	,685**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103
Liderança Transformacional	Correlação de Pearson	,771**	1	-,574**	,911**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,000
	N	103	103	103	103
Liderança Laissez Faire	Correlação de Pearson	-,348**	-,574**	1	-,633**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,000
	N	103	103	103	103
Eficácia do Líder	Correlação de Pearson	,685**	,911**	-,633**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	
	N	103	103	103	103

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

\*\*.. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Por último quisemos neste estudo aferir se os estilos de liderança predominantes nesta instituição se coadunam com os necessários em momentos de mudança.

Este estudo comprova que a liderança transformacional é aquela que origina uma maior satisfação com o líder, de acordo com a tabela VI.

**Tabela VI – Regressão do estilo de liderança Inserido**

**Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>**

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Liderança Transformacional		Stepwise (Critérios: Probabilidade de F a ser inserido <= ,050, Probabilidade de F a ser removido >= ,100).

a. Variável Dependente: Satisfação\_Eficácia\_Lider\_Gerentes

Na tabela VII a liderança transformacional assume um grau de significância de 0.000 e um B de 0.853, comprovando esta a relação direta com a satisfação do líder.

**Tabela VII – Regressão Coeficientes**

Coeficientes <sup>a</sup>					
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	0,401	0,459		0,872	0,388
L_Transformacio	0,853	0,141	0,666	6,061	0,000

a. Variável Dependente: Satisfação\_Eficácia\_Lider\_Gerentes

Testamos também a liderança transacional e a *laissez faire*, ambas foram excluídas, assumindo a *laissez faire* uma relação negativa -, 072, de acordo com a tabela VIII.

**Tabela VIII – Regressão dos estilos de liderança excluídos**

**Variáveis excluídas<sup>a</sup>**

Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade Tolerância
Liderança Transaccional	,082 <sup>b</sup>	0,729	0,470	0,108	0,966
Liderança Laissez Faire	-,072 <sup>b</sup>	-0,596	0,554	-0,089	0,831

a. Variável Dependente: Satisfação\_Eficácia\_Lider\_Gerentes

b. Preditores no Modelo: (Constante), L\_Transformacional\_Gerentes

## **4 - Discussão**

Tendo presente a importância que os líderes intermédios têm nas organizações, essencialmente em contextos de mudança, os cinco fatores organizacionais definidos por Hornsby *et al.*,(2002) que são a base da influência do líder intermédio e concluindo que o que lhes é pedido de acordo com Santhidran *et al.*, (2013) é que ajam proativamente como treinadores e defensores da mudança antecipadamente, os resultados deste estudo reforçam e ampliam os argumentos anteriores.

O estilo de liderança predominante é a liderança transformacional seguida da liderança transaccional. Neste estudo estes estilos são reconhecidos quer pelos próprios líderes intermédios, quer pelos seus colaboradores, assumindo ambos os estilos uma relação direta e positiva com a eficácia do líder. Podendo-se concluir que a satisfação com o líder será tanto maior quanto estes dois estilos de liderança estiverem em equilíbrio, segundo Bass (1995) os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem ser transacionais e transformacionais em simultâneos, ou seja os estilos não se substituem pelo contrário juntos reforçam a satisfação com o líder. De acordo com os resultados deste estudo em que o estilo predominante é o transformacional, sendo este aquele que

umenta a satisfação com o líder, reforça-se assim mais uma vez os estudos existentes, segundo Barrick *et al.*, (2015) os colaboradores de líderes transformacionais são mais produtivos, independentemente do tipo de medição ser individual, em equipa, numa unidade ou na organização como um todo.

Em sentido oposto a liderança *laissez faire* é aquela que, de acordo com os resultados deste estudo demonstra menor satisfação com o líder, assumindo mesmo uma relação negativa entre o estilo de liderança e a satisfação de acordo com a Tabela VIII. Corroboram-se assim os autores Judge & Piccolo, (2004); Skogstad *et al.*, (2007); Aasland *et al.*, (2010) que defendem que, a permanência de uma liderança *laissez faire* numa organização pode trazer consequências negativas no que respeita à satisfação com o líder.

Outra preocupação deste estudo era aferir se os estilos de liderança presentes nesta instituição se coadunavam com os necessários em momentos de mudança. Estando o setor da banca a passar por fortes alterações e mudanças estruturais, os resultados mostram que o estilo predominante é a liderança transformacional, com um grau de significância de 0, de acordo com a tabela VII. Sempre que é utilizada uma liderança transformacional a eficácia do líder é de .666 de acordo com a tabela IV, podendo concluir-se que o estilo é o necessário, Delegach *et al.*, 2017 refere que a liderança transformacional emerge em tempos de mudança, uma vez que os colaboradores em cenários de turbulência procuram conforto e confiança no seu líder, procurando razão e sentido para tudo o que fazem.

Destaca-se também neste estudo que, a perceção dos colaboradores aos estilos de liderança assumem uma diferença mais ténue entre a liderança transformacional e a transacional do que a perceção dos líderes intermédios. Esta conclusão é também



extensível á liderança *laissez faire* onde os colaboradores percecionam mais este estilo de liderança do que os líderes intermédios dizem ter.

Neste estudo de caso, pode concluir-se que os líderes intermédios, gerentes, desta instituição vão no sentido correto, ou seja, os seus colaboradores, assistentes de clientes e gestores percecionam os seus líderes como transformacionais, significa então que estes estão a ser capazes de os influenciar no sentido dos valores, missão e metas da instituição. Mitchell *et al.*,2015; Kim, 2017 salientam que um líder transformacional estabelece um espírito unificador entre a equipa, logo uma interação de todos e consequentemente uma visão diferente, criativa e inovadora.

No entanto os processos de mudança são períodos longos, onde o caminho a percorrer é moroso, logo importa referir que é fundamental que esta instituição tenha esta questão bem presente para que todos os líderes intermédios, sigam o caminho transformacional e consequentemente os colaboradores percecionem uma maior satisfação com o líder originando níveis de motivação e de *commitment* mais elevados, assistentes de clientes e gestores mais felizes, mais confiantes, capazes de assumir mais riscos e metas superiores de desenvolvimento.

## **5 – Conclusão**

Conclui-se que em contexto de mudança o estilo que melhor se adapta a estes momentos e aquele que demonstra uma satisfação superior com o líder é a liderança transformacional, uma vez que este líder inspira, estimula e influencia tendo por base uma visão e metas muito claras e objetivas.

A liderança transaccional em equilíbrio com a transformacional pode originar uma eficácia reforçada do líder e consequentemente uma satisfação superior.

A liderança *laissez faire* é aquela que demonstra menor satisfação com líder uma vez que este delega todos os poderes de decisão dos seus colaboradores, podendo mesmo ser entendida como uma falta de liderança.

A importância e o papel dos líderes intermédios é uma realidade, estes são parte integrante nos processos de mudança e na influência que têm junto dos colaboradores e junto dos gestores de topo, fazendo a ponte entre ambos. São estes que podem fazer a diferença, que podem fazer acontecer, porque estão junto das equipas, porque vivem os momentos mais positivos e menos positivos, porque vivem as alegrias e as angústias das equipas em contexto organizacional. Assim sendo, os líderes intermédios têm que estar envolvidos e capacitados de toda a informação para que possam motivar, orientar e alcançar as metas que a organização assim pretende.

## **6 - Limitações e sugestões de investigações futuras**

Uma das limitações a ter em conta na realização deste estudo foi o facto de os inquéritos terem uma escala de prévio preenchimento, ou seja, sem qualquer *feedback* de quem preencheu o mesmo, esta situação pode originar diferentes interpretações das questões aumentando a subjetividade, bem como poderá haver feitos como o de halo, que possam enviesar os resultados.

Relativamente a investigações futuras, poderá ser uma mais-valia para a literatura relativa à liderança, estudos complementares com amostras de maior dimensão, com uma vertente qualitativa, ou seja, de observação no terreno do exercício da liderança, bem como entrevistas aos colaboradores e respetivos líderes intermédios. Paralelamente alargar este estudo para os líderes de topo de forma a conseguirmos comparações entre os diferentes níveis hierárquicos.

## Referências bibliográficas

Aasland, M, Skogstad, A, Notelaers, G, Nielsen, M, & Einarsen, S (2010).The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal Of Management*, 2, p. 438.

Aga, D (2016). Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity. *Procedia Computer Science*, 100, International Conference on ENTERprise Information Systems/International Conference on Project MANagement/International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, pp. 517-525.

Antonakis, J, Avolio, B, & Sivasubramaniam, N (2003).Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 261-295.

Bass, B, (1985). *LEADERSHIP AND PERFORMANCE BEYOND EXPECTATIONS* (Book) 1985, Management Review, 74, 10, p. 64.

Bass, B (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6, 4, p. 463-478.

Bass, B (1997). Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership. *The Journal Of Personal Selling And Sales Management*, 3, p. 19.

Bass, B (1999).Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal Of Work & Organizational Psychology*, 8, 1, pp. 9-32.

Bass, B, Avolio, B, Jung, D, & Berson, Y (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 2, p. 207.

Barrick, M, Thurgood, G, Smith, T, & Courtright, S (2015).Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy Of Management Journal*, 1, p. 111.

Bernerth, J, Walker, H, & Harris, S (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25, 4, pp. 321-337.

Berson, Y, & Avolio, B (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15, pp. 625-646

Branco, P (2017) - A mudança da Banca em Portugal e no Mundo - “a steady ship in stormy waters”, Financial Services Senior Manager Glintt Portugal.

Disponível em: <http://tek.sapo.pt/opiniao/artigos/opiniao-a-mudanca-da-banca-em-portugal-e-no-mundo-a-stedy-ship-in-stormy-waters>.

Brandt, T, & Uusi-Kakkuri, P (2016). Transformational Leadership and Communication Style of Finnish CEOs. *Communication Research Reports*, 33, 2, p. 119-127.

Burns, J (1978). *The Principles Of Leadership*. New York: Harper & Row.

Chen, S (2017). Paternalistic leadership and cabin crews' upward safety communication: The motivation of voice behavior. *Journal Of Air Transport Management*, 62, pp. 44-53.

Conger, J (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations. An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10, pp. 145-179.

Delegach, M, Kark, R, Katz-Navon, T, & Van Dijk, D (2017). A focus on commitment: the roles of transformational and transactional leadership and self-regulatory focus in fostering organizational and safety commitment. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5, p. 724-740.

Floyd, W & Wooldridge, B (1994). Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role. *The Academy Of Management Executive* (1993-2005), 4, p. 47.

Goodwin, V, Wofford, A, & Whittington, J (2001). A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct. *Journal Of Organizational Behavior*, 7, p. 759.

Guerreiro, P (2011) - Como os Bancos ganharam e perderam o poder. XXI, *Ter Opinião N°1*.

Hinkin, T, & Schriesheim, C (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 501-513.

Hornsby, J, Kuratko, D, & Zahra, S (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal Of Business Venturing*, 17, pp. 253-273.

Judge, T, & Piccolo, R (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal Of Applied Psychology*, 5, p. 755.

Kanter, R (1977). *Chapter 10: Contributions to Practice: Organizational Change, Affirmative Action, and the Quality of Work Life*. Men & Women of the Corporation p. 265.

Kim, M (2017). Effects of team diversity, transformational leadership, and perceived organizational support on team-learning behavior. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45, 8, pp. 1255-1270.

Koontz, H, O'Donnell, C, & Weihrich, H (1984). *Management*, McGraw-Hill Series In Management. New York: McGraw-Hill.

Kotter, J (1996). Successful change and the force that drives it. *Canadian Manager*, 21, 3, p. 20.

Leana, C & Van Buren, H (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academy Of Management Review*, 3, p. 538.

Maroco, J, & Garcia-Marques, T (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? (Portuguese). *Laboratório De Psicologia*, 4, 1, p. 65.

Mitchell, R, Boyle, B, Parker, V, Giles, M, Chiang, V, & Joyce, P (2015). Managing Inclusiveness and Diversity in Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance through Status and Team Identity. *Human Resource Management*, 54, 2, pp. 217-239.

Podsakoff, P, Todor, W, & Skov, R (1982). Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction. *The Academy Of Management Journal*, 4, p. 810.

Podsakoff, P, MacKenzie, S, Moorman, R, & Fetter, R (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 2, p. 107-142.

Raineri, A (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal Of Business Research*, 64, Strategic Management in Latin America: Issues and Assessment, pp. 266-272.

Santhidran, S, Chandran, V, & Borromeo, J (2013). Enabling organizational change-leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal Of Business Economics And Management*, 14, 2, p. 348-363.

Shamir, B, & Howell, J (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, pp. 257-283.

Shin, S, Kim, T, Lee, J, & Bian, L (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-level interaction. *Academy Of Management Journal*, 1, p. 197.

Skogstad, A, Einarsen, S, Torsheim, T, Aasland, M, & Hetland, H (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 12, 1, p. 80-92.

Skogstad, A, Hetland, J, Glasø, L, & Einarsen, S (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28, 4, pp. 323-341.

Sohmen, V (2013). Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin. *Journal Of Information Technology & Economic Development*, 4, 2, pp. 1-18.

Whelan-Berry, K, Gordon, J, & Hinings, C (2003). *The Relative Effect Of Change Drivers In Large-Scale Organizational Change: An Empirical Study*. 14 JAI Press, Jan. 1, 2003. 99-146 p.14

Whelan-Berry, K, & Somerville, K (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal Of Change Management*, 10, 2, p. 175-193.

Zaccaro, S, Rittman, A, & Marks, M (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 451-483.

Zareen, M, Razzaq, K, & Mujtaba, B (2015). Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 4, p. 531.

# Anexos

## 1 – Questionário de Liderança Gerentes

Questionário de Liderança						
Sou aluno de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG, a minha tese pretende estudar os estilos de liderança e dentro destes os que melhor se adaptam a momentos de mudança, como aqueles que atualmente passamos diariamente. O presente questionário pretende avaliar o estilo de liderança dos gerentes. Trata-se de um estudo <b>exclusivamente</b> académico e os dados servirão unicamente para o tratamento estatístico dos dados. As respostas são <b>anónimas e confidenciais</b> . Solicito assim a sua preciosa colaboração na resposta ao mesmo, agradecendo desde já a disponibilidade e colaboração prestada.						
<b>Elementos demográficos</b> - assinale com uma X						
Sexo : Feminino _____ Masculino _____						
Idade: _____ (anos)						
Formação Académica: Secundário _____ Bacharelato _____ Licenciatura _____ Mestrado _____						
Há quanto tempo exerce a função _____ (anos)						
<b>0- Nunca 1-Raramente 2-Algumas vezes 3-Muitas vezes 4-Sempre</b>						
<b>Eu como Gerente</b>						
1	Dou apoio em troca dos esforços dos outros	0	1	2	3	4
2	Reflico sobre situações críticas para verificar se são adequadas	0	1	2	3	4
3	Não atuo no momento certo e apenas quando os problemas se agravam	0	1	2	3	4
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados	0	1	2	3	4
5	Evito envolver-se quando existem questões importantes	0	1	2	3	4
6	Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes	0	1	2	3	4
7	Estou ausente quando é preciso	0	1	2	3	4
8	Procuro perspectivas diferentes ao solucionar os problemas	0	1	2	3	4
9	Falo com otimismo acerca do futuro	0	1	2	3	4
10	Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim	0	1	2	3	4
11	Discuto quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho	0	1	2	3	4
12	Espero que algo corra mal antes de agir	0	1	2	3	4
13	Fala de forma entusiástica acerca do que é preciso realizar	0	1	2	3	4
14	Realço a importância de se ter um forte sentido de missão	0	1	2	3	4
15	Invisto o meu tempo formando e ajudando os colaboradores da agência	0	1	2	3	4
16	Deixo claro o que cada um pode esperar/receber quando as metas de desempenho são alcançadas	0	1	2	3	4
17	Faço transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar	0	1	2	3	4
18	Vou para além dos meus interesses próprios pelo bem da equipa	0	1	2	3	4
19	Trato os colaboradores como indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo	0	1	2	3	4
20	Espero que os resultados se tornem crónicos antes de agir	0	1	2	3	4
21	Ajo de forma a que todos tenham respeito por mim	0	1	2	3	4
22	Concentro a minha atenção em lidar com erros, queixas e falhas	0	1	2	3	4
23	Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões	0	1	2	3	4
24	Mantenho-me a par de todos os erros	0	1	2	3	4
25	Demonstro um sentido de poder e de confiança	0	1	2	3	4
26	Apresento uma visão motivadora do futuro	0	1	2	3	4
27	Dirigo a minha atenção para as falhas face aos desempenhos esperados	0	1	2	3	4
28	Evito tomar decisões	0	1	2	3	4
29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos	0	1	2	3	4
30	Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas	0	1	2	3	4
31	Ajudo a desenvolver os pontos fortes dos colaboradores	0	1	2	3	4
32	Sugiro novas formas de completar as tarefas	0	1	2	3	4
33	Demoro a responder a questões urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo	0	1	2	3	4
35	Expresso satisfação quando atinjo os desempenhos esperados	0	1	2	3	4
36	Expresso confiança que os objetivos serão alcançados	0	1	2	3	4
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros	0	1	2	3	4
38	Uso métodos de liderança satisfatórios	0	1	2	3	4
39	Levo os outros a fazer mais do que o esperado	0	1	2	3	4
40	Sou eficaz a representar a equipa perante a hierarquia superior	0	1	2	3	4
41	Trabalho de forma satisfatória	0	1	2	3	4
42	Aumento o desejo nos outros em obter sucesso	0	1	2	3	4
43	Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades e objetivos da organização	0	1	2	3	4
44	Aumento a vontade dos colaboradores em exercer as suas funções com mais motivação	0	1	2	3	4
45	Lidero uma equipa eficaz	0	1	2	3	4



## 2 - Questionário de Liderança Assistentes de Clientes e Gestores

Questionário de Liderança						
Sou aluno de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG, a minha tese pretende estudar os estilos de liderança e dentro destes os que melhor se adaptam a momentos de mudança, como aqueles que atualmente passamos diariamente. O presente questionário pretende avaliar o estilo de liderança dos gerentes. Trata-se de um estudo <b>exclusivamente</b> académico e os dados servirão unicamente para o tratamento estatístico dos dados. As respostas são <b>anónimas e confidenciais</b> . Solicito assim a sua preciosa colaboração na resposta ao mesmo, agradecendo desde já a disponibilidade e colaboração prestada.						
<b>Elementos demográficos - assinale com uma X</b>						
Sexo : Feminino _____ Masculino _____						
Idade: _____ (anos)						
Formação Académica: Secundário _____ Bacharelato _____ Licenciatura _____ Mestrado _____						
Função: AC _____ Gestor _____						
Há quanto tempo exerce a função _____(anos)						
<b>0- Nunca 1-Raramente 2-Algumas vezes 3-Muitas vezes 4-Sempre</b>						
<b>O meu gerente</b>						
1	Dá-me apoio em troca dos meus esforços	0	1	2	3	4
2	Reflete sobre situações críticas para verificar se são adequadas	0	1	2	3	4
3	Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam	0	1	2	3	4
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	0	1	2	3	4
5	Evita envolver-se quando existem questões importantes	0	1	2	3	4
6	Conversa sobre os meus valores e crenças mais importantes	0	1	2	3	4
7	Está ausente quando é preciso	0	1	2	3	4
8	Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas	0	1	2	3	4
9	Fala com otimismo acerca do futuro	0	1	2	3	4
10	Os outros demonstram orgulho por estarem com ele	0	1	2	3	4
11	Discute quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho	0	1	2	3	4
12	Espera que algo corra mal antes de agir	0	1	2	3	4
13	Fala de forma entusiástica acerca do que é preciso realizar	0	1	2	3	4
14	Realça a importância de se ter um forte sentido de missão	0	1	2	3	4
15	Investe o seu tempo formando e ajudando os colaboradores da agência	0	1	2	3	4
16	Deixa claro o que cada um pode esperar/receber quando as metas de desempenho são alcançadas	0	1	2	3	4
17	Faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar	0	1	2	3	4
18	Vai para além dos seus interesses próprios pelo bem da equipa	0	1	2	3	4
19	Trata-me como indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo	0	1	2	3	4
20	Espera que os resultados se tornem crónicos antes de agir	0	1	2	3	4
21	Age de forma a que todos tenham respeito por ele	0	1	2	3	4
22	Concentra a sua atenção em lidar com erros, queixas e falhas	0	1	2	3	4
23	Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	0	1	2	3	4
24	Mantém-se a par de todos os erros	0	1	2	3	4
25	Demonstra um sentido de poder e de confiança	0	1	2	3	4
26	Apresenta uma visão motivadora do futuro	0	1	2	3	4
27	Dirige a minha atenção para as falhas face aos desempenhos esperados	0	1	2	3	4
28	Evita tomar decisões	0	1	2	3	4
29	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros	0	1	2	3	4
30	Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas	0	1	2	3	4
31	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	0	1	2	3	4
32	Sugere novas formas de completar as tarefas	0	1	2	3	4
33	Demora a responder a questões urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo	0	1	2	3	4
35	Expressa satisfação quando atinjo os desempenhos esperados	0	1	2	3	4
36	Expressa confiança que os objetivos serão alcançados	0	1	2	3	4
37	É eficaz em atender as minhas necessidades	0	1	2	3	4
38	Usa métodos de liderança satisfatórios	0	1	2	3	4
39	Leva-me a fazer mais do que o esperado	0	1	2	3	4
40	É eficaz a representar a equipa perante a hierarquia superior	0	1	2	3	4
41	Trabalha como de forma satisfatória	0	1	2	3	4
42	Aumenta o meu desejo de obter sucesso	0	1	2	3	4
43	É eficaz a ir ao encontro das necessidades e objetivos da organização	0	1	2	3	4
44	Aumenta a minha vontade de exercer a minha função com mais motivação	0	1	2	3	4
45	Lidera uma equipa eficaz	0	1	2	3	4