



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS
NA LIDERANÇA

CÁTIA SOFIA MATOS CHAVES

OUTUBRO - 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS
NA LIDERANÇA

CÁTIA SOFIA MATOS CHAVES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR MANUEL DUARTE MENDES MONTEIRO
LARANJA

OUTUBRO - 2019

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, irmã e avós, pelo amor incondicional, confiança, apoio e orgulho que depositam em mim, com especial destaque para os meus dois artistas. Sou e serei eternamente grata por vocês serem os pilares da minha vida.

Ao meu orientador, Professor Doutor Manuel Laranja, pelas suas sugestões, partilha de conhecimento, instruções metodológicas e tempo dispensado.

Aos três líderes entrevistados pelo seu tempo, disposição em participar neste estudo e partilha do seu conhecimento para a concretização do meu trabalho final de mestrado.

A todos os meus professores e colegas deste mestrado pela partilha de sabedoria, experiências e momentos vividos.

Um sincero obrigada a todos!

Resumo

O propósito deste estudo é entender o conceito de liderança, analisar o estilo de liderança transformacional, liderança transacional, liderança *laissez-faire* e investigar o impacto das mudanças organizacionais na liderança no atual contexto organizacional.

Desta forma, escolhi o método qualitativo para recolha de dados, nomeadamente entrevistas. Foram realizadas três entrevistas a líderes de diferentes contextos (militar, desportivo e empresarial) de forma a cruzar conhecimentos, identificar tendências, perceber quais são os principais desafios da liderança e o papel das mudanças organizacionais no desempenho das suas funções.

Constatou-se que existe um grande impacto das mudanças organizacionais na liderança e uma grande preocupação com as mudanças sociais, uma vez que estas exigem novas formas de atuação dos líderes organizacionais. O mundo e as pessoas estão em constantes mudanças, com novas exigências, ambições, competências e compreender e adaptar-se a essas mudanças é a única forma de sobreviver e crescer na atualidade.

Palavras-chave: liderança, liderança transformacional, liderança transacional, liderança *laissez-faire* e mudanças organizacionais.

Abstract

The purpose of this study is to understand the concept of leadership, analyze the transformational leadership style, transactional leadership, *laissez-faire* leadership and investigate the impact of organizational change on leadership in the current organizational context.

This way, I chose the qualitative method for data collection, in specific interviews. Three interviews were conducted with leaders from different contexts (military, sports and business) to cross knowledge, identify trends, understand what the main challenges of leadership and the role of organizational change in the performance of their functions.

It was found that is a great impact of organizational changes on leadership and a great concern about social changes, as they require new ways of acting from organizational leaders. The world and people are constantly changing, with new demands, ambitions, skills and understanding and adapting to those changes is the only way to survive and grow nowadays.

Keywords: leadership, transformational leadership, transactional leadership, *laissez-faire* leadership, and organizational change.

Lista de Tabelas

Tabela I - Liderança e Características dos Líderes	17
Tabela II - Estilos de Liderança	20
Tabela III - Liderança e Mudanças Organizacionais	22

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de Tabelas	iv
Capítulo I – Introdução	1
Capítulo II – Revisão da Literatura	3
2.1 Liderança	3
2.1.1 Liderança Transformacional	4
2.1.2 Liderança Transacional	6
2.1.3 Liderança Laissez-faire	8
2.2 Mudanças Organizacionais	9
Capítulo III – Abordagem Qualitativa	14
3.1 Participantes	15
Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados	17
4.1 Liderança e Características dos Líderes	17
4.2 Estilos de Liderança	20
4.3 Liderança e Mudanças Organizacionais	22
Capítulo V – Conclusão	26
5.1 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	28
Referências Bibliográficas	29
Anexos	35

Capítulo I – Introdução

No âmbito das organizações do século XXI, o estudo da liderança tornou-se cada vez mais fundamental. Entender o papel de um líder numa organização para além de complexo é extremamente necessário. É relativamente fácil entender que um líder é alguém que influencia uma ou mais pessoas a seguirem um determinado caminho com vista a atingir os objetivos definidos. No entanto, o difícil é compreender como e quais são as características atuais que um líder deve ter para conseguir exercer essa influência.

Liderança não se refere apenas à ação de uma pessoa sobre outra, isto é, existe um processo de influência de dupla direção, entre líder e liderados (Sant'Anna, Campos & Lotfi, 2012). O sucesso de muitas organizações está diretamente relacionado com esta relação entre um líder e os seus liderados.

São vários os estilos de liderança que existem. As suas principais diferenças centram-se nas características e comportamentos dos líderes. Este estudo analisa três diferentes estilos desenvolvidos por Bass (2003): liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire*.

Ao longo dos últimos anos, liderar equipas tornou-se mais exigente, uma vez que existem cada vez mais mudanças que têm impacto no papel do líder e, naturalmente, nas organizações. Com um ritmo cada vez mais acelerado e volátil, o mundo e as pessoas apresentam novas necessidades, novas mentalidades e formas de comportar distintas desde há dez anos atrás. Sejam mudanças tecnológicas, ambientais, sociais ou até em simples processos organizacionais, os líderes têm que ter a capacidade de perceber e adaptar-se a essas mudanças.

Implementar mudanças organizacionais só está ao alcance dos líderes que estão disponíveis a adaptar-se e a aprender novas formas de liderar equipas. Focados cada vez mais na equipa e menos no seu desenvolvimento pessoal, estes líderes têm que ser próximos das equipas, devem transmitir confiança, devem ser transparentes, altruístas, éticos e servir de exemplo aos liderados. Desta forma, a implementação bem sucedida de uma mudança organizacional requer mudanças nos comportamentos e atitudes dos líderes.

A presente investigação, começa por analisar o conceito de liderança, as características de um líder, os estilos de liderança, as mudanças organizacionais e, por fim, a relação que atualmente existe entre as mudanças organizacionais e a liderança. Neste contexto, a problemática em estudo é qual o impacto das mudanças organizacionais na liderança. Estas mudanças organizacionais muitas vezes têm outro tipo de mudanças na sua origem, nomeadamente na sociedade, e neste estudo pretende-se entender como o líder precisa de atuar tendo em consideração essas mudanças.

Esta investigação está organizada em três grandes áreas. Inicia com a revisão da literatura onde constam os principais conceitos e teorias sobre liderança, estilos de liderança e mudanças organizacionais. De seguida a abordagem aplicada, neste caso o método qualitativo através de entrevistas e, para terminar, a análise, discussão e conclusão dos resultados obtidos.

Capítulo II – Revisão da Literatura

2.1 Liderança

A globalização da indústria e dos meios de comunicação facilitaram a tarefa de espalhar o conceito de liderança, tornando-o assim num fenómeno universal (Bass, 1997).

Independentemente do contexto, liderança pressupõe sempre a existência de um líder e, pelo menos, de um liderado (Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013; Drucker, 1996). Muitas definições de liderança têm em comum a importância do processo de influência, onde os líderes incentivam os esforços individuais dos liderados para a concretização dos objetivos organizacionais (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Para Bass (1995) considera-se que uma liderança é eficaz quando os seus seguidores atingem os seus objetivos ou necessidades como consequência de uma liderança bem sucedida. Um líder consegue mover os seguidores em direção a objetivos comuns, fornecer significado e gerar aceitação de missões. Os melhores líderes são todos os líderes capazes de fazer os outros irem além dos seus próprios interesses pelo bem do grupo (Burns, 1978, in Avolio, Bass & Jung, 1999). Estes não dão aos liderados necessariamente o que eles querem, mas o que eles precisam para crescer e alcançar mais (Goffee & Jones, 2000).

Segundo Blanchard e Zigarmi (1995), os líderes têm dois papéis básicos nos negócios: visão e implementação. Os líderes devem definir a direção, comunicar a missão e os valores da organização. Precisam comunicar o que a organização representa e como os valores organizacionais englobam os valores individuais dos liderados. Desta forma, Heifetz e Laurie (1997) referem que o papel mais importante de qualquer líder é incutir confiança nos seus liderados.

O desenvolvimento de líderes tem como principal objetivo melhorar a capacidade e o potencial de um indivíduo através da autoconsciência e automotivação (Bass *et al.*, 2003).

Para compreender melhor este vasto conceito, este estudo pretende analisar em maior detalhe os três estilos de liderança desenvolvidos por Bass *et al.* (2003).

2.1.1 Liderança Transformacional

Com a introdução da teoria sobre liderança transformacional na literatura, tem sido dada maior atenção à compreensão de como certos líderes estão melhor preparados para elevar a capacidade, motivação e desempenho dos liderados para níveis mais altos de realização (Bass *et al.*, 2003).

A liderança transformacional inclui todos os comportamentos dos líderes que pretendem transformar e inspirar os seus seguidores para executar além das suas expectativas, priorizando o melhor para a organização em detrimento dos seus interesses pessoais (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). A liderança transformacional é um estilo intelectualmente estimulante, inspirador e carismático. Tem como principais resultados níveis mais altos de coesão, compromisso, confiança, motivação e desempenho (Bass, 1997, in Avolio *et al.*, 1999). É caracterizada por uma relação significativa e criativa entre líder e liderado com o propósito de provocar mudanças tendo em conta a visão da organização (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin, 2006).

Os líderes transformacionais capacitam os outros a assumir maiores responsabilidades para alcançar os objetivos definidos e fomentam uma cultura de mudança e crescimento (Bass & Avolio, 1994). Estes líderes começam por converter os seus seguidores em discípulos e mais tarde em líderes (Burns, 1978, in Bass, 1995). Por sua vez, estes seguidores veem no seu líder uma maior consciência, qualidade no desempenho das tarefas, inovação, disponibilidade, compromisso com a equipa, organização e autoconfiança o que origina uma maior admiração, lealdade, respeito e um grande desejo de imitar o líder (Bass, 1995).

O líder transformacional é um bom ouvinte, próximo da equipa e encoraja os seus seguidores com conselhos, ajuda, apoio e reconhecimento. Consegue mover os seus liderados para exceder as expectativas e gerar esforço extra, criatividade e produtividade (Bass, 1995). O líder transformacional amplia a

motivação dos seus seguidores, a compreensão e a maturidade (Bass, 1997). As suas principais características são a autoconfiança, a energia, determinação, inteligência, fortes habilidades verbais e capacidade para delegar. Alinhar os interesses da organização com os interesses individuais dos liderados é uma tarefa do líder transformacional (Bass, 1999). Estes líderes são individualmente atenciosos, ou seja, prestam atenção às diferenças entre os seus seguidores e atuam como mentores. Procuram ajudar os outros a crescer como pessoas, a tornarem-se mais sábios, mais saudáveis, mais livres, mais autónomos e mais propensos a tornarem-se líderes (Bass, 2000).

Segundo Bass *et al.* (2003), a liderança transformacional inclui quatro dimensões:

1. Influência Idealizada – capacidade de o líder influenciar os seus liderados. Os líderes demonstram convicção, confiança, compromisso, competência e estão dispostos a assumir riscos e a tomar posições em questões difíceis. Estes líderes são vistos como modelos, uma vez que são admirados e respeitados pelos seus seguidores. Utilizam as emoções em prol dos objetivos organizacionais.
2. Motivação Inspiradora – capacidade de o líder motivar os seus liderados. Os líderes aumentam o otimismo e o entusiasmo dos seguidores e mostram o caminho para o que precisa ser feito (Bass, 1997). Os líderes com maior capacidade de motivar os outros são os líderes com maior motivação a aprender (Avolio *et al.*, 2009).
3. Estimulação Intelectual – o líder estimula os seus seguidores a procurar novas maneiras de resolver problemas, a questionar novas abordagens, incentivando-os a serem criativos e inovadores. Nestas situações o líder contribui para um maior espírito de equipa e para o desempenho individual e organizacional (Avolio *et al.*, 1999).
4. Consideração Individualizada – o líder concentra-se em entender as diferentes necessidades, habilidades e aspirações de cada liderado e trabalha continuamente para desenvolver todo o potencial da sua equipa (Avolio *et al.*, 1999).

Desta forma, os líderes transformacionais podem alcançar os seus resultados de várias maneiras através da influência, motivação, estimulação intelectual da sua equipa e consideração por cada liderado individualmente.

Na liderança transformacional o carácter dos líderes é muito importante, uma vez que os mesmos apresentam elevados padrões morais e éticos, perfil altruísta e preocupação com o bem-estar dos outros (Bass & Steidlmeier, 1999).

Estes líderes são lembrados por incutir orgulho e compromisso nos seus liderados. Elevam o nível de maturidade e ideais dos seus seguidores, bem como preocupações com a realização e bem-estar dos outros, da organização e da sociedade (Bass, 1999). A liderança transformacional contribui para a satisfação profissional dos liderados, através das interações diretas entre líder e liderado como também pelo seu comportamento com a equipa como um todo (Braun *et al.*, 2013). Para Bass (1997, 2000) o líder transformacional existe no novo paradigma para servir os liderados e criar relações com os mesmos.

2.1.2 Liderança Transacional

A liderança transacional é essencialmente uma relação de troca, onde os líderes motivam os seus seguidores em troca de recompensas pelos serviços prestados (Burns, 1978, in Bass, 1995). Os líderes transacionais visam monitorar e controlar os liderados por meio racional ou económico (Bono & Judge, 2004). Na prática, significa que os liderados concordam, aceitam e cumprem com o que o líder diz em troca de elogios, recompensas e recursos ou na prevenção de uma ação disciplinar (Bass *et al.*, 2003). Neste sentido, quando um líder estabelece uma transação com um liderado em que negociam a relação entre desempenho e recompensa, é estabelecido um contrato com obrigações mútuas por parte de cada um (Goodwin, Wofford & Whittington, 2001).

Para Bass (1995), existem duas dimensões que caracterizam este estilo de liderança:

1. Recompensa de Contingência – o líder esclarece o que é esperado dos seus liderados e o que eles receberão se atingirem os níveis esperados de desempenho (Avolio *et al.*, 1999). Os liderados são motivados com promessas, elogios e recompensas dos líderes ou são corrigidos através

de *feedback*, repreensão, ameaças ou ações disciplinares (Bass & Steidlmeier, 1999; Howell & Avolio, 1993). O compromisso é tão profundo quanto maior a capacidade da organização de recompensar os colaboradores pelo seu bom desempenho (Bass & Avolio, 1994). É uma transação construtiva, mas com um grau motivacional menor do que a liderança transformacional (Bass *et al.*, 2003).

2. Gestão por Exceção – acontece no momento em que o líder intervém devido a algum problema. Refere-se à tarefa de monitorização e resolução desse problema para manter os níveis de desempenho desejados (Avolio *et al.*, 1999). Pode ser um fator ativo ou um fator passivo, depende da intervenção do líder (Bass, 1995).

Enquanto o líder transformacional destaca o que os seus liderados podem fazer pela organização, o líder transacional remete para o que a organização pode fazer pelos liderados (Bass, 1999). Ao contrário da liderança transformacional em que o líder inspira, motiva e estimula intelectualmente os seus liderados, o líder transacional pratica a recompensa de contingência quando os liderados atingem os objetivos (Bass, 1999).

No entanto, a liderança transacional pode servir de base para a gestão de expectativas de desenvolvimento e para a construção de confiança, uma vez que o líder honra os contratos ao longo do tempo, através de recompensas. Desta forma, não é surpreendente perceber que a liderança transacional está diretamente relacionada com a liderança transformacional (Avolio *et al.*, 1999). Os melhores líderes são ambos transformacionais e transacionais (Bass, 1995). O mesmo líder pode apresentar comportamentos de liderança transformacional e de liderança transacional em diferentes quantidades e intensidades, demonstrando assim a complementaridade que existe entre os dois estilos (Howell & Avolio, 1993). Os efeitos da liderança transformacional realmente aumentam os efeitos da liderança transacional, o que sugere que os melhores líderes tendem a ser tanto transacionais quanto transformacionais (Judge, Woolf, Hurst & Livingston., 2006). Assim, o líder transacional trabalha dentro das

organizações e o líder transformacional muda as organizações (Bass, 1985, in Bass, 1997).

Todos os líderes exibem comportamentos de ambos os estilos, porém com mais preponderância para um e menos para o outro. Os líderes que são mais satisfatórios e mais eficazes são mais transformacionais e menos transacionais (Bass, 1999). Dependendo da situação, os líderes mais eficazes e com melhores resultados mudam de maneira flexível o estilo de liderança (Goleman, 2000). Desta forma, a liderança transacional pode construir um nível básico de confiança, fornece um suporte para a liderança transformacional e contribui para o aumento do desempenho dos liderados (Bass *et al.*, 2003).

2.1.3 Liderança *Laissez-faire*

O terceiro e último estilo de liderança analisado é o estilo *laissez-faire*. Um líder *laissez-faire* frequentemente evita aceitar as suas responsabilidades, falha em dar seguimento aos pedidos de assistência e não expressa os seus pontos de vista sobre questões importantes, tornando-se assim ineficaz e insatisfatório para os seus seguidores (Bass, 1997).

Este estilo de liderança passivo é tipicamente negativo e resulta na falta de compromisso, desempenho e satisfação dos liderados (Bass *et al.*, 2003).

De acordo com Bass *et al.* (2003) são duas as dimensões que estão na base deste estilo de liderança:

1. Gestão por Exceção Passiva – o líder apenas tende a agir depois dos problemas se tornarem graves e muitas vezes evita tomar qualquer decisão (Avolio *et al.*, 1999).
2. *Laissez-faire* – inexistência de qualquer comportamento de liderança.

Os líderes são ativos enquanto trabalham para desenvolver os liderados, formar relações de troca, estimular o pensamento criativo e inspirá-los a novas abordagens de desempenho. São passivos (evitativos) quando só reagem a problemas para corrigi-los (Avolio *et al.*, 1999).

2.2 Mudanças Organizacionais

Os conceitos “liderança” e “mudança” estão profundamente relacionados. Existe muita investigação sobre liderança e sobre mudança, no entanto existe relativamente pouca sobre a integração destes dois conceitos (Oreg & Berson, 2019).

No início da investigação sobre liderança, o foco estava no líder individual que era provavelmente um homem que trabalhava numa grande organização do setor privado. Hoje, a investigação sobre liderança é muito mais ampla, pois não se concentra apenas no líder, mas também nos liderados, nos colegas, no ambiente/contexto de trabalho, cultura e está presente em qualquer empresa seja ela privada, pública ou sem fins lucrativos. A liderança já não é mais definida como uma característica individual, mas em vez disso, como um modelo relacional, de partilha, dinâmico e global (Avolio *et al.*, 2009).

Mudança organizacional refere-se à transição da organização de um estado para outro (Oreg & Berson, 2019) e representa um elemento fundamental para a revisão e alteração da missão, valores, cultura, processos e estrutura de uma organização (Adserias, Charleston & Jackson, 2017). A mudança é inevitável e a taxa de mudança nos tempos modernos é maior do que nunca (Al-Ali, Singh, Al-Nahyan & Sohal, 2017). Para muitas organizações, a mudança deixou de ser a exceção e passou a ser a regra (Holten & Brenner, 2015).

A mudança influencia o bem-estar psicológico das equipas, o *stress* e a satisfação no trabalho. Assim, é muitas vezes associada a uma série de resultados potencialmente negativos para as organizações e indivíduos (Holten & Brenner, 2015). No entanto, a mudança deve ser vista como uma oportunidade para as organizações melhorarem a sua produtividade, lucro e competitividade (Al-Ali *et al.*, 2017) e visa entrelaçar princípios de justiça social no seio da organização, incluindo a sua cultura (Adserias, *et al.*, 2017).

As empresas hoje enfrentam várias mudanças com origem na sociedade, tecnologia, clientes e concorrência. Estas mudanças estão a obrigar as empresas a esclarecer os seus valores, desenvolver novas estratégias e a aprender novas formas de trabalhar (Heifetz & Laurie, 1997).

Para sobreviverem, as empresas precisam de ser capazes de aprender o que é necessário para se adaptarem às rápidas mudanças no mercado de trabalho e na tecnologia. Líderes e liderados precisam ser recetivos à mudança e necessitam de pesquisar, inventar, implementar e avaliar a mudança necessária (Bass, 2000).

Hoje as relações entre líderes e liderados são muito diferentes. São poucos os líderes que recorrem ao seu poder coercivo como forma de persuasão. Existe hoje uma liderança moderna com uma grande mudança no seu comportamento, assente no cumprimento de tarefas e na consideração pelos liderados (Bass, 1999). O papel de um líder hoje envolve controlar ou coordenar o processo de mudança de uma maneira que permita que as pessoas se adaptem às mudanças de maneira positiva (Al-Ali *et al.*, 2017). Estes líderes têm a capacidade de moldar a mudança organizacional e influenciar as suas equipas (Oreg & Berson, 2019).

Neste novo mundo de globalização, diversidade e informação, os líderes do futuro serão agentes de mudança que ajudarão a promover a excelência com boa gestão, boa relação social e interpessoal (Bass, 2000). Um agente de mudança é alguém que introduz um conceito, ideia ou inovação que resulta num ambiente apropriado para a mudança, facilita a implementação e avalia o impacto da mesma (Al-Ali *et al.*, 2017). A mudança é um processo que ajuda os líderes, como agentes de mudança, a estabelecer relacionamento com os liderados, de forma a que estes possibilitem e facilitem o processo de mudança, garantindo assim que a mesma aconteça. Para que os agentes de mudança sejam eficazes, devem desenvolver certas habilidades humanas, comportamentos e competência como a auto-motivação, visão, capacidade de resolver problemas, mediar e comunicar (Al-Ali *et al.*, 2017).

As empresas precisam de ter flexibilidade para prever e atender as novas exigências e mudanças e apenas os líderes transformacionais conseguem permitir que as empresas o façam. Problemas, mudanças rápidas e incertezas exigem uma organização flexível, com líderes determinados que podem inspirar os liderados a participar com entusiasmo e a trabalhar para os objetivos organizacionais (Bass, 1999).

Desta forma, a liderança transformacional foi identificada como tendo maior potencial para lidar com mudanças organizacionais e culturais em larga escala e a longo prazo (Adserias *et al.*, 2017). Enquanto a liderança transacional procura alcançar os objetivos específicos da organização, a liderança transformacional está relacionada com a implementação de mudanças bem sucedidas (Holten & Brenner, 2015). A implementação bem sucedida de uma mudança organizacional requer mudanças nos comportamentos e atitudes dos liderados. Os mecanismos de criação de compromisso com a mudança são a comunicação e a participação. Em vez de apenas serem informados sobre a mudança, os liderados devem ser convidados a participar da implementação da mudança. Quanto maior a participação dos liderados maior será a aceitação e apoio à mudança. Desta forma, os liderados são vistos como participantes ativos no processo de mudança (Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2016).

A liderança transformacional é geralmente vista como um fator crucial para criar compromisso para mudar. Incentiva os liderados a aceitar soluções inovadoras para problemas organizacionais, estimulando e desafiando intelectualmente os mesmos (Van der Voet *et al.*, 2016).

Uma empresa assente em liderança transformacional de cima para baixo transmite às suas equipas, clientes, fornecedores e parceiros em geral que tem os olhos virados para o futuro (Bass, 1999).

Quando pensamos em mudanças temos que considerar o vasto leque de mudanças que existem nos dias de hoje, nomeadamente mudanças sociais, tecnológicas, ambientais, etc. Todas estas mudanças, quer externas ou internas, têm impacto nas organizações que, por sua vez, resultam em mudanças organizacionais.

Mudanças no mercado de trabalho ao longo da última década levaram à necessidade das empresas se adaptarem e dos líderes se tornarem mais transformacionais e menos transacionais (Bass, 1999). O aumento da liderança transformacional dentro das organizações, que promove a autonomia e a satisfação no trabalho, tem impactos no recrutamento, uma vez que os candidatos serão mais facilmente atraídos para uma organização quando o seu CEO é um líder transformacional e tem uma imagem que transmite confiança e

dinamismo (Bass, 1999). Com o passar do tempo e com a entrada de novos colaboradores dentro das organizações, os mesmos questionam os pressupostos e valores profundamente enraizados. Surgem assim vários processos evolutivos, onde as organizações e os seus membros refletem sobre a cultura e a mentalidade dentro das organizações e alteram-nas se as condições justificarem essa mudança (Bass & Avolio, 1994).

O conceito de segurança no trabalho e lealdade à empresa durante toda a carreira desapareceu. Os dias dos cargos de chefia a julgar e a criticar as equipas em vez de torcer, facilitar e ouvir terminaram (Blanchard & Zigarmi, 1995). O pagamento estável, benefícios, seguros e emprego vitalício não bastam para garantir um bom desempenho dos colaboradores (Bass, 1999). Os líderes devem ser capazes de identificar lutas por poder, reconhecer padrões, perceber os motivos de saída dos liderados das organizações e observar muitas outras reações funcionais e disfuncionais à mudança (Heifetz & Laurie, 1997).

Diferentes pessoas dentro da mesma organização trazem distintas experiências, suposições, valores, crenças e hábitos para o trabalho. Esta diversidade tem muito valor porque quer a inovação como a aprendizagem são fulcrais em qualquer organização. Ninguém aprende nada sem estar aberto para novos pontos de vista. No entanto, os líderes muitas vezes não estão dispostos ou são incapazes de perceber e acompanhar novas perspetivas. Nestas situações, os líderes frequentemente evitam prestar atenção aos problemas e mudanças que os rodeiam e, desta forma, precisam sentir a necessidade de mudar à medida que a realidade traz novas exigências e desafios (Heifetz & Laurie, 1997).

Os líderes têm que aprender como se adaptar às mudanças na diversidade da sua força de trabalho e clientes, bem como às exigências da responsabilidade social (Bass, 2000). Adaptabilidade é a mais recente característica dos líderes que pretendem acompanhar as mudanças, quer externas como internas. Se os líderes e as organizações não se adaptarem às mudanças exigidas, a maioria das empresas não existirá daqui a 10 ou 15 anos (Uhl-Bien & Arena, 2018). As organizações que têm capacidade de aprender mais rapidamente através de renovação, transformação organizacional,

inovação e competitividade possuem uma vantagem competitiva em comparação com os seus concorrentes (Imran, Ilyas & Aslam, 2016). Estas empresas veem a liderança como um motor de mudança e os líderes como agentes de mudança (Bass, 2000). O ritmo de mudança que as organizações enfrentam hoje resultou numa liderança mais adaptável e flexível. Estes líderes trabalham de forma mais eficaz em ambientes que mudam rapidamente para dar sentido aos desafios enfrentados quer pelos líderes como pelos liderados (Bass *et al.*, 2003).

A liderança desempenha um papel estratégico na gestão da mudança, sendo o líder o principal motivador para a participação dos liderados em todos os processos de mudança (Al-Ali *et al.*, 2017). Um dos maiores desafios enfrentados pelos líderes hoje é a necessidade de posicionar e capacitar as organizações e pessoas para adaptabilidade de ambientes cada vez mais dinâmicos e exigentes (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Capítulo III – Abordagem Qualitativa

Nos últimos 100 anos, as estratégias quantitativas dominaram os estudos sobre liderança. Hoje as atenções começam a estar inclinadas para as pesquisas qualitativas e para os casos de estudo. De forma a não limitar as futuras pesquisas e práticas de liderança, os investigadores devem usar abordagens alternativas como as entrevistas e/ou observação (Avolio *et al.*, 1999).

Hoje, para fazer investigação sobre liderança são necessários vários *insights* mais detalhados sobre percepções e comportamentos dos líderes e, desta forma, o uso de abordagens qualitativas representa avanços metodológicos necessários para esta temática (Braun *et al.*, 2013).

O uso da pesquisa qualitativa no estudo da liderança está a crescer e o seu impacto está a começar a ser sentido. A pesquisa qualitativa tornou-se um estilo de pesquisa mais proeminente no meio social e nos estudos das mudanças organizacionais nos últimos anos (Bryman, Stephens & Campo, 1996). O entendimento deste tema pode sair beneficiado pela utilização de métodos qualitativos pois, apesar de não permitirem a generalização e comparação proporcionada pelas técnicas quantitativas, facilitam um entendimento mais profundo e completo sobre as temáticas em análise (Gomes, 2007). Neste contexto, a pesquisa qualitativa sobre liderança tem estado na vanguarda da investigação de novas formas de liderança (Bryman, 2004).

Existem algumas áreas que a pesquisa qualitativa trouxe importantes contribuições, nomeadamente na compreensão da liderança nos processos de mudança e comportamento do líder em diferentes contextos (Bryman, 2004).

Posto isto, a abordagem escolhida no âmbito desta investigação assenta numa análise qualitativa, uma vez que foram realizadas três entrevistas a três líderes de diferentes contextos: um líder militar, um líder desportivo e uma líder empresarial, de forma a cruzar conhecimentos, perceber se existe alguma tendência de comportamentos e opiniões dos líderes e responder à problemática de estudo: qual o impacto das mudanças organizacionais na liderança.

Desta forma, foi construído um guião de entrevista com dez questões que se organizam em três grandes grupos: liderança e características dos líderes; estilos de liderança; e liderança e mudanças organizacionais. Foi ainda facultada

uma ficha de identificação para recolha de informações pessoais de cada líder (anexos).

A construção da entrevista foi efetuada para ser utilizada de acordo com uma ordem sequencial, onde as questões e os temas a abordar foram determinados previamente, mas deixando margem de manobra suficiente para explorar aquilo que ia sendo referido pelos entrevistados. Desta forma, os pressupostos fundamentais seguidos na elaboração da entrevista basearam-se nas entrevistas semiestruturadas, uma vez que não existem categorias de resposta pré-definidas nem qualquer sistema de codificação que “encaixe” as informações recolhidas em certas categorias (Gomes, 2007).

3.1 Participantes

Os três entrevistados foram escolhidos tendo em consideração as suas posições nos diversos contextos e também pela possibilidade de contribuição teórica. Os três líderes apresentam, portanto, características que se enquadram neste estudo e nos requisitos necessários para alcançar os objetivos desta investigação. Segue abaixo o perfil detalhado de cada líder entrevistado:

Líder A (contexto militar): 49 anos, sexo masculino e 28 anos de experiência profissional. Licenciado em Ciências Militares Navais, conta com três mestrados nas áreas de Sistemas de Informação Geográfica, História Marítima e Hidrografia e, por fim, efetuou o curso Geral Naval de Guerra. Esteve embarcado na fragata Álvares Cabral, foi comandante do navio de investigação científica Almirante Gago Coutinho e realizou diversas missões técnico-científicas a bordo de navios e lanchas hidrográficas. Em terra, prestou serviço ao Instituto Hidrográfico onde desempenhou funções de adjunto do Chefe da Divisão de Oceanografia e Chefe do Centro de Dados Técnico-Científicos. Exerceu funções na Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada e na Direção de Informações do Estado-Maior da União Europeia na Bélgica. Também assumiu a diretoria do Centro de Gestão e Análise de Dados Operacionais da Marina e atualmente é Diretor-Técnico do Instituto Hidrográfico.

Líder B (contexto desportivo): 30 anos, sexo masculino e 12 anos de experiência profissional. Licenciado em Ciências do Desporto – Treino Desportivo e mestre em Treino Desportivo – Futebol. Começou a sua carreira como Treinador de Futebol na Escola Geração Benfica – Estádio. De seguida tornou-se Treinador de Futebol na Escola Manchester United Soccer Schools em Lisboa. Mais tarde assume o cargo de Analista de Performance da Equipa A no Grupo Desportivo Estoril Praia (SAD). Paralelamente, inicia um novo desafio na Faculdade de Economia da Nova SBE também como Treinador de Futebol. Posteriormente foi convidado para Treinador Adjunto da Equipa B e Treinador Principal Sub-21 no Kongsvinger IL Toppfotball na Noruega. Com as mesmas funções esteve no IF Brommapojkarna na Suécia. Passou pelo Riga FC na Letónia onde assumiu o cargo de Treinador Adjunto da Equipa A. Atualmente é o Treinador Principal Sub-17 do Real Sport Clube.

Líder C (contexto empresarial): 38 anos, sexo feminino e 14 anos de experiência profissional. Licenciada em Gestão, começou a sua carreira profissional como Controller de uma unidade industrial. De seguida foi Manager & Team Leader de uma empresa de consultoria internacional na área de Head Hunting e Recrutamento & Seleção. Passou pelo exercício de funções públicas durante quatro anos e desde 2016 que se encontra no setor do retalho como Responsável de Recursos Humanos de um conjunto de equipas que na totalidade perfazem mais de 3000 colaboradores.

Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados

O principal objetivo deste estudo é perceber qual o impacto das mudanças organizacionais na liderança. Para isso, foram realizadas três entrevistas a líderes de diferentes contextos já apresentados no capítulo anterior.

As três entrevistas foram transcritas na íntegra, constituindo assim a base da análise e discussão dos resultados. Após transcrição, foi feita uma análise e comparação de respostas/comentários dos entrevistados e identificação de ideias e palavras-chave em comum, de forma a perceber a existência de algum padrão ou tendência de comportamento.

Foi possível agrupar as respostas em três grupos distintos já referidos anteriormente: liderança e características dos líderes; estilos de liderança; e liderança e mudanças organizacionais com o objetivo de desenvolver cada um dos grupos com maior detalhe. As transcrições de algumas respostas selecionadas de cada grupo vão ser apresentadas em tabelas para posterior discussão dos resultados.

4.1 Liderança e Características dos Líderes

Não é possível iniciar esta análise sem entender o que os entrevistados pensam sobre o conceito de liderança e as principais características dos líderes nos dias de hoje. Neste contexto, a tabela I evidencia algumas partes das respostas dos três entrevistados às três primeiras questões do guião de entrevista presente nos anexos.

Tabela I - Liderança e Características dos Líderes

Líder A	“Liderança é essencialmente o dom que uma pessoa tem para influenciar ou levar uma equipa a atingir um determinado objetivo de forma entusiasmante. Não tem, necessariamente, que estar no topo de uma organização. Podemos ter líderes em diferentes posições e níveis. Conseguir atingir os objetivos com pessoas
---------	---

	<p>motivadas, satisfeitas e com orgulho daquilo que fazem é o papel de qualquer líder.</p> <p>A principal característica que um líder deve ter é a capacidade de influenciar. De seguida acho muito importante a capacidade de comunicar, de transmitir confiança e de lidar com as pessoas sempre de forma transparente. Eu só consigo influenciar uma pessoa se ela souber que eu digo sempre a verdade. Se eu disser que há risco de vida ela vai, mas se eu disser que não há risco de vida e ela suspeitar que há ela não vai. Um líder tem que ter muito bom senso.”</p>
<p>Líder B</p>	<p>“Liderar é indicar um caminho de forma a atingir os objetivos definidos. É desenvolver a equipa como um todo, mas também individualmente cada liderado e servir como exemplo. Um líder deve conseguir adaptar-se aos vários contextos e sobretudo deve aprender com cada um deles. Um bom líder tem uma relação próxima e emocional com os seus liderados. As rotinas demoram tempo a serem aceites tanto para nós treinadores como para os jogadores, portanto o treinador deve conseguir ser próximo o suficiente para colocar as características psicológicas dos indivíduos a favor da equipa.</p> <p>Para mim, as características fundamentais para um líder são a capacidade de adaptação a diferentes contextos, a capacidade de trabalho e a criação de relações emocionais com os liderados.”</p>
<p>Líder C</p>	<p>“Na minha perspetiva, liderança relaciona-se com a capacidade de definição de propósito e direção, com a capacidade para influenciar os outros de forma autêntica, promover o crescimento e desenvolvimento dos outros, reconhecer/valorizar e promover a mudança e a inovação. Considero igualmente que um verdadeiro exercício de liderança passa pela capacidade de gerar confiança e cooperação. Um líder define uma visão e influencia os outros, com vista à implementação da mesma.</p>

	<p>Existe um princípio que eu considero muito importante: liderar pelo exemplo, pois só assim se constrói credibilidade enquanto líder, seja no curto, médio ou longo prazo.</p> <p>São três as principais características de um líder de hoje: capacidade para delegar, confiando na equipa e promovendo continuamente a sua autonomia; capacidade para desafiar continuamente a equipa, expondo-a a novos projetos, interlocutores e desafios fora da sua área de conforto; e capacidade de adaptação a constantes mudanças/alterações, proporcionando estabilidade e foco na equipa.”</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria

Depois de analisadas as respostas, é possível perceber que os três líderes de diferentes contextos, idades e experiências apresentam a mesma linha de pensamento que, por sua vez, vai ao encontro do que foi desenvolvido anteriormente no capítulo da revisão de literatura. Foram destacadas algumas ideias e palavras-chave comuns nas suas respostas, nomeadamente: capacidade de influenciar, motivar, atingir os objetivos, criar condições para o desenvolvimento das equipas, ser um exemplo para os liderados e transmitir confiança para as equipas.

Desta forma, os líderes entrevistados concordam com a definição de liderança, uma vez que assumem que a mesma é a capacidade de um indivíduo influenciar e motivar os outros para que contribuam para a eficácia e sucesso de uma organização (Prabowo, Noermijati & Irawanto, 2018). A eficácia da mesma está diretamente relacionada com o desempenho do líder em influenciar e orientar as atividades da sua equipa para atingir os objetivos acordados (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002).

Liderança pressupõe encontrar oportunidades, lidar e contribuir para o desenvolvimento das pessoas e produzir mudanças úteis. Não aborda só as características dos líderes, mas também os seus comportamentos (Kotter, 2013). Neste contexto, os liderados veem no seu líder uma maior consciência, qualidade no desempenho das tarefas, inovação, disponibilidade, compromisso

com a equipa, organização e confiança o que origina uma maior admiração, lealdade, respeito e um grande desejo de imitar o líder (Bass,1995).

Os líderes desempenham um papel fundamental nas organizações e o seu comportamento tem um impacto significativo no desempenho e bem-estar dos liderados que, por sua vez, é essencial para alcançar o sucesso organizacional (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013; Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi, 2018).

4.2 Estilos de Liderança

Este segundo grupo de análise incide na perceção e diferenciação dos estilos de liderança e na aplicabilidade dos mesmos junto das equipas. Tem na sua base a quarta e quinta questões do guião de entrevista. A tabela II destaca algumas partes das respostas dos três líderes para posterior análise e discussão.

Tabela II - Estilos de Liderança

Líder A	“Eu exerço a minha influência na Marinha através da comunicação assertiva, transparência e exemplo. Esta é a minha postura natural no trabalho. Por vezes existem fases que as equipas têm que dar 150%. Nestas situações na primeira oportunidade compenso os liderados com algum desejo como um dia de folga, sair mais cedo, o que estiver ao meu alcance nos meus instrumentos de trabalho. Quem precisa sistematicamente de dar ordens para atingir os seus objetivos para mim não é um bom líder. Aliás, se tivermos uma pessoa que constantemente está a exercer poder e pressão em vez de influência nem sequer é um líder. Pelo exemplo e com recompensas consigo arrastar as equipas quando é preciso. Quando o sacrifício também é dividido com o líder resulta sempre em confiança dos liderados.”
Líder B	“Hoje em dia um líder não pode ter um único estilo de liderança. Precisa de se adaptar às várias equipas e isso pode afetar o

	estilo de liderança ou agregar várias características de diferentes estilos de liderança. O líder tem é de conseguir influenciar seja através do exemplo, da comunicação ou da proatividade. Deve também conseguir motivar os jogadores e prepará-los mentalmente para todos os jogos.”
Líder C	“Caracterizo-me por um estilo de liderança que privilegia a autonomia e a delegação. Dou muita importância à harmonia das relações, ao espírito de equipa e compromisso mútuo. Lidero confiando e delegando, não só na execução dos projetos, mas também no pensamento sobre os mesmos. No entanto, por vezes é necessário diversificar o estilo de atuação tendo em conta as pessoas e as situações em concreto.”

Fonte: Elaboração própria

Os três líderes demonstram que no seu dia-a-dia exercem a sua liderança junto das equipas através da complementaridade de vários estilos de liderança, uma vez que os mesmos devem ser adotados consoante as equipas e as situações. Contudo, os líderes entrevistados colocam a liderança transformacional como a base do seu pensamento e comportamento, uma vez que enfatizam temas como a influência, relações de proximidade com as equipas, compromisso, comunicação assertiva, transparência e exemplo. O líder A também referiu alguns exemplos de recompensas, prática usual na liderança transacional, como folgas ou flexibilidade de horário.

Existe uma relação causal entre o comportamento do líder e o desempenho e atitudes dos liderados, uma vez que os líderes têm impacto no comportamento dos liderados e os liderados causam mudanças no comportamento do líder (Podsakoff, Todor & Skov, 1982).

Como referido anteriormente, a liderança transacional está diretamente relacionada com a liderança transformacional (Avolio *et al.*, 1999). O mesmo líder pode apresentar comportamentos de liderança transformacional e de liderança transacional em diferentes quantidades e intensidades (Howell & Avolio, 1993).

Dependendo da situação, os líderes mais eficazes e com melhores resultados mudam de maneira flexível o estilo de liderança (Goleman, 2000).

4.3 Liderança e Mudanças Organizacionais

O terceiro e último grupo diz respeito à liderança e mudanças organizacionais, mais especificamente, às constantes mudanças que se sentem atualmente e o impacto que as mesmas têm na liderança. Dada a complexidade do tema e procura de resposta à problemática deste estudo, todas as restantes questões do guião de entrevista estão incluídas neste grupo.

Tabela III - Liderança e Mudanças Organizacionais

Líder A	<p>“A evolução da nossa sociedade levou a exigências e a necessidades diferentes, dando origem a vários processos de mudança. Um exemplo simples e rápido de mudança é o caso da dependência da internet, telemóveis e redes sociais. O líder tem que saber acompanhar a evolução das necessidades, encontrar soluções para os problemas, adaptar-se à realidade e arrastar as equipas com ele. Eu lembro-me que quando entrei para a Marinha haviam muitas praças¹ que não tinham o 9º ano de escolaridade. Hoje a maioria das praças tem o 12º ano de escolaridade e alguns são licenciados. Portanto, as suas ambições, aspirações e capacidades na altura eram completamente diferentes da realidade de hoje. A maneira de comunicar com estas pessoas, transmitir ideias e influenciá-las é completamente diferente. Antes se tivéssemos uma liderança baseada essencialmente na coercividade bastava para fazer algumas coisas. Hoje em dia não resulta. Há nitidamente uma adaptação das ferramentas de liderança nos últimos tempos</p>
---------	--

¹ A hierarquia militar é constituída por várias categorias, postos e classes, sendo as praças a base da pirâmide, de seguida os sargentos, oficiais subalternos, oficiais superiores e, por fim, os oficiais gerais.

	<p>devido às mudanças cada vez mais presentes. Hoje os liderados têm uma formação acadêmica muito superior de há dez anos atrás. A evolução que temos tido na educação das pessoas muda completamente o espectro de liderança. Enquanto tratarmos as pessoas como números nunca vamos conseguir que um mais um sejam três. No meu serviço tenho várias situações de crise em que preciso que um mais um sejam três. Sem humanização, um mais um às vezes nem chega a dois.”</p>
Líder B	<p>“No futebol, ao contrário do que se pensa, a maioria das equipas perde e isto é um problema que afeta a relação entre o líder e os liderados, entre o líder e a equipa técnica, equipa técnica e a administração, etc. Quando existe uma descrença no treinador, quando se ‘perde o balneário’ e o líder não consegue exercer a sua influência nem passar a mensagem é para esquecer. Hoje, o conhecimento que os jogadores têm não é o mesmo que tinham há dez anos atrás. Embora no futebol não existam os termos ‘licenciatura’ e ‘mestrado’, os jogadores, devido à globalização, começam a ver e a ouvir falar de futebol desde muito cedo, aumentando assim o seu conhecimento de jogo, conhecimento técnico-tático e físico. Face a estas mudanças, os líderes precisam de ser mais proativos, mostrar novas formas de trabalhar e serem inovadores de forma a motivarem os liderados e que eles percebam que estão a crescer e a aprender. As pessoas cada vez querem mais, são mais insatisfeitas, insaciáveis e exigentes. Hoje existe uma pressão enorme para fazermos muito mais com menos tempo. Para ajudar, o mundo está a caminhar para o individualismo. A preocupação hoje é como conseguimos transformar o individual a serviço da equipa. Tendo em consideração as mudanças que sentimos no futebol, é fundamental liderar através do exemplo. Não podemos impor ideias, devemos antes passá-las. É preciso criar boas relações, ter inteligência emocional para aproximar os liderados, perceber</p>

	<p>as necessidades de cada um e motivar constantemente as equipas para satisfazer os objetivos do grupo. Isto leva a um ambiente/contexto que gera bem-estar, onde as pessoas se sentem bem em trabalhar, estão felizes, motivadas e desafiadas.”</p>
<p>Líder C</p>	<p>“O mundo mudou nos últimos anos, bem como as pessoas e as organizações. Na minha visão, o principal desafio de um líder hoje relaciona-se com a gestão de pessoas, associado a um mundo em constante mudança e incerteza. Cada vez mais é necessário efetuar um planeamento a mais curto prazo e ir monitorizando constantemente, definindo novas ações e/ou reajustando as atuais. De uma forma positiva, as pessoas são mais exigentes e se há uns anos atrás o perfil do líder estaria mais próximo do que apelidamos hoje de gestor (capacidade de planeamento, foco nos objetivos, etc.), atualmente as pessoas/colaboradores valorizam a capacidade de visão a longo prazo, definição de estratégia, capacidade de influenciar, competências de comunicação e, sobretudo, capacidade para gerar confiança e cooperação. O foco nas relações humanas, inteligência emocional, satisfação e bem-estar no trabalho não deveriam ser uma novidade, no entanto sabemos que as novas gerações têm trazido desafios acrescidos às empresas e aos líderes e novas práticas estão a ganhar cada vez mais espaço como o trabalho remoto, horários flexíveis, prática desportiva, etc. Neste sentido é fundamental que todos os líderes tomem consciência de todas as mudanças que se sentem no mundo real e que consigam integrar as mesmas de forma natural na gestão das suas equipas.”</p>

Fonte: Elaboração própria

A mudança é uma constante e os três líderes têm plena consciência que a mesma está e estará presente na nossa sociedade. É essencial perceber e

acompanhar estas mudanças para a sobrevivência das empresas. Os líderes entrevistados abordaram as mudanças sociais e o líder A também destacou as mudanças tecnológicas nomeadamente a evolução da internet e a dependência dos telemóveis e redes sociais. É interessante perceber que todos mencionaram as mudanças sociais, uma vez que são as mudanças que neste momento produzem um maior impacto nas organizações, levando as mesmas a adaptarem-se e a reposicionarem-se através de mudanças organizacionais.

Estas mudanças provocam alterações no comportamento dos três líderes uma vez que existem necessidades individuais diferentes, maior nível de exigência dos liderados, mais conhecimento e formação académica, capacidades e aspirações diferentes e, sobretudo, novas formas de pensar e agir.

Nas últimas quatro décadas, o conceito de liderança tornou-se cada vez mais complexo. Hoje é extremamente necessário liderar e gerir empresas eficazes para responder às exigências cada vez mais difíceis através de conhecimento e habilidades técnicas dos líderes comprometidos, competentes e altruístas. A sociedade tornou-se cada vez mais exigente devido ao desempenho académico dos alunos, dando origem ao movimento de excelência (Stewart, 2006).

Os líderes promovem a mudança organizacional através da criação de uma relação forte com os liderados que resulta na aceitação da visão (Ilies, Judge & Wagner, 2006). Fazer a mudança requer prática. É preciso fazer e refazer, repetidas vezes, para quebrar velhos hábitos (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2001).

A liderança deve estar alinhada com um propósito coletivo e os líderes eficazes devem ser julgados pela sua capacidade de entender as necessidades humanas e aceitar as mudanças sociais. Existe assim uma adaptação da liderança às mudanças organizacionais exigidas pela sociedade (Stewart, 2006).

Quanto mais complexa fica a sociedade, mais sofisticada deve ser a liderança. Complexidade significa mudança, mais especificamente mudança rápida, imprevisível e não linear (Stewart, 2006).

Capítulo V – Conclusão

Atualmente, a influência, motivação, desenvolvimento individual e o estímulo intelectual são os componentes fundamentais para os líderes, cujas empresas enfrentam novas exigências para renovação e mudança constante. Os líderes devem exercer a sua influência, mas também devem ter em atenção quando, onde e como a influência será exercida para alcançar os objetivos estabelecidos. Os três líderes entrevistados vêm confirmar o que foi mencionado, uma vez que referem: “liderança é essencialmente o dom que uma pessoa tem para influenciar ou levar uma equipa a atingir um determinado objetivo de forma entusiasmante”; “liderar é indicar um caminho de forma a atingir os objetivos definidos, é desenvolver a equipa como um todo, mas também individualmente cada liderado e servir como exemplo”; e “liderança relaciona-se com a capacidade de definição de propósito e direção, com a capacidade para influenciar, promover o crescimento e desenvolvimento dos outros, reconhecer/valorizar e promover a mudança e a inovação.”

De seguida foram analisados três distintos estilos de liderança: liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire*. Os líderes transformacionais têm melhores relações com os seus liderados e apresentam um maior contributo para a organização do que os líderes apenas transacionais ou *laissez-faire*. Conforme percebido nas três entrevistas, a liderança transformacional é o estilo de liderança mais eficaz e, portanto, deve ser encorajado, pois pode fazer uma grande diferença no desempenho da empresa a todos os níveis. No entanto, também reforçam a importância de ajustar o estilo de liderança consoante as equipas e as situações, uma vez que mencionam: “um líder não pode ter um único estilo de liderança. Precisa de se adaptar às várias equipas e isso pode afetar o estilo de liderança ou agregar várias características de diferentes estilos de liderança”; e “por vezes é necessário diversificar o estilo de atuação tendo em conta as pessoas e as situações em concreto.”

Dada a crescente diversidade da força de trabalho, a interação entre líder e liderado é cada vez mais importante em qualquer organização (Zareen, Razzaq & Mujtaba, 2015). Num mundo cada vez mais rápido, a liderança tornou-se cada

vez mais necessária e fulcral na implementação de qualquer mudança em contexto organizacional. Nas entrevistas realizadas, as mudanças com origem na sociedade foram as mudanças mais referidas, uma vez que neste momento são as que apresentam maior impacto para as organizações e que, por sua vez, despoletam em mudanças organizacionais. Estas mudanças têm impacto na liderança e nos comportamentos adotados pelos líderes pois conforme referido pelos mesmos: “a evolução que temos tido na educação das pessoas muda completamente o espectro de liderança”; “as pessoas querem cada vez mais, são mais insatisfeitas, insaciáveis e exigentes”; “o mundo está a caminhar para o individualismo”; e “o foco nas relações humanas, inteligência emocional, satisfação e bem-estar no trabalho não deveria ser uma novidade, no entanto sabemos que as novas gerações têm trazido desafios acrescidos às empresas e aos líderes.”

Tendo em consideração a problemática deste estudo, é possível referir que as mudanças organizacionais, independentemente da sua origem (mudança social, tecnológica, ambiental, etc.), têm bastante impacto na liderança atual, uma vez que o mundo está em constante mudança, existem novas necessidades, novas formas de pensar e comportar e é fundamental que os líderes consigam identificar essas mudanças, perceber e adaptar-se às mesmas de forma natural. Liderança hoje não tem qualquer semelhança com a liderança de há dez anos atrás. O mundo evoluiu, as pessoas mudaram e as organizações passam constantemente por alterações começando pela adaptação dos líderes atuais ao novo perfil das equipas de gestão. A capacidade de um líder reconhecer as novas necessidades, aspirações, *hard* e *soft skills* dos liderados é uma mais valia para qualquer organização que pretenda vingar na atualidade.

Em suma, o líder deve ser capaz de comunicar a visão, estabelecer metas, monitorar o progresso, influenciar e motivar os liderados para implementar um determinado plano de ação. No entanto, também necessita de ter flexibilidade para lidar com os outros e capacidade para ajustar e adaptar os planos tendo em consideração as novas exigências das diferentes mudanças no mercado de trabalho (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000).

5.1 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Embora esta dissertação apresente algumas conclusões bastante interessantes para a atualidade, a mesma evidencia algumas limitações. Ter entrevistas como única fonte de dados apresenta fragilidades em termos de validade e abrangência. O número de participantes neste estudo também é insuficiente, pois três entrevistas a líderes de diferentes contextos não representam de forma ampla o contexto português. Apesar de estar totalmente de acordo com a aplicabilidade da abordagem qualitativa neste tema, quer seja pela profundidade das respostas dos entrevistados como pela possibilidade de desenvolver/ajustar as questões no decorrer das entrevistas, considero que a agregação da abordagem qualitativa com a quantitativa permitia tirar ilações também detalhadas e completas.

Como sugestão para investigações futuras considero uma mais valia utilizar as duas abordagens já referidas, qualitativa e quantitativa, aumentar o número de participantes para ser mais representativa e acrescentar a observação dos comportamentos e atitudes dos líderes entrevistados em pleno exercício da sua função. Desta forma seria possível cruzar as respostas teóricas dadas nas entrevistas com a prática diária dos líderes com as suas equipas.

Referências Bibliográficas

- Adserias, R., Charleston, L. & Jackson, J. (2017). What style of leadership is best suited to direct organizational change to fuel institutional diversity in higher education? *Journal Race, Ethnicity and Education*, 20(3), 315-331.
- Al-Ali, A., Singh, S., Al-Nahyan, M. & Sohal, A. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739.
- Avolio, J., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, J., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449.
- Bass, B. & Avolio, J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. (1999). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Blanchard, K. & Zigarmi, D. (1995). Servant leadership. *Executive Excellence*, 12(10), 12-14.
- Bono, J. & Judge, T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction and team performance: a multilevel mediation model of trust. *The leadership quarterly*, 24(1), 270- 283.
- Bryman, A., Stephens, M. & Campo, C. (1996). The importance of context qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 353-370.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: a critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769.

- Burke, C., Stagl, K., Klein, C., Goodwin, G., Salas, E. & Halpin, S. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Drucker, P. (1996). Your leadership is unique. *Leadership*, 17(4), 54.
- Goffee, R. & Jones, G. (2000). Why should anyone be Led by you? *Communication, Relationships and Care*, 354.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 4-17.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2001). Primal leadership: the hidden driver of great performance. *Harvard Business Publishing*, 79(11), 42-53.
- Gomes, R. (2007). Liderança e gestão de equipas desportivas: desenvolvimento de um guião de entrevista para treinadores. *Instituto de Educação e Psicologia*, 101-115.
- Goodwin, V., Wofford, A., & Whittington, J. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior, The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(7), 759-774.
- Heifetz, R. & Laurie, D. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124-134.
- Holten, A. & Brenner, S. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2-16.

- Howell, J. & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Ilies, R., Judge, T. & Wagner, D. (2006). Making sense of motivational leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 1-22.
- Imran, M., Ilyas, M. & Aslam, U. (2016). Organizacional learning through transformational leadership. *The Learning Organization*, 23(4), 232-248.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D. & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R. & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Judge, T., Woolf, E., Hurst, C. & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research. *Journal of Applied Psychology*, 50(4), 203-214.
- Kotter, J. (2013). Management is (still) not leadership. *Harvard Business Review*, 9.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T. & Fleishman, E. (2000). Leadership skills for a changing world solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

- Oreg, S. & Berson, Y. (2019). Leader impact on organizational change: bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272-307.
- Podsakoff, P., Todor, W. & Skov, R. (1982). Effect of leader contingent and non-contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810-821.
- Prabowo, T., Noermijati, N. & Irawanto, D. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171-178.
- Rodríguez-Muñoz, A. & Sanz-Vergel, A. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95-97.
- Sant'Anna, A., Campos, M. & Lotfi, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48-76.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership an evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54.
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: the relationship between leadership and affective

commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.

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*, 15(4), 531-549.

Anexos

Autorização para gravação e uso de voz e informação pessoal disponibilizada pelo próprio

Declaro que autorizo a gravação e uso de voz, nome ou informação pessoal disponibilizada por mim no âmbito do Trabalho Final de Mestrado da aluna Cátia Sofia Matos Chaves, orientada pelo Professor Doutor Manuel Laranja do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Não existe limite de tempo para a validade desta autorização nem há qualquer limitação geográfica para a distribuição destes materiais.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento.

Data: ____ / ____ / ____

Assinatura do Participante

Assinatura do Investigador

Identificação

Idade: _____ anos Sexo: _____

Formação académica

Habilitações Literárias:

Até ao 1º Ciclo: _____ 2º Ciclo _____ 3º Ciclo _____ Ensino Secundário _____

Bacharelado _____ Licenciatura _____ Mestrado _____ Doutoramento _____

Outro: _____ Qual? _____

Área(s) de Formação: _____

Percurso Profissional

Experiência Profissional: _____ anos Idade de Início de Carreira: _____ anos

Empresa Atual: _____ Desde _____

Principais Funções:

Empresa	Função

Para partilhar os resultados deste estudo:

E-mail: _____

Guião de Entrevista

1. O que entende por liderança?
2. Olhando para a sua própria experiência, quais são as grandes características/atributos que deve ter para poder exercer esta função?
3. Considera que essas características mudaram ao longo dos anos? De que forma?
4. Como definiria o seu estilo de liderança e de que forma exerce a sua influência?
5. Como implementa as suas ideias/princípios? Dê-me alguns exemplos.
6. Quais são os grandes problemas/obstáculos que encontra no exercício das suas funções?
7. Nos dias de hoje, não se ouve falar de outra coisa senão de relações humanas, inteligência emocional, satisfação e bem-estar no trabalho. Neste contexto de transformação de paradigma, quais são as novas exigências/preocupações e como é que um líder deve se preparar para estas mudanças?
8. Desta forma, quais são os principais desafios de um líder na atualidade?
9. Considera a liderança um fator chave nos processos de mudança?
10. Enquanto líder, o que é para si ter sucesso?