



**Vera Alice da Silva  
Costa Pinto**

**Liderança Positiva - Um estudo exploratório na  
Toyota Caetano Portugal**



**Vera Alice da Silva  
Costa Pinto**

**Liderança Positiva - Um estudo exploratório na  
Toyota Caetano Portugal**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Arménio Belo da Silva Rego, Professor Auxiliar com agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.



## **o júri**

presidente

Prof. Doutor Joaquim José Borges Gouveia  
Professor catedrático da Universidade de Aveiro

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho  
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor José Arménio Belo da Silva Rego (Orientador)  
Professor auxiliar com agregação da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

A todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito Obrigada.

Um especial agradecimento à Toyota Caetano Portugal, S.A. de Ovar pela oportunidade que me concedeu para a realização do estágio curricular e desenvolvimento deste trabalho. A todos os colaboradores da empresa pela disponibilidade demonstrada, em especial ao Eng<sup>o</sup> Carlos Rodrigues pelo incentivo, ensinamentos prestados e disponibilidade. À Sara Santos pelo apoio constante, pela amizade e energia transmitida.

Ao meu orientador Professor Arménio Rego, pela sua dedicação, sugestões preciosas e reforço da coragem que sempre me dirigiu.

Aos meus Pais e Irmãos, pelo amor e apoio incondicional.

Aos meus Familiares e Amigos, pela amizade e carinho.

**palavras-chave**

Liderança Positiva, Liderança Autêntica, Técnica dos Incidentes Críticos, Influências líder-seguidor

**resumo**

Este estudo baseia-se no conceito de liderança positiva proposto por Cameron (2008). Inquiriu-se uma amostra constituída por 58 colaboradores da Toyota Caetano Portugal, S.A. em Ovar. Foi usada a técnica dos incidentes críticos. Da análise de conteúdo resultaram 4 categorias de comportamentos positivos do líder (e.g., procura desenvolver os seus colaboradores), 5 categorias de comportamentos negativos (e.g., liderança desmobilizadora/desmotivadora), 3 categorias de reacção aos comportamentos positivos (e.g., confiança e relacionamento positivo com o líder), e 5 categorias de reacção aos comportamentos negativos (e.g., emoções e sentimentos negativos). Os resultados revelam que, quando os líderes se comportam positivamente, isto é, procuram desenvolver os seus colaboradores e respeitam as necessidades e características dos mesmos, proporcionam sensações de bem-estar nos seus seguidores. Os colaboradores estabelecem relações de confiança com o líder e equipa, tornam-se mais empenhados nas suas tarefas e adoptam comportamentos e atitudes positivas. Por outro lado, os líderes que não são claros na definição dos papéis, que não confiam e desvalorizam o trabalho dos colaboradores, provocam sensações de tristeza, indiferença e desmotivação nos seus colaboradores.

**keywords**

Positive Leadership, Authentic Leadership, Critical Incident Technique, Influences Leader-Follower

**abstract**

This paper is based on the concept of leadership from Cameron (2008). A sample of 58 collaborators from Toyota Caetano Portugal, S.A. in Ovar were inquired using the critical incident technique. From the analysis resulted 4 categories of positive behaviours of the leader (e.g., looks for the improvement of the collaborators), 5 categories of negative behaviours (e.g., demotivating leadership), 3 categories of reaction to positive behaviours (e.g., trust and positive relationship with the leader), and 5 categories of reaction to negative behaviours (e.g., negative emotions and feelings).

The results reveal that, when leaders behave positively, this means, to look for the improvement of the collaborators and to respect the needs and characteristics of the collaborators, they give to their followers feelings of well being. The collaborators have trust relations with the leader and the team, become more committed in their tasks and adopt positive behaviours and attitudes. On the other side, leaders that are not clear in the definition of the functions, that have no trust and that give no value to the collaborators work, lead to feelings of sadness, indifference and demotivation of the collaborators.





# ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO NA LITERATURA .....	3
1.1 – Liderança Positiva.....	3
1.1.1 - As Quatro Dimensões de Liderança Positiva.....	4
1.1.1.1 - Clima Positivo.....	5
1.1.1.2 - Relações Positivas.....	6
1.1.1.3 - Comunicação Positiva.....	7
1.1.1.4 - Significado Positivo .....	8
1.2 – Liderança Autêntica.....	10
1.3 – Liderança Autêntica e PsyCap dos Colaboradores.....	14
1.4 – Liderança Autêntica e os efeitos sobre o Grupo e a Organização .....	16
1.5 – Uma Perspectiva de Síntese .....	17
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA .....	20
2.1 - Instrumento de Recolha dos Dados.....	20
2.2 – Empresa.....	21
2.3 - Amostra .....	23
2.4 - Método de análise de dados.....	24
CAPÍTULO 3 - RESULTADOS.....	27
3.1 – Categorização dos Comportamentos Positivos do Líder .....	27
3.2 – Categorização das Reacções Positivas dos Colaboradores .....	32
3.3 – Categorização dos Comportamentos Negativos do Líder.....	36
3.4 – Categorização das Reacções Negativas dos Colaboradores .....	43

---

3.5 – Comportamentos de Liderança e Reacções dos Colaboradores.....	49
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....	53
4.1 – Liderança Positiva.....	53
4.2 – Liderança Negativa .....	54
4.3 – Limitações da Pesquisa e Estudos Futuros.....	56
4.4 – Implicações para a Acção .....	57
REFERÊNCIAS.....	58
ANEXOS .....	62

# LISTA DE FIGURAS

**Figura 1:** Quatro Dimensões da Liderança Positiva

**Figura 2:** Esquema Ilustrativo dos Efeitos da Liderança Autêntica nos Comportamentos e Atitudes dos Seguidores

**Figura 3:** Perspectivas Multi-nível do Comportamento Organizacional Positivo (COP)

## LISTA DE GRÁFICOS

**Gráfico 1:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CP.A) *respeita as necessidades e características dos colaboradores*

**Gráfico 2:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CP.B) *fomenta o espírito de equipa*

**Gráfico 3:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CP.C) *liderança participativa*

**Gráfico 4:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CP.D) *procura desenvolver os seus colaboradores*

**Gráfico 5:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RP.A) *confiança e relacionamento positivo com o líder*

**Gráfico 6:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RP.B) *emoções e sentimentos positivos*

**Gráfico 7:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RP.C) *desempenho papel e extra-papel*

**Gráfico 8:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CN.A) *liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva*

**Gráfico 9:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CN.B) *liderança anti-equipa*

**Gráfico 10:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CN.C) *liderança desmobilizadora/desmotivadora*

**Gráfico 11:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CN.D) *liderança indecisa, cobarde ou passiva*

**Gráfico 12:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CN.E) *não é claro na definição dos papéis dos colaboradores (liderança errante)*

**Gráfico 13:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RN.A) *emoções e sentimentos negativos*

**Gráfico 14:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RN.B) *declínio do desempenho papel e extra-papel*

**Gráfico 15:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RN.C) *retaliação/desobediência*

**Gráfico 16:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RN.D) *passividade/negligência*

**Gráfico 17:** Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RN.E) *perturbação do funcionamento da equipa*

# LISTA DE TABELAS

**Tabela 1:** Caracterização da População

**Tabela 2:** Número de questionários distribuídos e número de respostas

**Tabela 3:** Comportamentos de liderança positiva e reacções dos colaboradores

**Tabela 4:** Comportamentos de liderança negativa e reacções dos colaboradores

**Tabela 5:** Categorias dos comportamentos positivos do líder

**Tabela 6:** Categorias das reacções positivas dos colaboradores

**Tabela 7:** Categorias dos comportamentos negativos do líder

**Tabela 8:** Categorias das reacções negativas dos colaboradores

**Tabela 9:** Cruzamento dos comportamentos positivos do líder e reacções dos colaboradores

**Tabela 10:** Cruzamento dos comportamentos negativos do líder e reacções dos colaboradores

## LISTA DE ANEXOS

**Anexo 1:** Questionário dirigido aos colaboradores da Toyota Caetano Portugal, S.A. de Ovar

# LISTA DE ABREVIATURAS

**TCAP:** Toyota Caetano Portugal, S.A.

**TCI:** Técnica dos Incidentes Crítico

**CCO:** Comportamento de Cidadania Organizacional

**COP:** Comportamento Organizacional Positivo

**PsyCap:** Capital Psicológico

**CP:** Comportamento Positivo

**RP:** Reacção Positiva

**CN:** Comportamento Negativo

**RN:** Reacção Negativa



# INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, e cada vez mais, o capital humano assume um papel diferenciador para o sucesso das organizações (Cardon e Stevens, 2004: 295). A paixão é a faísca que pode tornar uma organização normal numa organização verdadeiramente excepcional, quando os colaboradores estão apaixonados pelo trabalho que realizam, pelas organizações em que trabalham e pelos clientes que servem, pouco há que não possa ser alcançado (Seiffter 2001: 43).

Com a consciência da crescente e actual tensão enfrentada quer pelas organizações, quer pelos seus colaboradores, torna-se fundamental desenvolver uma liderança capaz de restabelecer a confiança, a paixão, a esperança e o optimismo através da resiliência, do apoio às pessoas na procura do significado e de conexão, e sobretudo através da promoção de uma nova auto-consciência.

A necessidade de uma liderança cada vez mais positiva, resultante dos campos emergentes do conhecimento organizacional positivo e da psicologia positiva (Cameron, 2008), é dirigida pelas novas exigências, situações de trabalho complexas, tecnologias e novos modelos de coordenação entre membros da equipa (Yammarino, Dionne, Schriesheim e Dansereau, 2008).

As pessoas aprendem e sentem-se realizadas mais facilmente através de relações e demonstrações positivas. Isto é, segundo Isen (1987: 236), a transmissão de emoções positivas (como apreciação, prestabilidade e aprovação) alarga as perspectivas cognitivas e realça a capacidade dos indivíduos para se ocuparem com mais informação, e desenvolverem altos níveis de criatividade e produtividade. Enquanto que, as emoções negativas diminuem a acção de pensamento dos colaboradores e as suas capacidades. Quando os gestores e organizações se focalizam nos erros, as pessoas aprendem sobretudo a evitar o que é indesejável e disfuncional, isto é, as críticas tornam as pessoas defensivas e, por conseguinte, menos predispostas à mudança (Cunha e Rego, 2009).

Este trabalho foca-se no estudo do papel da liderança positiva na motivação e desempenho dos colaboradores da Toyota Caetano Portugal, em Ovar. Tem como principal objectivo analisar o impacto reaccional que um determinado comportamento do líder tem no seu colaborador e ser um instrumento útil para reflexão e melhoria das relações e comunicação entre os líderes e os seus seguidores para que se proporcione um

bom clima de trabalho, no qual os colaboradores conhecem o verdadeiro significado do seu trabalho.

Para a realização destes objectivos, foi inquirida uma amostra de 58 colaboradores e usada a técnica dos incidentes críticos (TCI) (Flanagan, 1954) na recolha de dados. A partir da metodologia TCI foram desenvolvidos questionários para os colaboradores da empresa descreverem situações em que o líder actuou de forma positiva e negativa e as reacções daí resultantes. Após a recolha dos dados, foi feita a análise de conteúdo e identificadas as categorias de comportamentos positivos e negativos do líder e reacções dos colaboradores. Por fim, foram identificadas as ligações entre as categorias reaccionais e comportamentais.

Após a parte introdutória, são desenvolvidos no capítulo 1 os conceitos de liderança positiva e liderança autêntica, na última parte deste capítulo é apresentada a relação entre liderança positiva e liderança autêntica.

O capítulo 2 é referente à metodologia. É identificado o instrumento de recolha dos dados, a amostra e ainda o método de análise dos dados.

No capítulo 3 são apresentados os resultados. Inicialmente são apresentadas as várias categorias dos comportamentos do líder e reacções dos colaboradores relativas às dimensões positivas e negativas, e apresentados os dados e tipos de comportamentos/reacções. Na segunda parte deste capítulo é feito o cruzamento de dados dos comportamentos dos líderes e as reacções dos colaboradores e analisados os principais resultados.

Por fim, no capítulo 4 são apresentadas as principais conclusões deste estudo, são exploradas as implicações para a gestão, identificadas as principais limitações da pesquisa e feitas sugestões de pesquisa futura.

Com este estudo, espera-se dar um pequeno contributo para a compreensão do modo como os líderes positivos e autênticos podem incrementar os níveis de motivação e desempenho dos seus colaboradores.

# CAPÍTULO 1

## ENQUADRAMENTO NA LITERATURA

Neste capítulo é feita a abordagem teórica fundamental para a realização deste trabalho. Está dividido em cinco partes. Na primeira, é abordada a temática da liderança positiva, focando a sua definição, as quatro dimensões e como se relacionam. Na segunda parte é apresentado o conceito de liderança autêntica e as suas dimensões. Na terceira e quarta parte são abordados os efeitos da liderança autêntica no psycap dos colaboradores e na organização. Por fim, na quinta parte é explorado como estes dois conceitos de liderança se correlacionam.

### 1.1 – Liderança Positiva

A necessidade de uma liderança baseada no positivo é evidenciada para qualquer estratégia organizacional que se pretenda verdadeiramente diferenciadora através das competências fundamentais como criatividade e espírito de iniciativa presentes nos colaboradores motivados e realizados. Neste contexto, revela-se importante que os líderes se foquem cada vez mais nos “talentos”, que acentuem o positivo, a valorização, e o lado mais vantajoso da vida organizacional, uma vez que as emoções, positivas ou negativas, exibidas pelos líderes em relação aos seus colaboradores têm uma grande influência sobre os estados emocionais destes (Ozcelik, Langton e Aldrich, 2008). Assim, quando os líderes e as organizações se focalizam nos erros, as pessoas aprendem sobretudo a evitar o que é indesejável e disfuncional. No entanto, quando o foco incide no brilho dos seus pontos fortes, as pessoas sentem-se mais auto-confiantes e valorizadas, mais proactivas, motivadas e estabelecem relações sociais mais positivas. Tornam-se mais cooperativas no trabalho, desenvolvem maior resiliência e vitalidade, ficam mais abertas a novas ideias e mais empenhadas na organização (Cunha e Rego, 2009).

O exposto ajuda a compreender que o estilo de liderança e os comportamentos dos superiores hierárquicos podem ter um efeito substancial nos colaboradores e nos resultados organizacionais (Ozcelik et al., 2008). A prática das virtudes pelos líderes, assim como o fomento de climas virtuosos que dessas práticas resulta, podem contribuir para a

estabilidade social, a reciprocidade e o maior desempenho individual e organizacional (Cunha, Rego, Lopes e Ceitil, 2007).

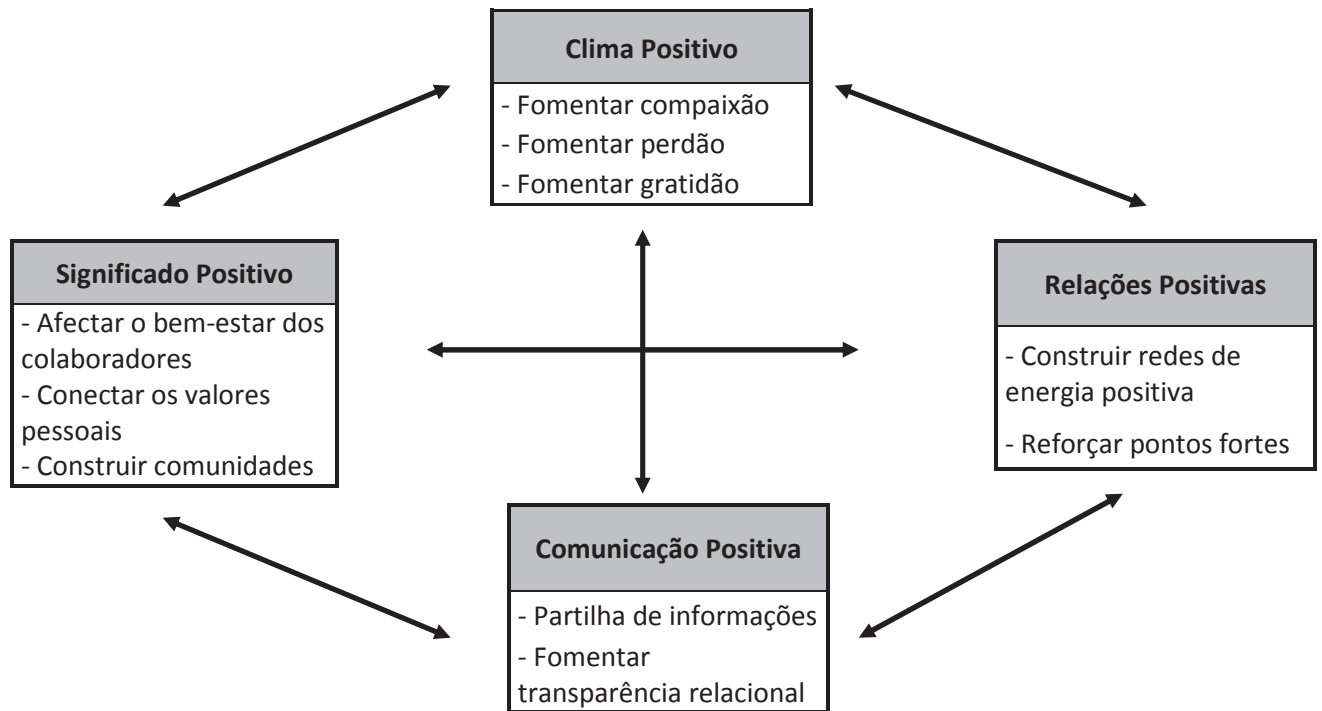
Comportamentos de liderança positiva, como motivação e consideração individual, ajudam os colaboradores a sentirem-se mais otimistas no trabalho, a desenvolverem forças para saberem lidar com as fraquezas e defeitos. Neste contexto, torna-se necessário um líder sensível às necessidades emocionais dos colaboradores, capaz de transmitir um feedback positivo, oferecer oportunidades para progresso de carreira, e desenvolver um ambiente de trabalho de equipa e um clima emocional positivo entre os colaboradores (Cameron, 2008).

Ser um líder positivo contudo, não significa ignorar as condições negativas, os erros, as crises, ou a existência dos problemas. Antes, concentra-se em permitir uma dinâmica positiva, em circunstâncias conducentes ou desafiantes, e o desenvolvimento das potências humanas através de um “exagero” de positividade/optimismo. Através delas, é possível encontrar espaços de oportunidade positiva onde os outros apenas vêem problemas, descobrir, aproveitar e conectar tudo aquilo que é positivo, bom e saudável nas pessoas. Desse modo, aprofunda-se o sentido de inter-relacionamento, instituem-se diálogos transformacionais e mobiliza-se a acção cooperativa para a inovação social ao serviço da vida, do crescimento e do progresso (Cunha et al., 2007).

### **1.1.1 - As Quatro Dimensões de Liderança Positiva**

Seguidamente serão exploradas as quatro dimensões de liderança positiva referidas por Cameron (2008), *clima positivo, relações positivas, comunicação positiva e significado positivo*. Estas dimensões concentram-se no fomento da positividade organizacional, na melhoria da motivação e desempenho dos colaboradores, e criação de resultados excepcionalmente positivos.

Na construção de uma liderança positiva é necessário ter em atenção estas quatro dimensões de liderança positiva (Figura 1) em simultâneo e não apenas uma ou duas, pois, são relacionadas e mutuamente reforçadas, existindo relações recíprocas, em que uma das estratégias influencia a realização das outras três. É de notar que estas estratégias não representam uma lista abrangente ou exclusiva, mas a observação e evidência empírica de um número de investigações que sugerem como os líderes devem permitir a realização do positivo, dado que este raramente é praticado (Cameron, 2008).



(Fonte: Cameron, 2008)

Figura 1: Quatro Dimensões de Liderança Positiva

### 1.1.1.1 - Clima Positivo

É no local de trabalho que as pessoas passam a maior parte do seu tempo, pelo que um bom ambiente de trabalho que proporcione boas experiências psicológicas nos colaboradores (Smidts, Pruyin e Van Riel, 2001), em que um clima positivo pode ser definido como aquele no qual as sensações e percepções positivas se sobrepõem às sensações negativas, assume grande importância nas suas vidas.

Os líderes são o factor chave para que seja possível a construção deste clima positivo, na medida que detêm um grau extraordinário de impacto no clima, no modo como os outros interpretam as suas acções, pela forma como induzem o seu eu pessoal, desenvolvem e expõem emoções positivas, transmitem credibilidade e confiança nos seus comportamentos, criam um sentido de propósito para as pessoas, mediante a criação de uma visão para o futuro e identidade de grupo (Cameron, Dutton e Quinn, 2003).

Um clima de trabalho positivo em que as relações interpessoais dentro da organização são caracterizadas como relações de amizade, espírito de equipa e preocupação mútua entre os colaboradores, em que os níveis de comunicação dentro da organização são considerados de abertura e franqueza, e há oportunidade de aprendizagem profissional e crescimento pessoal dentro da organização (Rego e Cunha, 2008) desencadeia e realça emoções positivas, bem-estar, virtuosidade, florescimento pessoal e organizacional que, por sua vez, geram espirais de elevada produtividade e realização (Cameron et al., 2003: 169). Reforça também a tomada de decisão, a criatividade, a integração social, e os comportamentos sociais entre os membros da organização (Isen, 1987).

Um clima organizacional positivo, fomentado numa cultura em que os erros (honestos) são perdoados e utilizados como factores de aprendizagem, onde o bem-estar, gratidão e optimismo são promovidos assenta num quadro de actuação em que o trabalho é fonte de significado e factor de realização pessoal (Cunha e Rego, 2009).

### **1.1.1.2 - Relações Positivas**

A liderança é uma espécie de corrente que necessita de dois pólos: líderes e seguidores. Sem um deles, não há circulação de energia, não há relações, não há liderança. Torna-se importante instituir relações positivas, uma fonte generativa de enriquecimento, vitalidade e aprendizagem, quer para os colaboradores quer para a organização (Dutton e Ragins, 2007).

A presença de relações positivas e interacções interpessoais entre os colaboradores proporcionam efeitos positivos na realização individual de cada um, bem como na realização colectiva da organização, conduzindo a resultados benéficos em vários aspectos de comportamento humano e saúde (Cameron et al., 2003). A boa convivência e as relações de amizade no trabalho estabelecidas com a adopção de sentimentos de compaixão, perdão e gratidão, realçam a coesão da organização e aumentam a produtividade das equipas de trabalho (Dutton, 2003).

Os líderes que pretendem fomentar os relacionamentos positivos, a resiliência, o empenho, a aprendizagem e o desempenho, devem enfatizar as forças dos colaboradores, celebrar as pequenas vitórias e divulgar os sucessos, em vez de enfatizarem os erros e os comportamentos problemáticos. Actuando como energizadores positivos, que irradiam e fomentam a libertação das energias positivas contidas nos colaboradores e nas suas intenções.

Os líderes podem promover um clima de positividade reconhecendo energizadores positivos, isto é, as pessoas mais optimistas, prudentes e generosas. Estes colaboradores motivam e impulsionam a vitalidade quando interagem com os outros membros, capacitando-os para melhores desempenhos. Ao contrário, os energizadores negativos destroem o entusiasmo e as emoções positivas em seu redor. Contudo não se pode simplesmente excluir os energizadores negativos que destroem as boas sensações e o entusiasmo, “debilitando” os outros colaboradores. Alguns são, porém, essenciais à organização, por razões de talento ou experiência. Nesses casos, os líderes podem chamar a atenção desses colaboradores, de modo directo e autêntico, para os comportamentos negativos e efeitos sobre a equipa. Ou facultar acções e oportunidades de desenvolvimento. Se o método não for eficaz, a solução pode passar pela colocação em posições não centrais que minimizem os efeitos de energia negativa nos outros colaboradores (Cunha e Rego, 2009).

Em suma, as relações positivas facilitam a comunicação, promovem a confiança e a aprendizagem mútua, e fomentam a cooperação, o espírito de equipa e os actos de entreaajuda, contribuindo para o desenvolvimento de uma rede social (partilha de valores e objectivos comuns) na organização.

### **1.1.1.3 - Comunicação Positiva**

Os líderes devem permitir e desenvolver a comunicação positiva mostrando eles próprios a conversação positiva, através da redução da crítica e da negatividade, substituindo-a com cumprimentos e comunicação sustentadora de emoções positivas (Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy e Quinn, 2005).

O uso da comunicação positiva melhora o relacionamento interpessoal, os níveis de confiança e bem-estar, induz as pessoas a sentirem que o seu trabalho é valorizado e realizam trabalho com significado para as suas vidas, o que as motiva a “entregarem-se” emocional e fisicamente ao trabalho e à organização. As pessoas sentem-se motivadas a partilharem informação e conhecimentos, ajudando os outros a tomarem melhores decisões e a realizarem melhor o trabalho (Cunha e Rego, 2009). Enquanto que, o excesso de negatividade comunicacional gera relacionamentos corrosivos e conduz a comportamentos defensivos e a retracções. Induz as pessoas a sentirem que o seu trabalho não é valorizado, desmotivando-as e levando-as a quebrar o empenhamento afectivo na organização. As pessoas retraem-se na partilha de informações e conhecimentos e na ajuda interpessoal impedindo que melhores decisões sejam

tomadas. Quem comete erros, não os assume nem divulga, impedindo outras partes da organização de aprenderem com os mesmos e de evitá-los (Cunha e Rego, 2009).

Importa que os líderes veiculem mensagens positivas, mas também, que transmitam as negativas de modo apoiante e desenvolvimentista, relevante para a interação positiva com os seus colaboradores e na manutenção do espírito cooperativo (Cunha e Rego, 2009). O mais eficaz é a adequada combinação de positividade e negatividade, isto é quando for necessário comunicar mensagens negativas, descrever uma situação (antes de avaliar), identificar consequências objectivas ou as sensações pessoais sobre o colaborador (antes de o culpar), e sugerir uma alternativa aceitável (antes de discutir sobre quem tem razão). Em suma, usar formas comunicacionais que conduzam a uma conversação construtiva centrada em identificar o consenso e a colaboração, e não a comunicação opositora (Cameron e Caza, 2002).

#### **1.1.1.4 - Significado Positivo**

Os colaboradores percebem o seu trabalho baseado numa das três orientações: trabalho como um emprego, como uma carreira, ou como uma vocação. As pessoas que vêem o trabalho como um emprego realizam o seu trabalho principalmente pelas recompensas financeiras ou materiais que dele advêm. Não têm nenhuma satisfação pessoal no seu trabalho, os seus interesses e paixões encontram-se em contextos fora da organização. Por outro lado, os colaboradores com uma orientação de carreira são motivados pelo êxito, trabalham para realizar o prestígio, o poder e o reconhecimento. Desejam ser pessoas exemplares na sua profissão, e usam o trabalho para alcançar notoriedade, auto-estima e satisfação. A terceira orientação, o sentido do trabalho como uma vocação, motiva os colaboradores a trabalhar por causa do próprio trabalho, isto é, as tarefas incluídas no seu trabalho fornecem o benefício intrínseco (e.g., prazer e alegria) e significado para as suas vidas. Os colaboradores procuram realizar o seu trabalho de uma forma melhorada e de forma a sentirem-se úteis à comunidade e à própria organização, independentemente de qualquer recompensa material oferecida (Wrzesniewski, 2003).

As pessoas que actuam por vocação extraem mais alegria e satisfação do trabalho (mesmo quando este implica sacrifícios), experimentam menos stress, são menos propensas à depressão e à ansiedade, são menos absentistas, mais empenhadas no trabalho e organização, mais felizes e denotam maior desempenho. Nas equipas com



maior quantidade destas pessoas, a cooperação e a harmonia interpessoal são mais vigorosas, a comunicação é mais fluida e transparente, o espírito de equipa é mais acentuado e o clima de confiança é revigorado (Cunha e Rego, 2009). Este sentido de orientação não é dependente do tipo de trabalho executado mas da interpretação do significado profundo inerente ao trabalho (Wrzesniewski, 2003). Qualquer tipo de trabalho pode ser avaliado de forma positiva, dado que a mesma tarefa pode ter percepções diferentes para diferentes indivíduos, dependendo do significado que o colaborador dá a esse mesmo trabalho. Mesmo a mais desagradável das tarefas pode ser reinterpretada com um significado positivo, dependendo da motivação intrínseca ou de factores que são interior e inerentemente motivacionais. Já a motivação extrínseca inclui factores como as condições de trabalho, ou as promoções, sendo este tipo de motivação menos eficaz como agente motivacional (Wrzesniewski, 2003).

Todavia, os líderes podem desenvolver a orientação do significado positivo através: (1) do enriquecimento e envolvimento do colaborador (Lodahl e Kejner, 1965), o que significa que o trabalho é projectado para proporcionar o enriquecimento e o envolvimento pessoal (por variedade da habilidade, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback); (2) da presença de factores motivacionais intrínsecos como o interesse associado ao trabalho, as oportunidades de criatividade e a delegação de autonomia (Amabile, Hill, Hennessey e Tighe, 1994); (3) da criação de um ambiente que cria oportunidades de desenvolver auto-eficácia (um sentido da competência), autodeterminação (um sentido da escolha), consequência (um sentido do impacto), significado (um sentido de objectivo), e confiança (um sentido da segurança) (Spreitzer, 1992); (4) da capacidade de articular uma visão clara do futuro baseada na credibilidade, no optimismo e nas emoções positivas (Cameron et al., 2003).

As organizações que promovem o trabalho com significado aumentam significativamente a realização pessoal, a dedicação, o esforço, o empenho, a felicidade e a sensação de plenitude dos colaboradores, que contribuem para o aumento dos resultados organizacionais decorrentes do seu contributo (Pratt e Ashforth, 2003).

Em suma, como se verifica ao longo deste capítulo as quatro dimensões têm uma influência recíproca, estão associadas e inter-relacionadas, isto é, uma tem efeito sobre a expansão das outras. Climas favoráveis tendem a promover relações e comunicação positiva, significado positivo facilita climas positivos e relações de confiança, relacionamentos positivos incentiva à comunicação e clima positivo, comunicação positiva fomenta relações e um clima positivo. A implementação e desenvolvimento destas medidas de liderança positiva tornam necessário a sua adaptação às circunstâncias específicas em que o líder opera. Ser um líder positivo na família pode exigir um

comportamento diferente do necessário num contexto industrial. É fundamental diagnosticar os comportamentos de liderança e identificar as acções específicas que ajudam a promover a liderança positiva (Cameron, 2008).

Um construto relacionado com a liderança positiva é a liderança autêntica (Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa, 2005; Yammarino, Dionne, Schriesheim e Dansereau, 2008). Por exemplo, a dimensão comunicação positiva do construto liderança positiva assemelha-se à dimensão transparência relacional do construto liderança autêntica, ambas promovem a confiança mútua, o envolvimento das pessoas no trabalho e a partilha de informação. O significado no trabalho é uma das consequências da liderança autêntica no modelo de Avolio e Gardner (2005). O tema de liderança autêntica tem sido alvo de diversos trabalhos teóricos e empíricos (Avolio e Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies, Morgeson e Nahrgang, 2005) que parecem relevantes para a compreensão dos efeitos de liderança positiva.

## **1.2 – Liderança Autêntica**

Hoje as empresas querem líderes estratégicos, assertivos e colaborantes. Acima de tudo, procuram líderes que conduzam objectivos, valores e integridade, que construam organizações duráveis, motivem os seus colaboradores e marquem a diferença na vida das pessoas que servem, de uma forma positiva (George, 2003). Há um reconhecimento crescente entre académicos (Cameron et al., 2003; Seligman, 2002) e práticos (George, 2003) sobre a importância da liderança autêntica, considerada como relevante e urgente para o desenvolvimento da estratégia e alcance de resultados desejáveis.

A liderança autêntica é um padrão de comportamento do líder que promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, maior auto-consciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado de informação e transparência relacional. Por outras palavras, um líder que apresenta um padrão de transparência e clareza nos seus comportamentos para com os outros, compartilha as informações necessárias para tomar decisões e divulga os seus valores, motivações e sentimentos pessoais, é perseverante e permite que os seguidores avaliem as competências e a moralidade das suas acções (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson, 2008). A autenticidade “ser fiel a si mesmo”, serve como uma bússola moral pela qual as intenções dos líderes são orientadas. Isto é, eles são genuínos, norteiam-se por valores internos e não por práticas eticamente questionáveis (e.g. ameaças externas, incentivos, ou expectativas sociais), o seu propósito não é perturbado/influenciado pelos outros. Estão mais

preocupados em servir os outros do que em nutrir o seu próprio sucesso e reconhecimento (Cunha e Rego, 2009).

Avolio e Gardner (2005), Gardner et al. (2005) e Ilies et al. (2005) identificam quatro dimensões da liderança autêntica:

*Auto-consciência* – o líder conhece os seus estados mentais, incluindo as suas crenças, desejos e sentimentos, conhece as suas capacidades, pontos fortes e fraquezas e o seu propósito. Procura feedback para melhorar as interações com os outros e sabe o impacto que tem sobre as outras pessoas (Kernis, 2003).

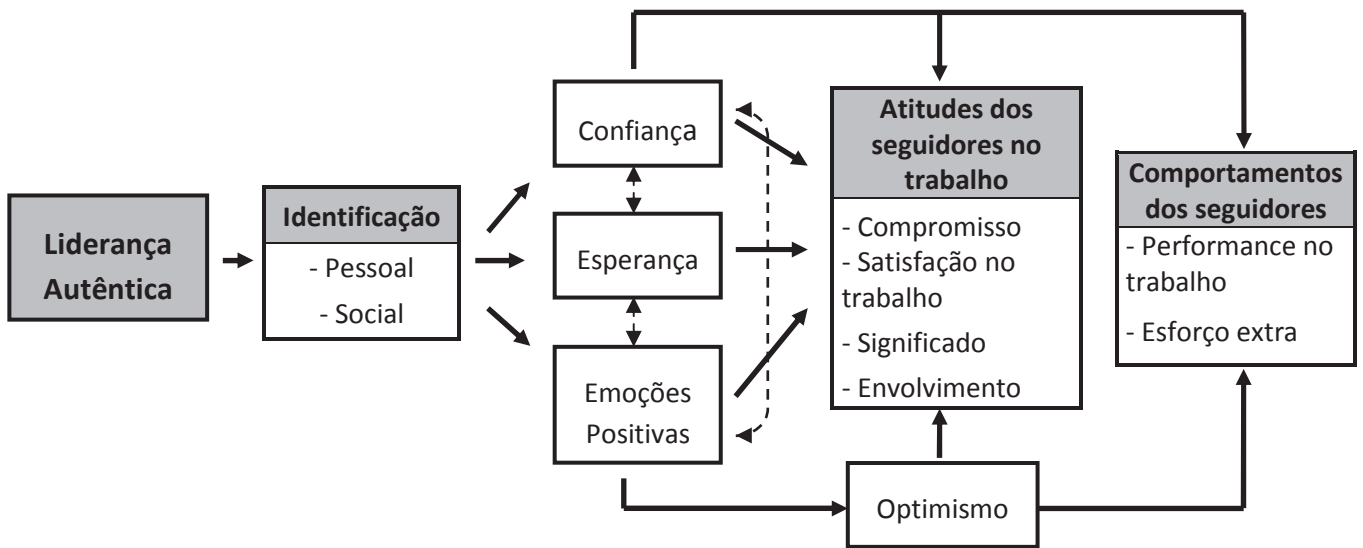
*Transparência relacional* – o líder partilha informações, pensamentos e sentimentos de forma aberta e verdadeira, admite os erros que comete, facilitando a promoção da confiança mútua, o envolvimento das pessoas, a partilha de pensamentos e sentimentos verdadeiros (Kernis, 2003).

*Processamento equilibrado da informação* – o líder analisa objectivamente todas as informações antes de tomar uma decisão. Incentiva diversos pontos de vista, constrói redes relacionais colaborativas e cria oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Envolve a objectividade e a aceitação de aspectos positivos e negativos (Gardner, Avolio, Luthans et al., 2005).

*Perspectiva moral internalizada* – comportamentos orientados por padrões internos e valores morais (não são baseados nas pressões externas, organizacionais e sociais). Envolve integridade comportamental, comportamento coerente com os valores internos, normas e convicções pessoais para construir credibilidade e ganhar o respeito e confiança dos seus colaboradores (Ryan e Deci, 2003).

A liderança autêntica tem efeitos directos no trabalho e atitudes do seguidor, incluindo comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, significado do trabalho e empenho. Uma abordagem autêntica à liderança promove o envolvimento inovador humano e o alcance de resultados positivos e duradouros na organização, dado o profundo impacto que os líderes exercem sobre a vida dos outros (George, 2003). O processamento equilibrado da informação, a transparência nas relações e a coerência entre os valores, palavras e acções exibidos pelo líder, elevam os níveis de comprometimento, motivação, estímulo intelectual, a prática de comportamentos de cidadania e satisfação e conexão entre o líder e os seguidores (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May, 2004).

Os líderes autênticos que promovem a identificação social nos seus seguidores criam um senso mais profundo de valores morais e expressam altos níveis de integridade e honestidade nas relações com os seguidores. Através da sua modelação ética, transparência e decisão equilibrada, os líderes autênticos influenciam positivamente as atitudes e comportamentos dos colaboradores, tais como compromisso e desempenho no trabalho, relações sociais positivas bem-estar psicológico e emoções positivas (figura 2) (Avolio et al., 2004).



(Fonte: Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May, 2004)

Figura 2: Esquema ilustrativo do efeito da Liderança Autêntica nos Comportamentos e Atitudes dos Seguidores

## Identificação

Os líderes autênticos que mostram respeito por cada seguidor são descritos como mais positivos, estão mais dispostos a criar relações de transparência e responsabilidade o que leva a um maior nível de identificação relacional, maior motivação, autocontrolo e a partilha de objectivos comuns entre eles (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Luthans e Avolio, 2003). Evocam um sentido profundo de identificação e cooperação com os seus seguidores que tende a torná-los pessoas como eles, a comportar-se abertamente e eticamente, num processo que eleva a sua auto-consciência e optimismo. Os seguidores que se identificam fortemente com os seus líderes tendem a serem mais dedicados, confiantes, cooperativos e envolvidos emocionalmente nos seus trabalhos porque sentem

afeição, aceitam-no inquestionavelmente e associam-no a um modelo com o qual eles se identificam pessoalmente (DeCremer e Van Knippenberg, 2005).

### **Atitudes e Comportamentos dos Seguidores no Trabalho**

A liderança tem sido apontada como um dos maiores factores que contribuem para o envolvimento dos colaboradores nos seus postos de trabalho. Os líderes autênticos estabelecem relações de transparência e honestidade com os seus seguidores, contribuem para que os colaboradores executem trabalho com significado e trabalhem por vocação através da liderança pelo exemplo e demonstração de processos decisórios transparentes. São prováveis fontes de orientação, porque a sua atractividade e credibilidade transmite aos seguidores orientações sobre como se manterem emocionalmente e fisicamente conectados e cognitivamente vigilantes durante a execução do trabalho (Brown, Treviño e Harrison, 2005), fomentam um clima em que as emoções positivas (e.g., entusiasmo, alegria e vigor) são promovidas, tornando as pessoas mais criativas e propensas a aproveitar oportunidades, fomentando relações interpessoais positivas que se traduzem em maior cooperação e desempenho, elevados níveis de envolvimento, performance e significado do trabalho através da aprendizagem observacional (Cunha e Rego, 2009).

As intervenções destinadas a reforçar a liderança autêntica dos líderes parecem benéficas na melhoria dos comportamentos positivos dos seguidores. Além disso, a identificação interpessoal com o líder é uma variável interveniente que sugere uma estrutura através da qual os líderes podem usar a liderança autêntica para aumentar os seguidores, o nível de envolvimento e desempenho no trabalho, com o propósito de criar um clima autêntico, de confiança e bem-estar, com elevado impacto positivo sobre todos (Walumbwa et al., 2008).

As emoções positivas (como bem-estar, esperança, gratidão e optimismo), desenvolvem-se através desta crescente influência dos líderes autênticos na sua equipa, aumentando a auto-eficácia, capacitando-os para lidarem com os desafios e os obstáculos, e desenvolvendo melhores capacidades de tolerância e resiliência perante o stress. Isto acontece porque aumentam o optimismo, a confiança a motivação e a capacidade de aquisição de competências emocionais dos seus colaboradores. As emoções positivas encorajam as pessoas a descobrir novas linhas de pensamento e de acção, e fomentam-lhes o pensamento criativo e flexível, capacitando-as para responder de modo mais eficaz a problemas inesperados e a encontrar soluções mais criativas para os problemas. Pode portanto supor-se que a liderança é uma força social, que está activamente envolvida na

construção social, num maior empenho e satisfação dos colaboradores, e reflecte o compromisso psicológico que os une à organização (Cunha et al., 2007).

### **1.3 – Liderança Autêntica e PsyCap dos Colaboradores**

A modelagem positiva de vários componentes de autenticidade inclusive auto-consciência, transparência relacional, processamento equilibrado de informação, perspectiva moral internalizada (e.g., valores morais positivos) e estados psicológicos positivos foram constantemente identificados como um mecanismo primário pelo qual os líderes autênticos influenciam e desenvolvem os seus seguidores (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Cameron et al., 2003; May, Chan, Hodges e Avolio, 2003; Shamir e Eilam, 2005). Os líderes autênticos são descritos como responsáveis por como os colaboradores se manifestam, seja a transparência de decisões, a confiança, o optimismo, a esperança, a resiliência e a coerência entre as suas palavras e acções. Quando os líderes expõem a informação de forma imparcial, desenvolvem relações autênticas (de confiança) e a integridade pessoal, as relações entre seguidor-líder são caracterizadas por altos níveis de respeito e confiança. Em conjunto, os processos de identificação, modelagem positiva, contágio emocional, que apoiam a auto-determinação, e as trocas sociais positivas explicam como os líderes autênticos influenciam os seus seguidores e os tornam “parceiros de negócio” (Gardner et al., 2005).

Outro efeito da liderança autêntica é o desenvolvimento do capital psicológico (ou PsyCap, de Psychological Capital) dos colaboradores. Os indivíduos com maior PsyCap são mais felizes e satisfeitos, empenham-se mais na organização e no trabalho, apresentam níveis inferiores de absentismo e são mais produtivos (Cunha e Rego, 2009). O PsyCap engloba quatro dimensões principais, que se inter-relacionam, *auto-eficácia* (ou *autoconfiança*), *esperança*, *optimismo* e *resiliência* (Cunha e Rego, 2009):

*Auto-eficácia* – crença ou opinião pessoal sobre o quão bem se pode executar uma tarefa específica dentro de um contexto particular. Está fortemente ligada ao desempenho no trabalho (Gardner e Schermerhorn, 2004). As pessoas com maior auto-eficácia acreditam que são capazes de mobilizar a sua motivação, os seus recursos cognitivos (e.g., inteligência) e os cursos de acção necessários para realizarem com sucesso as tarefas. Optam por iniciativas mais desafiantes, aplicam os seus esforços e recursos motivacionais na prossecução dos objectivos, são perseverantes perante os obstáculos.

*Esperança* – crença de que é possível estabelecer metas, motivar e decidir como alcançá-la, envolve um senso de objectivo, determinação que remete para caminhos e planos direccionados para atingir as metas com sucesso (Gardner e Schermerhorn, 2004). As pessoas mais esperançosas exibem uma grande determinação e energia na prossecução dos seus objectivos e denotam grande capacidade para desenvolverem vias alternativas que lhes permitam resolver problemas e aproveitar oportunidades.

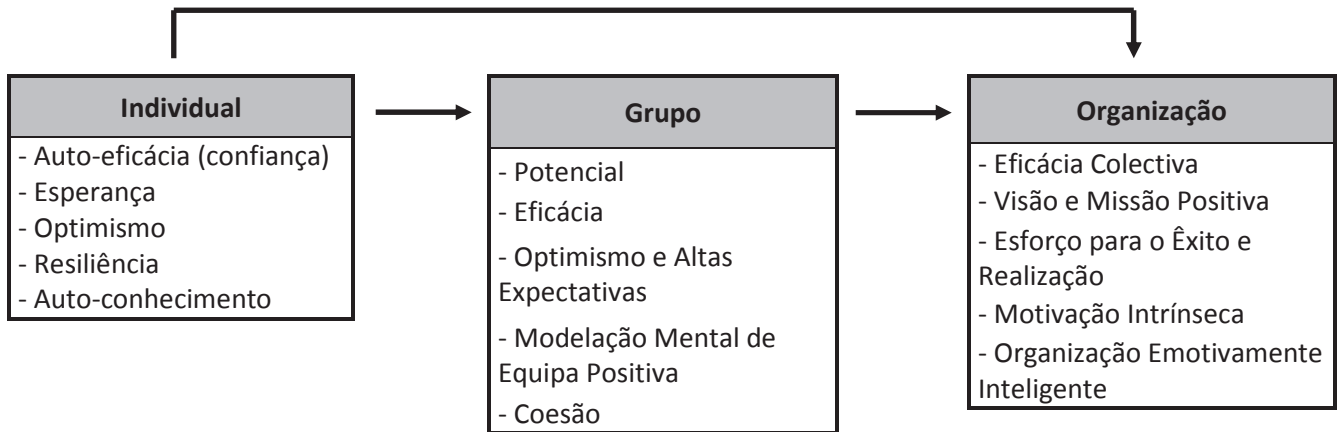
*Optimismo* – as pessoas optimistas atribuem os eventos negativos a factores externos (não a eles próprios), temporários (“o facto de ter sido mal sucedido hoje não me impede de ser bem sucedido amanhã”) e situacionais (“aconteceu-me nesta situação, mas não tem que ocorrer noutras”). E atribuem os eventos positivos a factores internos (as suas próprias capacidades e recursos), permanentes (“sou capaz de repetir os meus sucessos”) e recorrentes (“serei bem sucedido também noutras situações”). É necessário, todavia, que o optimismo seja realista. Os optimistas sentem-se mais motivados e realizados, são mais perseverantes e propensos no alcance do sucesso profissional, de saúde física e mental. Experimentam estados emocionais positivos, como orgulho, satisfação, felicidade e entusiasmo, mesmo quando encaram situações negativas (Gardner e Schermerhorn, 2004).

*Resiliência* – envolve um processo dinâmico de adaptação positiva que ocorre apesar da significativa adversidade (Gardner e Schermerhorn, 2004). As pessoas resilientes lidam eficazmente com a adversidade, a incerteza e o fracasso. Encaram com mais vigor os grandes desafios e as mudanças (e.g., incremento de responsabilidades). Atravessam as adversidades com o sentido de que a vida merece ser vivida.

Os líderes autênticos valorizam e apoiam os talentos dos seus seguidores, proporcionam trabalho com significado para as suas vidas e assim constroem uma comunidade humana/económica vigorosa. Transmitindo confiança aos colaboradores e concedendo-lhes a oportunidade de realizarem tarefas desafiantes, ajudam-nos a desenvolver a autoconfiança. Estabelecendo-lhes objectivos realistas, específicos, mensuráveis e desafiantes, preparando-os para eventos importantes e ajudando-os a redefinir objectivos quando os anteriores se revelam inacessíveis, ajudam-nos a desenvolver a esperança. Evitando que se chore sobre leite derramado e transmitindo a convicção de que o futuro é repleto de oportunidades de desenvolvimento, auxiliam-nos a incrementar o optimismo. Melhorando os níveis de formação e empregabilidade, adoptando políticas de conciliação trabalho-família e implementando serviços de saúde e bem-estar, ajudam-nos a incrementar a resiliência (Cunha e Rego, 2009).

## 1.4 – Liderança Autêntica e os efeitos sobre o Grupo e a Organização

Quando generalizado numa organização, o PsyCap gera vigor, energia e vitalidade organizacional. Semelhante ao que acontece no contágio entre líder-seguidor na liderança autêntica, o comportamento individual positivo, afecta e contagia positivamente o comportamento do grupo/equipa e também o comportamento organizacional (ver representação gráfica na figura 3).



(Fonte: Yammarino et al., 2008)

Figura 3: Perspectivas multi-nível do Comportamento Organizacional Positivo (COP)

Através de comportamentos individuais há uma extrapolação para o grupo/equipa de trabalho, e a longo prazo a nível organizacional, onde ocorrem as convergências de estruturas cognitivas e conhecimentos, ou modelos mentais compartilhados, que reduz a variação na realização da equipa, realça a natureza coesiva, constrói um clima de equipa positivo, e promove a realização do sucesso/êxito (Yammarino et al., 2008). As emoções positivas experimentadas individualmente ampliam-se e repercutem através do contágio social proporcionando o desenvolvimento emocional e cognitivo positivo de todos os membros da organização (Kernis, 2003). Todas estas noções de grupo ou equipa, eficácia, humor positivo, elevada moral, coesão, e a ideia de equipa emotivamente inteligente, são manifestações de comportamentos individuais que se estendem ao nível organizacional tornando estas organizações altamente eficazes e socialmente responsáveis (Yammarino et al., 2008).



A construção da liderança nas organizações é importante, na medida que se insere num contexto dinâmico e emergente, e é considerada segundo Luthans e Avolio (2003) como um processo que parte tanto de capacidades psicológicas positivas como de um contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta numa maior auto-consciência, adopção de comportamentos positivos por parte dos dirigentes e associados numa promoção positiva e em auto-desenvolvimento. Os líderes podem fomentar um ambiente organizacional “positivo” e “virtuoso” através do modo como decidem e se comportam na relação com os seus colaboradores. Isto é, articulando uma visão para a organização que seja apelativa, repleta de significado para quem nela trabalha e orientada para a excelência, criando um clima onde o bem-estar dos seus membros é promovido, incutindo nas pessoas o sentido de preocupação com as dificuldades dos outros, fomentando uma cultura em que os erros (honestos) são perdoados e usados como factores de aprendizagem. Ou seja, alimentando o perdão (e não a retaliação), actuando com justiça para com os seus colaboradores e tratando-os com dignidade e respeito (Cunha e Rego, 2009).

## 1.5 – Uma Perspectiva de Síntese

A literatura sobre liderança positiva e liderança autêntica sugere que os comportamentos positivos dos líderes suscitam efeitos sobre as atitudes, os comportamentos e desempenhos dos colaboradores. Líderes com comportamentos positivos (Avolio et al., 2004; Gardner et al, 2005; Ilies et al, 2005; Rego e Cunha, 2009):

- procuram desenvolver os seus colaboradores, transmitem-lhes elevadas expectativas de desempenho e apoiam o seu desenvolvimento;
- mobilizam os seus colaboradores através de uma visão ambiciosa, no qual se revêem;
- focalizam-se nas forças dos seus colaboradores e potenciam-nas. São optimistas e resilientes, e assim contagiam os seus interlocutores;
- actuam de modo congruente com as suas palavras e lideram dando o exemplo. São íntegros, leais e de confiança;
- respeitam as necessidades e características dos colaboradores;
- promovem a confiança, actos de entreaajuda e transparência relacional;

- fomentam o espírito de equipa;
- praticam a liderança participativa. Estimulam o espírito crítico dos colaboradores e permitem que estes participem na tomada de decisões.

Desta actuação dos líderes parecem resultar efeitos sobre os colaboradores como (Avolio et al., 2004; Gardner et al, 2005; Ilies et al, 2005; Rego e Cunha, 2009):

- confiança e relacionamento positivo com o líder, transmitem a sua opinião abertamente, estabelecem relações baseadas na cooperação, confiança, transparência e harmonia interpessoal;
- esforços e recursos motivacionais na prossecução dos objectivos, são perseverantes e optimistas perante os obstáculos;
- desempenho papel e extra papel, maior empenho e desempenho no trabalho, satisfação na realização das tarefas, acreditam que realizam trabalho com significado para as suas vidas;
- emoções e sentimentos positivos (e.g., compromisso, esperança, realização).

Os dois constructos estão, todavia, relacionados, uma vez que para proporcionar uma visão positiva, uma ideia intelectualmente estimulante, capaz de motivar os colaboradores através de um clima positivo, relações positivas, comunicação positiva e significado positivo no trabalho, é necessário que o líder tenha auto-consciência do seu sentido profundo, valores e crenças, mostre transparência e clareza nos seus comportamentos para com os outros, seja perseverante, estabeleça relações de transparência e confiança com os seguidores. Ambos os tipos de liderança apoiam os colaboradores a estarem activamente implicados na execução e responsabilidades do seu trabalho, bem como na contribuição para o desenvolvimento do próprio líder e desenvolvimento de organizações positivas (Cameron et al., 2003).

Embora existam algumas diferenças na aplicação dos elementos chave de liderança autêntica (*auto-consciência, transparência relacional, processamento equilibrado da informação e perspectiva moral internalizada*) e da liderança positiva (*clima positivo, relações positivas, comunicação positiva e significado positivo*), a liderança autêntica está estreitamente relacionada, concentrando-se nos processos principais e essenciais, que resultam no desenvolvimento da liderança positiva. Os conceitos actuais da liderança

autêntica reflectem as suas raízes conceptuais na psicologia positiva e adoptam um foco mais positivo (e.g., optimismo, emoções positivas) no que constitui desenvolvimento da liderança autêntica.

# CAPÍTULO 2

## METODOLOGIA

### 2.1 - Instrumento de Recolha dos Dados

A recolha de dados foi feita recorrendo à Técnica dos Incidentes Críticos (TCI). A sua escolha deve-se ao facto de ser uma metodologia que procura identificar comportamentos que contribuem para o sucesso ou fracasso dos indivíduos ou organizações em situações específicas (Gremler, 2004).

A TCI consiste num procedimento que, segundo Flanagan (1954), permite obter factos importantes relacionados com o comportamento do indivíduo. Isto é, procura auxiliar na identificação de comportamentos que contribuem para o sucesso ou fracasso dos indivíduos ou organizações em situações específicas.

Define-se incidente como qualquer actividade humana observável que seja completa em si para permitir inferências e previsões sobre determinada pessoa ou acção. Para ser crítico, um incidente deve ocorrer numa situação onde o propósito ou intenção da acção pareça claro ao observador e onde as suas consequências sejam suficientemente evidentes, no que se refere aos seus efeitos (Flanagan, 1954).

Este é um método indutivo que não necessita de hipóteses e onde os padrões são formados a partir de respostas, possibilitando a geração de conceitos e teorias. É recomendável que a amostra seja heterogénea, a fim de obter diversas descrições a partir do qual é desenvolvida a taxonomia de comportamentos e atitudes (Gremler, 2004).

No contexto deste trabalho centrado na análise do papel da liderança positiva na motivação e no desempenho dos colaboradores, foi necessário recolher dados relativos a comportamentos e reacções através de um questionário (Anexo 1) de resposta aberta, constituído por duas partes, dirigido aos colaboradores, administrativos e não administrativos, da Toyota Caetano Portugal Ovar (TCAP Ovar).

Na primeira parte do questionário os participantes descreveram um evento em que o líder se comportou de modo positivo e a reacção obtida face ao comportamento descrito.

Na segunda, exemplificaram um evento em que o líder actuou de modo negativo e consequente reacção.

Antes de responderem ao questionário, foram ainda informados que um líder positivo é alguém que estabelece relações positivas com os colaboradores, comunica de modo positivo, cria um bom ambiente de trabalho, afecta positivamente o bem-estar dos colaboradores e contribui para a obtenção de bons resultados. E um líder que actua de modo negativo é aquele que cria um ambiente de trabalho negativo, isto é mau ambiente de trabalho, estabelece o mal-estar na equipa, comunica de modo negativo e contribui para maus resultados.

Não foi dado nenhum exemplo, para se evitar eventual enviesamento das respostas. De modo a garantir a confidencialidade, foi colocada uma caixa, devidamente identificada para o efeito, na cantina frequentada por todos os membros da organização.

## 2.2 – Empresa

A Toyota Caetano Portugal – S.A. (conhecida como Salvador Caetano - Industrias Metalúrgicas e Veículos de Transporte (IMVT), S.A. até ao final de 2006), foi fundada em 1946 e dedicava-se à construção de carroçarias, actividade que ainda hoje mantém no grupo através da CaetanoBus.

Em 1968 a empresa enceta conversações com a Toyota Motor Sales, tendo sido assinado um contracto com vista à importação e distribuição exclusiva de veículos Toyota. Devido à limitação imposta à importação, conclui-se que a melhor opção seria construir uma linha de produção em Portugal, uma vez que as unidades teriam que ser montadas em solo nacional. Nasce assim, em 1971 a Divisão Fabril de Ovar (DFO), localizada em Ovar, inicialmente direccionada para a montagem de veículos de passageiros, nomeadamente os modelos Corolla e Corona, com uma capacidade de produção de 50 unidades/dia e de onde saíram as primeiras unidades Toyota na Europa.

Actualmente, esta divisão tem como principal actividade a montagem de viaturas comerciais *Hiace* e *Dyna* na Fábrica 1, a fabricação de miniautocarros *Caetano Ótimo* na Fábrica 2 e transformações de viaturas no PDI (Pre Delivery Inspection).

A Divisão Fabril de Ovar, onde se realizou o estágio que deu origem a este trabalho, conta com um total de 362 colaboradores, incluindo os vários departamentos administrativos (Financeiro, Recursos Humanos, Compras, Ambiente e Segurança no trabalho, Engenharia, ...), chefes de linha de produção, técnicos de controlo da qualidade e colaboradores da linha produção.

A distribuição da população do estudo (tabela 1) mostra predominância nos elementos do sexo masculino (85,4%) e grupo etário dos 30 aos 50 anos (66,6%). No que se refere aos níveis da escolaridade, verifica-se na tabela que se segue que esta é uma amostra maioritariamente com escolaridade do ensino básico (54,7%) e com função não administrativa (71,0%), isto é, a maioria dos colaboradores da TCAP pertencem à linha de produção.

Variáveis de caracterização		N	%
Sexo	Masculino	309	85,4
	Feminino	53	14,6
	Total	362	100
Nível de Escolaridade	Primário	20	5,5
	Básico	198	54,7
	Secundário	107	29,6
	Universitário	37	10,2
	Total	362	100
Grupo Etário	< 30	85	23,5
	30-50	241	66,6
	> 50	36	9,9
	Total	362	100
Função na Empresa	Administrativo	105	29,0
	Não Administrativo	257	71,0
	Total	362	100

Tabela 1:Caracterização da População

## 2.3 - Amostra

Na tabela 2, é apresentado o número de questionários distribuídos na primeira e segunda divulgação, apresentando também o respectivo número de respostas. No total, para o universo da fábrica de Ovar, foram devolvidos 67 questionários, dos quais 9 foram entregues em branco, obtendo-se uma taxa de resposta válida de 16,0%.

Divulgação	Nº de questionários		Válidos	Taxa de resposta válida (%)
	Distribuídos	Recebidos		
1ª	362	37	32	8,8%
2ª	190	30	26	13,7%
<b>Total</b>	362	67	58	16,0 %

Tabela 2: Número de questionários distribuídos e número de respostas

Uma vez que na primeira difusão dos questionários através dos chefes de sector, a taxa de resposta válida foi muito baixa (8,8%), estes foram disponibilizados novamente através de uma acção de sensibilização, depois das reuniões matinais nas várias unidades de produção (soldadura, pintura e montagem final), em que foi explicado o intuito do estudo em causa e a confidencialidade dos dados recolhidos que seriam deixados (pelos próprios) nas caixas colocadas na cantina. Na 2ª divulgação, não foram dispensados questionários a quem afirmou já ter respondido, apenas foram distribuídos aos colaboradores que, após a reunião, se mostraram receptivos a colaborar. Mesmo assim, como se pode verificar na tabela 2 dos 190 que expressaram querer responder, uma vez que não o fizeram na 1ª divulgação, foram obtidas 26 respostas válidas.

## 2.4 - Método de análise de dados

As respostas dos inquiridos foram analisadas tendo em vista identificar categorias de comportamentos de liderança (positiva e negativa) e categorias de reacções dos colaboradores. Após uma análise, estabeleceu-se onexo entre os comportamentos de liderança e as respostas dos colaboradores. A análise de conteúdo dos incidentes e a identificação das categorias foram realizadas por dois juízes, que trabalharam separadamente. Posteriormente, através de uma discussão conjunta, chegaram a consenso.

No total da amostra, foram obtidos 130 incidentes críticos, referindo-se 61 episódios a comportamentos positivos e 69 a comportamentos negativos do líder. Relativamente às reacções, identificaram-se 169 episódios, 83 respectivos a reacções positivas e 86 reacções negativas por parte dos liderados. Na tabela 3 e 4 estão referidas as categorias encontradas.

O número de questionários devolvidos face ao número total de colaboradores é relativamente baixo, levando a concluir que, talvez, o tipo de questionário de resposta aberta não seja o mais eficaz face ao público-alvo. No entanto, o número de incidentes obtidos e a sua variabilidade viabilizam a validação do estudo.



		Categorias	Tipos de Comportamentos/Reacções
Liderança Positiva	Comportamentos do Líder	<b>A. Respeita as necessidades e características dos colaboradores</b>	Demonstra apreço, é compreensivo, honesto e respeitoso Respeita a vida pessoal e “interior” dos colaboradores É gentil e promove a liberdade de discurso Preocupa-se em encontrar uma solução para o problema e não quem o originou Colabora na melhoria das condições de trabalho dos colaboradores e está atento às necessidades dos colaboradores Reconhece o trabalho e desempenho dos colaboradores Facilita a conciliação trabalho-família
		<b>B. Fomenta o espírito de equipa</b>	Promove o diálogo e relações inter-pessoais positivas Fomenta o senso de comunidade e equipa É sincero, corajoso e leal Gere devidamente os conflitos dentro da equipa
		<b>C. Liderança Participativa</b>	Fomenta a participação e permite que os colaboradores participem na tomada de decisão Delega responsabilidades e partilha resultados com os colaboradores
		<b>D. Procura desenvolver os seus colaboradores</b>	Promove o desenvolvimento e aprendizagem dos colaboradores Ensina/ajuda os colaboradores a adquirirem e desenvolverem novas competências É prestável, ajuda os colaboradores nas tarefas
	Reacções dos Colaboradores	<b>A. Confiança e Relacionamento positivo com a chefia</b>	Comportamentos e atitudes positivas para com o líder Reforço da confiança mútua
		<b>B. Emoções e sentimentos Positivos</b>	Bem - estar psicológico Compromisso e gratidão Sensação de apreciação Entusiasmo na realização das tarefas Realização ao ver os objectivos cumpridos (significado do trabalho)
		<b>C. Desempenho papel e extra-papel</b>	Elevada performance no trabalho Maior empenho no seu trabalho e realização de actividades extra-papel Maiores esforços para se auto-desenvolver

Tabela 3: Comportamentos de liderança positiva e reacções dos colaboradores

		Categorias	Tipos de Comportamentos/Reacções
<b>Liderança Negativa</b>	Comportamentos do Líder	<b>A. Liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva</b>	É agressivo, vingativo e rude Toma decisões de forma ditatorial É desonesto e falso, apropria-se das ideias dos outros É impaciente e desconfiado, excede-se no controlo sobre o trabalho dos colaboradores Denota fraco autocontrolo emocional, é agressivo e impulsivo É desamável e desrespeita os colaboradores Desacredita e humilha os colaboradores à frente da equipa É indiferente às sensações e sentimentos dos colaboradores
		<b>B. Liderança anti-equipa</b>	Estimula/instiga mau ambiente e mau relacionamento entre líder-equipa Não promove entreatajuda e espírito de equipa Não reconhece o esforço e trabalho realizados pela equipa
		<b>C. Liderança desmobilizadora/desmotivadora</b>	Não apoia e não motiva os colaboradores Não confia no desempenho dos seus colaboradores Desvaloriza o trabalho das pessoas É centralizador, julga sem escutar os colaboradores Culpa os colaboradores por acções e problemas dos quais não são responsáveis
		<b>D. Liderança indecisa, cobarde ou passiva</b>	É indiferente, procura desresponsabilizar-se É incompetente, não é capaz de resolver os problemas de trabalho comunicados pelos colaboradores Não é capaz de falar directamente e abertamente com os colaboradores Mostra-se desinteressado pelo trabalho/empresa
		<b>E. Não é claro na definição dos papéis dos colaboradores (liderança errante)</b>	Não comunica com antecedência as novas tarefas e objectivos aos colaboradores Não faz o acompanhamento necessário na realização das tarefas
	Reacções dos Colaboradores	<b>A. Emoções e sentimentos negativos</b>	Sensações de tristeza e injustiça Sentimentos e emoções negativas para com o líder Atitudes de provocação, raiva Nervosismo
		<b>B. Declínio do desempenho papel e extra-papel</b>	Desmotivação, os colaboradores limitam-se a fazer o trabalho que lhes compete Decréscimo na qualidade do trabalho e do produto Desinteresse pelo trabalho e redução das actividades extra-papel
		<b>C. Retaliação/desobediência</b>	Revolta e ressentimento Protesto e desobediência
		<b>D. Passividade/negligência</b>	Negligência, passividade e silêncio Indiferença, desânimo e consentimento falso
		<b>E. Perturbação do funcionamento da equipa</b>	Efeitos negativos na equipa Mau estar entre a equipa

Tabela 4: Comportamentos de liderança negativa e reacções dos colaboradores

## CAPÍTULO 3

### RESULTADOS

#### 3.1 – Categorização dos Comportamentos Positivos do Líder

Foram identificadas 4 categorias de comportamentos positivos do líder: (A) *respeita as necessidades e características dos colaboradores*; (B) *fomenta o espírito de equipa*; (C) *liderança participativa* e (D) *procura desenvolver os seus colaboradores*.

Analisando em primeiro lugar a tabela 4, observa-se que a categoria com maior representação (57,4%) foi a (A) *respeita as necessidades e características dos colaboradores*, enquanto que a categoria *fomenta o espírito de equipa* (B) surge depois (21,3%). Observa-se que a menos mencionada com 9,8% foi a (D) *procura desenvolver os seus colaboradores*, seguida da (C) *liderança participativa* com 11,5%.

Comportamentos positivos do líder		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
A. Respeita as necessidades e características dos colaboradores	35	57,4
B. Fomenta o espírito de equipa	13	21,3
C. Liderança Participativa	7	11,5
D. Procura desenvolver os seus colaboradores	6	9,8
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Tabela 5: Categorias dos comportamentos positivos do líder

Verifica-se que nos 130 incidentes críticos obtidos através dos 58 questionários válidos, 46,9% dos episódios relatados correspondem a comportamentos positivos do líder.

De modo a caracterizar as categorias determinadas e facilitar a categorização das respostas, foram criados tipos de comportamentos para cada categoria.

Notar que para um único questionário, na maioria dos casos, foi citado mais do que um tipo de comportamento/reacção. Por exemplo na categoria *procura desenvolver os seus colaboradores* foi obtida uma frequência de 6 incidentes dos quais se adquiriu 12 episódios, provavelmente porque o mesmo inquirido expos dois tipos de comportamento no mesmo questionário (e.g., *promove o desenvolvimento pessoal do colaborador* e *o líder ajuda os colaboradores a adquirir e desenvolver competências*).

### **Comportamento Positivo A: Respeita as necessidades e características dos colaboradores**

A categoria *respeita as necessidades e características dos colaboradores* engloba os seguintes tipos de comportamentos do líder:

CP.A1. Demonstra apreço, é compreensivo, honesto e respeitoso

CP.A2. Respeita a vida pessoal e “interior” dos colaboradores

CP.A3. É gentil e promove a liberdade de discurso

CP.A4. Preocupa-se em encontrar uma solução para o problema e não quem o originou

CP.A5. Colabora na melhoria das condições de trabalho dos colaboradores e está atento às necessidades dos colaboradores

CP.A6. Reconhece o trabalho e desempenho do colaborador

CP.A7. Facilita a conciliação trabalho-família.

De acordo com os dados apresentados no gráfico 1, verifica-se uma menor frequência (2 episódios) no comportamento *facilita a conciliação trabalho-família*, seguido do comportamento *preocupa-se em encontrar uma solução para o problema e não quem o originou*, com 5 episódios. A maior representação diz respeito ao comportamento *demonstra apreço, é compreensivo, honesto e respeitoso* com 32 episódios. Dos tipos de comportamentos do líder inseridos nesta categoria 15 episódios correspondem ao comportamento *é gentil e promove a liberdade de discurso* enquanto 9 episódios referem-se *colabora na melhoria das condições de trabalho dos colaboradores e está atento às necessidades dos colaboradores*. Os comportamentos, *respeita a vida pessoal e “interior” dos colaboradores* e *reconhece o trabalho e desempenho do colaborador* tiveram a mesma representação de 10 episódios cada um.

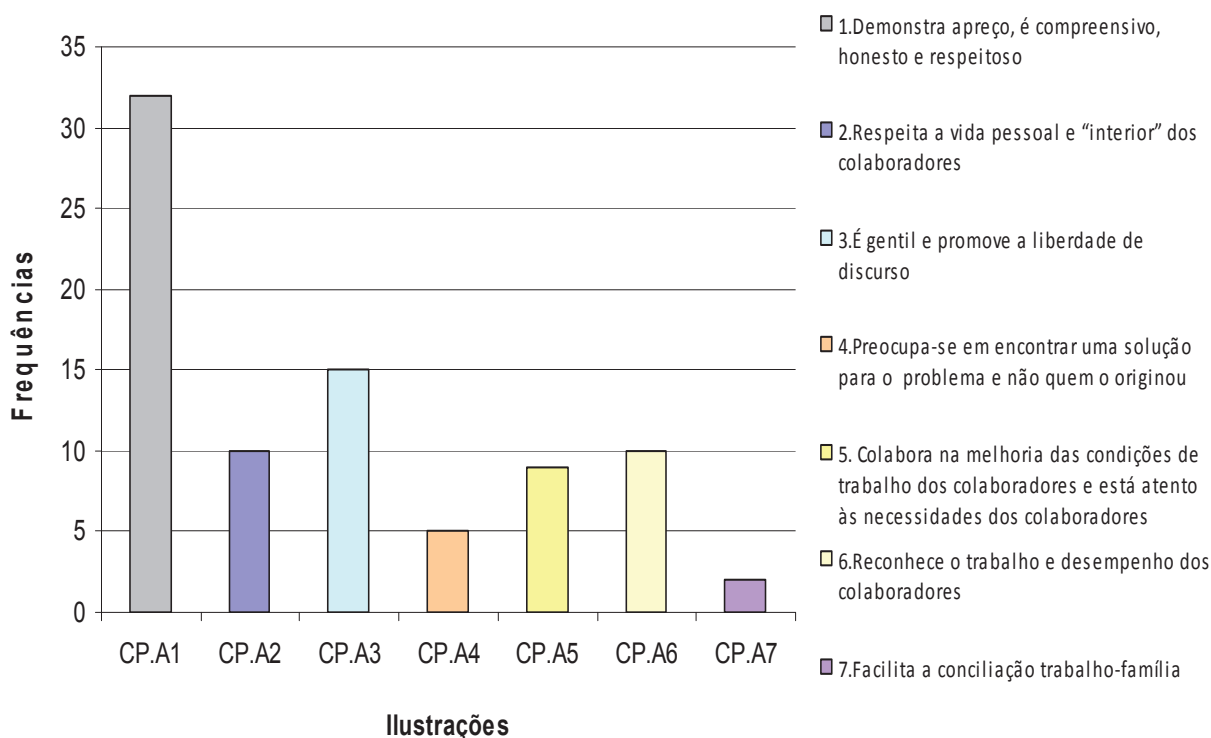


Gráfico 1: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CP.A) *respeita as necessidades e características dos colaboradores*

### Comportamento Positivo B: Fomenta o espírito de equipa

A segunda categoria *fomenta o espírito de equipa* engloba os seguintes tipos de comportamentos do líder:

- CP.B1. Promove o diálogo, relações inter-pessoais positivas
- CP.B2. Fomenta o senso de comunidade e equipa
- CP.B3. É sincero, corajoso e leal
- CP.B4. Gere devidamente os conflitos dentro da equipa.

A maioria dos episódios (12) indica que o líder *fomenta o espírito de equipa* através da *promoção de diálogo e relações inter-pessoais positivas*. Enquanto que, o comportamento *fomenta o senso de comunidade e equipa* foi o segundo mais indicado com 9 episódios, seguido do *líder é sincero, corajoso e leal* com 6 episódios e por fim *gere devidamente os conflitos dentro da equipa* com 2 episódios.

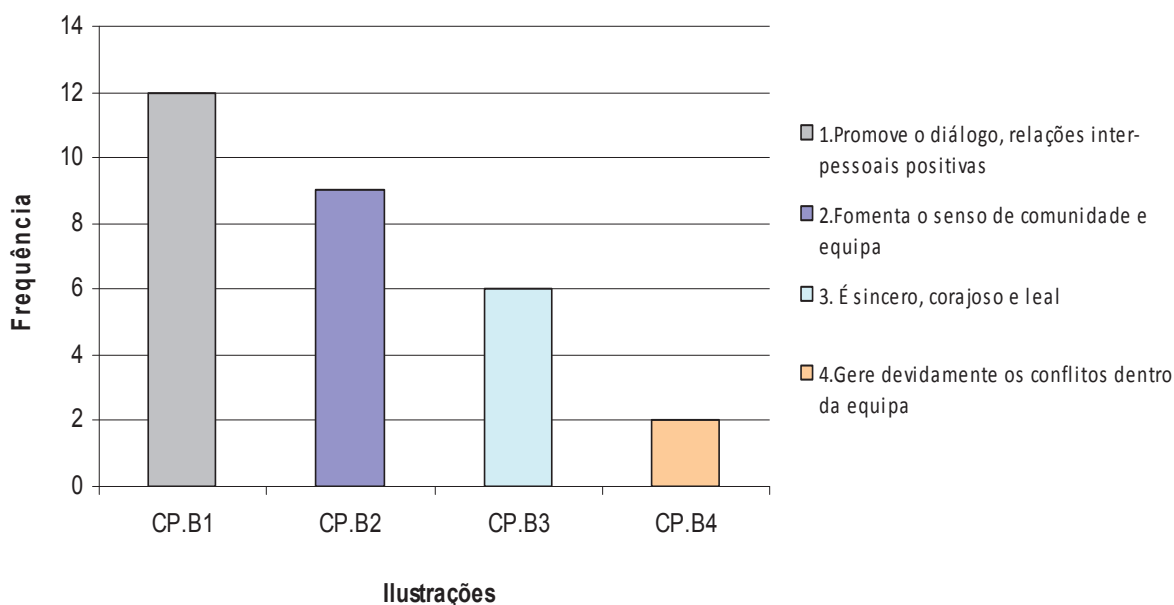


Gráfico 2: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CP.B) *fomenta o espírito de equipa*

### Comportamento Positivo C: Liderança participativa

A categoria *liderança participativa* envolve dois tipos de comportamentos do líder:

CP.C1. Fomenta a participação e permite que os colaboradores participem na tomada de decisão

CP.C2. Delega responsabilidades e partilha resultados com os colaboradores.

Na amostra recolhida, o tipo de comportamento do líder mais referido pelos questionados (7 episódios) foi *fomenta a participação e permite que os colaboradores participem na tomada de decisão*, seguindo-se do comportamento *delega responsabilidades e partilha resultados com os colaboradores* com 4 episódios.

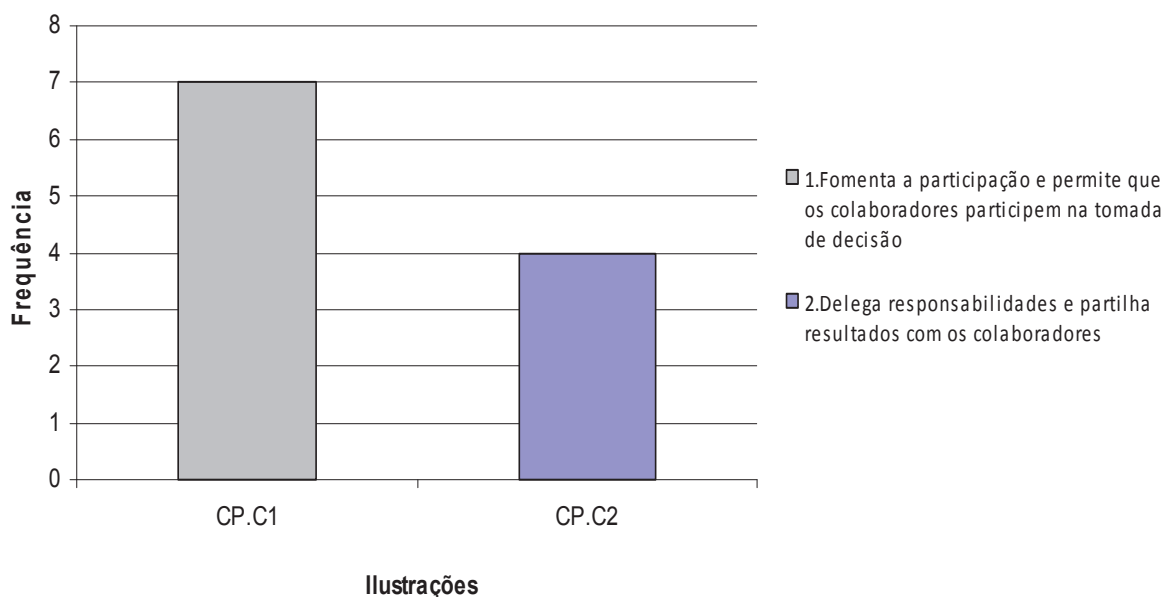


Gráfico 3: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CP.C) *liderança participativa*

### Comportamento Positivo D: Procura desenvolver os seus colaboradores

A categoria *procura desenvolver os seus colaboradores* engloba os seguintes tipos de comportamentos do líder:

- CP.D1. Promove o desenvolvimento e aprendizagem dos colaboradores
- CP.D2. Ensina/ajuda os colaboradores a adquirirem e desenvolverem competências
- CP.D3. É prestável, ajuda os colaboradores nas tarefas.

Os dados apresentados no gráfico 4 mostram que dos 6 incidentes referentes a esta categoria, o comportamento mais citado (6 episódios) foi, *promove o desenvolvimento pessoal do colaborador*. Em seguida com 4 episódios foi, *ensina/ajuda os colaboradores a adquirirem e desenvolverem competências* e por fim com 2 episódios o comportamento é *prestável, ajuda os colaboradores nas tarefas*.

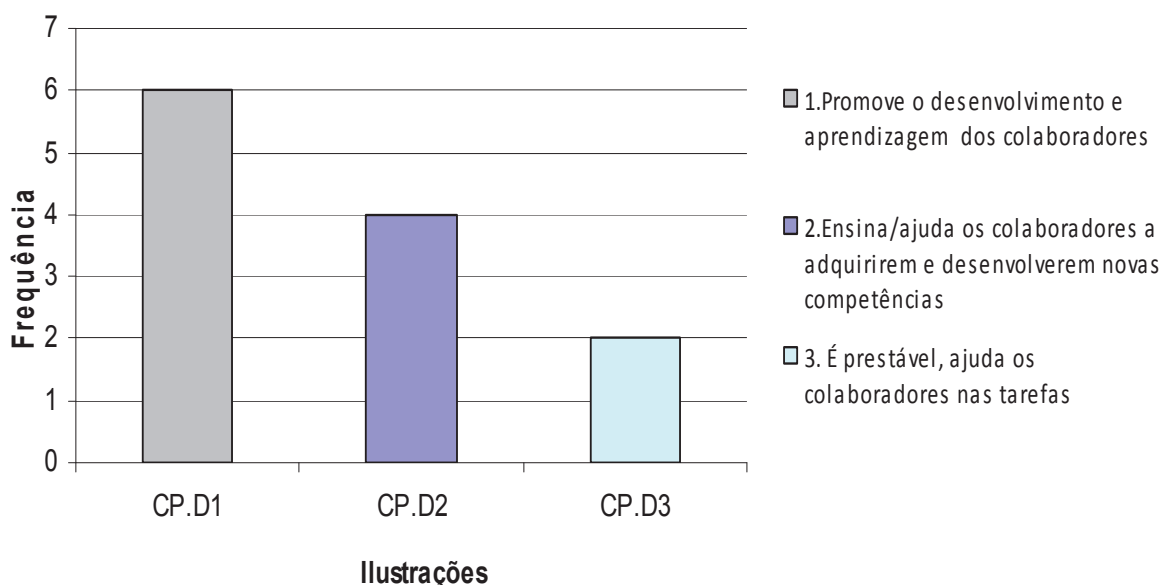


Gráfico 4: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CP.D) procura desenvolver os seus colaboradores

### 3.2 – Categorização das Reacções Positivas dos Colaboradores

Foram identificadas três categorias de reacções dos colaboradores aos comportamentos de liderança positiva: (A) *confiança e relacionamento positivo com o líder*; (B) *emoções e sentimentos positivos* e (C) *desempenho papel e extra-papel*.

Reacções positivas dos colaboradores		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
A. Confiança e relacionamento positivo com o líder	37	44,6
B. Emoções e sentimentos positivos	32	38,5
C. Desempenho papel e extra-papel	14	16,9
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

Tabela 6: Categorias das reacções positivas dos colaboradores



Verifica-se que das 169 reacções relatadas nos 58 questionários recolhidos, 49,1% dos episódios corresponde a reacções positivas dos colaboradores.

A maioria dos questionados (44,6%) indicou como reacção positiva face ao comportamento positivo do líder *confiança e relacionamento positivo com o líder*, e 38,5% *emoções e sentimentos positivos* com 38,5%. A categoria *desempenho papel e extra papel* foi a que teve menor percentual (16,9%).

Tal como foi efectuado para a dimensão comportamentos positivos do líder, de seguida procede-se à análise mais detalhada de cada categoria, onde são apresentados os tipos de reacções dos colaboradores subjacentes e o seu percentual.

### **Reacção Positiva A: Confiança e relacionamento positivo com o líder**

A categoria *confiança e relacionamento positivo com o líder*, engloba os seguintes tipos de reacções dos colaboradores:

RP.A1.Comportamentos e atitudes positivas para com o líder

RP.A2.Reforço da confiança mútua.

A reacção mais citada, com 34 episódios, foi *comportamento e atitudes positivas para com o líder*, seguido do *reforço da confiança mútua* com 26 episódios. Portanto, a maior parte dos questionados que revelaram confiança e relacionamento positivo com o líder face ao seu comportamento positivo, demonstraram comportamentos e atitudes positivas para com o mesmo.

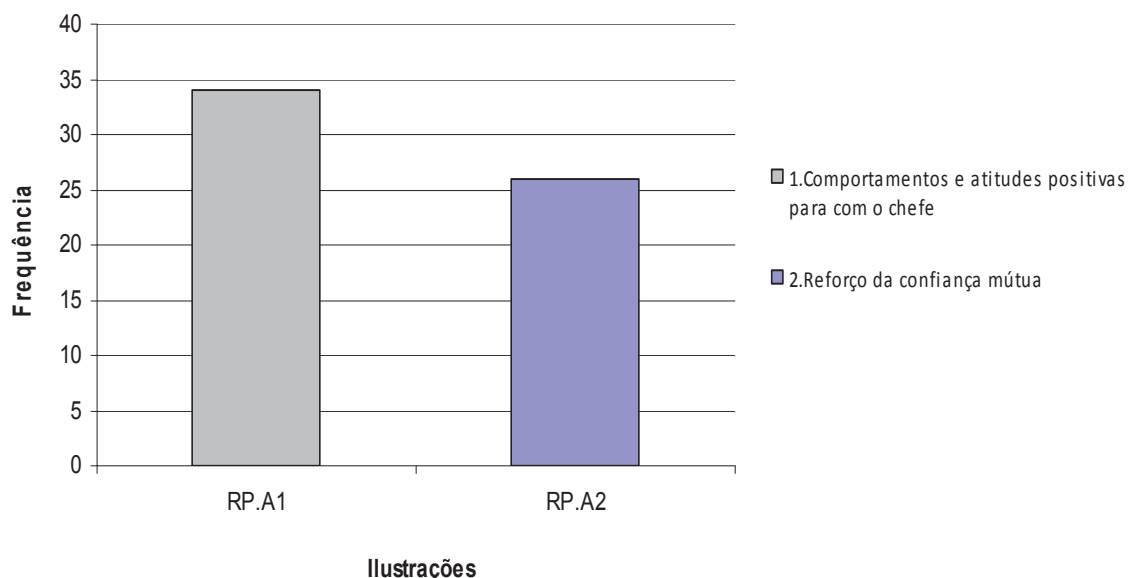


Gráfico 5: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RP.A) *confiança e relacionamento positivo com o líder*

### Reacção Positiva B: Emoções e sentimentos positivos

A categoria *emoções e sentimentos positivos* engloba os seguintes tipos de reacções dos colaboradores:

- RP.B1. Bem-estar psicológico
- RP.B2. Compromisso e gratidão
- RP.B3. Sensação de apreciação
- RP.B4. Entusiasmo na realização das tarefas
- RP.B5. Realização ao ver os objectivos cumpridos (significado do trabalho).

O tipo de reacção menos referido pelos questionados (4 episódios) foi *realização ao ver os objectivos cumpridos (significado do trabalho)*. A maior representação reporta-se *ao bem-estar psicológico* (31 episódios), seguida do *compromisso e gratidão* com 29 episódios. Os tipos de reacções dos colaboradores *sensação de apreciação e entusiasmo na realização das tarefas* tiveram 16 episódios, cada um.

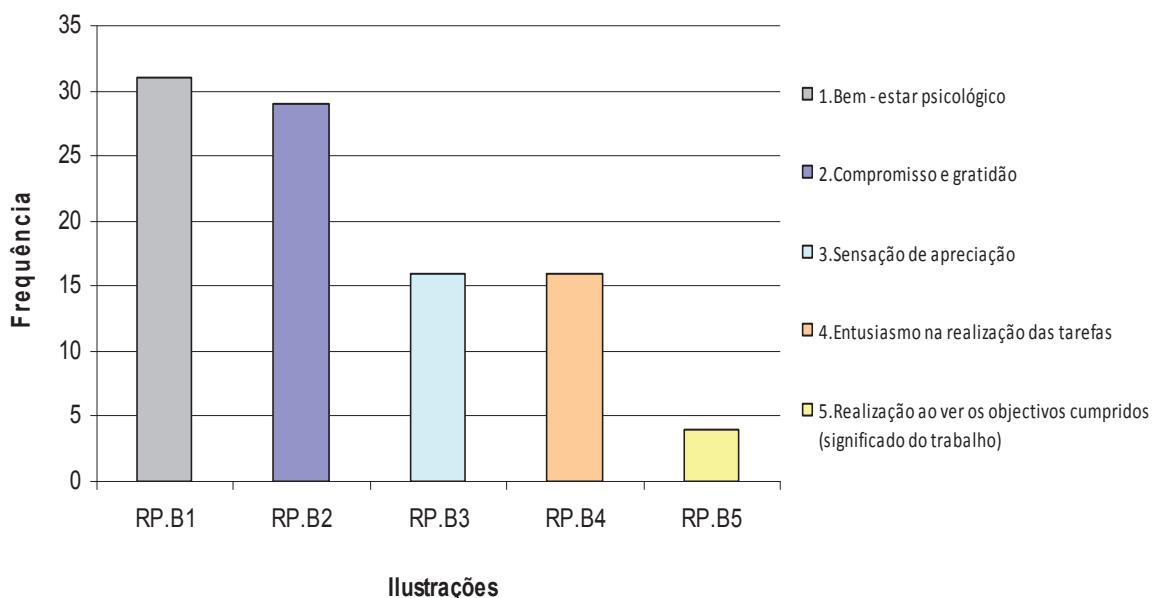


Gráfico 6: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RP.B) *emoções e sentimentos positivos*

### Reacção Positiva C: Desempenho papel e extra-papel

A categoria *desempenho papel extra-papel* engloba três tipos de reacções dos colaboradores:

RP.C1. Elevada performance no trabalho

RP.C2. Maior empenho no seu trabalho e realização de actividades extra-papel

RP.C3. Maiores esforços para se auto-desenvolver.

Os dados apresentados no gráfico 7, mostram que dos tipos de reacções dos colaboradores citados para esta categoria o que obteve menor representação (5 episódios) foi *elevada performance no trabalho*, enquanto que *maior empenho no seu trabalho e realização de actividades extra-papel* teve o maior número de alusões (12). Seguido da reacção *maiores esforços para se auto-desenvolver* com 10 episódios.

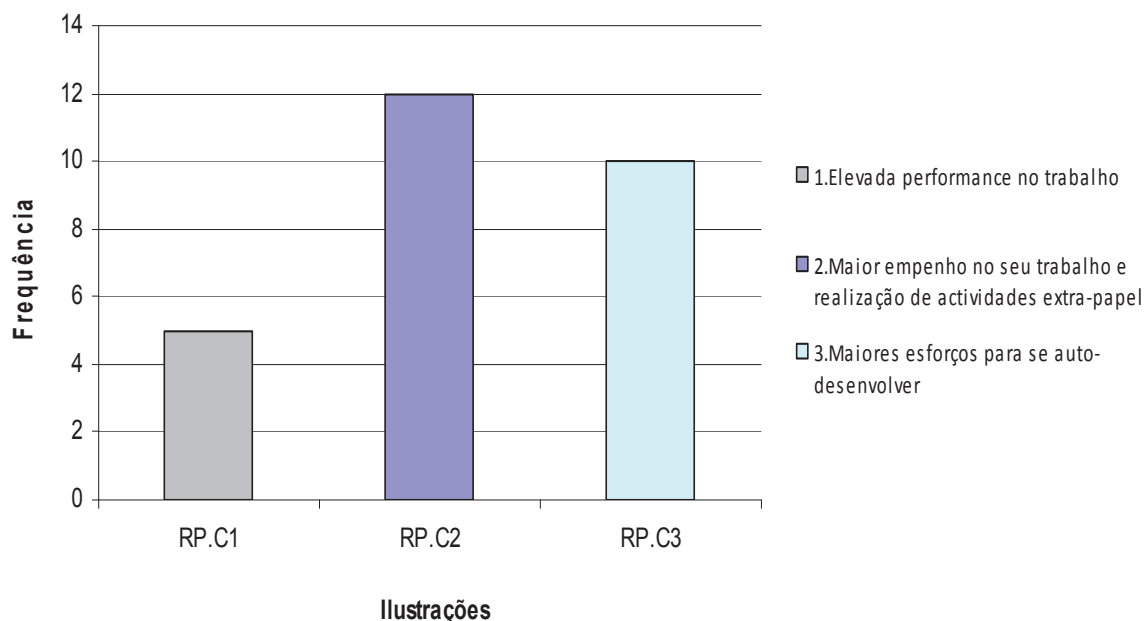


Gráfico 7: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RP.C) *desempenho papel e extra-papel*

### 3.3 – Categorização dos Comportamentos Negativos do Líder

Os comportamentos de liderança negativa foram classificados em cinco categorias: (A) *liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva*; (B) *liderança anti-equipa*; (C) *liderança desmobilizadora/desmotivadora*; (D) *liderança indecisa, cobarde ou passiva* e (E) *não é claro na definição dos papéis dos colaboradores (liderança errante)*.

Os dados apresentados na tabela 5, mostram que a categoria (A) *liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva* teve maior representação 42,0%, seguida da (B) *liderança anti-equipa* com 20,3%. Observa-se que a menos mencionada com 10,2% foi (E) *não é claro na definição dos papeis dos colaboradores (liderança errante)*, enquanto que a (D) *liderança indecisa, cobarde ou passiva*, surge depois com 13,0%. A categoria (C) *liderança desmobilizadora/desmotivadora* teve um percentual de 14,5%.

Comportamentos negativos do líder		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
A. Liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva	29	42,0
B. Liderança anti-equipa	14	20,3
C. Liderança desmobilizadora/desmotivadora	10	14,5
D. Liderança indecisa, cobarde ou passiva	9	13,0
E. Não é claro na definição dos papéis dos colaboradores (liderança errante)	7	10,2
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>

Tabela 7: Categorias dos comportamentos negativos do líder

A maior frequência de respostas, nos 130 incidentes críticos obtidos através dos 58 questionários válidos, verifica-se na descrição de comportamentos negativos com 53,1% face aos 46,9% dos comportamentos positivos do líder. Apesar desta discrepância apresentar pouca relevância (6,2%), os dados reforçam que há uma maior necessidade dos colaboradores descreverem situações negativas, remetendo para o que foi dito no capítulo da liderança positiva (capítulo 1). O negativo tem mais impacto do que o positivo, isto é as ocorrências negativas, os maus acontecimentos e um feedback reprovador têm duração e efeitos mais influentes e duradouros nos colaboradores do que as experiências positivas.

De forma similar ao que foi efectuado na análise da primeira parte do questionário, de seguida são apresentados os dados dos tipos de comportamentos correspondentes a cada categoria da liderança negativa.

### **Comportamento Negativo A: Liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva**

A categoria *liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva* engloba os seguintes tipos de comportamentos do líder:

CN.A1. É agressivo, vingativo e rude

CN.A2. Toma decisões de forma ditatorial

CN.A3. É desonesto e falso, apropria-se das ideias dos outros

CN.A4. É impaciente e desconfiado, excede-se no controlo sobre o trabalho os colaboradores

CN.A5. Denota fraco autocontrolo emocional, é agressivo e impulsivo

- CN.A6. É desamável e desrespeita os colaboradores
- CN.A7. Desacredita e humilha os colaboradores à frente da equipa
- CN.A8. É indiferente às sensações e sentimentos dos colaboradores.

No que respeita à *liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva*, o comportamento mais representativo com 24 episódios, foi *é indiferente às sensações e sentimentos dos colaboradores*. O segundo mais referido (21 episódios), foi *é desamável e desrespeita os colaboradores*, seguido do comportamento *é agressivo, vingativo e rude* com 17 casos. *É desonesto e falso, apropria-se das ideias dos outros e denota fraco autocontrolo emocional, é agressivo e impulsivo* tiveram representação em 12 episódios, cada um. O sexto e sétimo tipo de comportamento do líder com maior representação foi *toma decisões de forma ditatorial* e *é impaciente e desconfiado, excede-se no controlo sobre os colaboradores* com 8 e 5 episódios, respectivamente. 3 episódios presentes nesta categoria revelam que o líder *desacredita o e humilha os colaboradores à frente da equipa*.

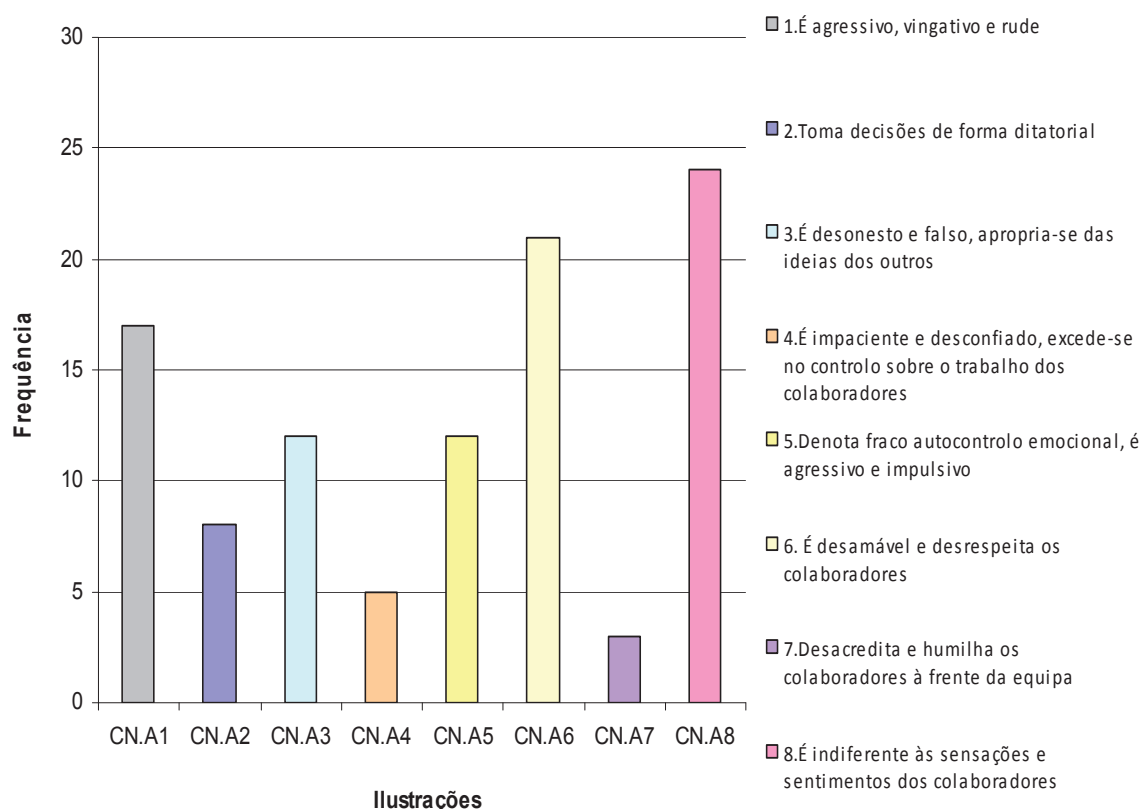


Gráfico 8: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CN.A) *liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva*

### Comportamento Negativo B: Liderança anti-equipa

A segunda categoria *liderança anti-equipa* engloba os seguintes tipos de comportamentos do líder:

- CN.B1. Estimula/instiga mau ambiente e mau relacionamento entre líder-equipa
- CN.B2. Não promove entreajuda e espírito de equipa
- CN.B3. Não reconhece o esforço e trabalho realizados pela equipa.

Verifica-se que a maioria dos dados desta categoria (12 episódios), ilustram que o líder *estimula/instiga mau ambiente e mau relacionamento entre líder-equipa*, seguido dos comportamentos *não promove entreajuda e espírito de equipa* e *não reconhece o esforço e trabalho realizados pela equipa* ilustrados em 7 episódios, cada um.

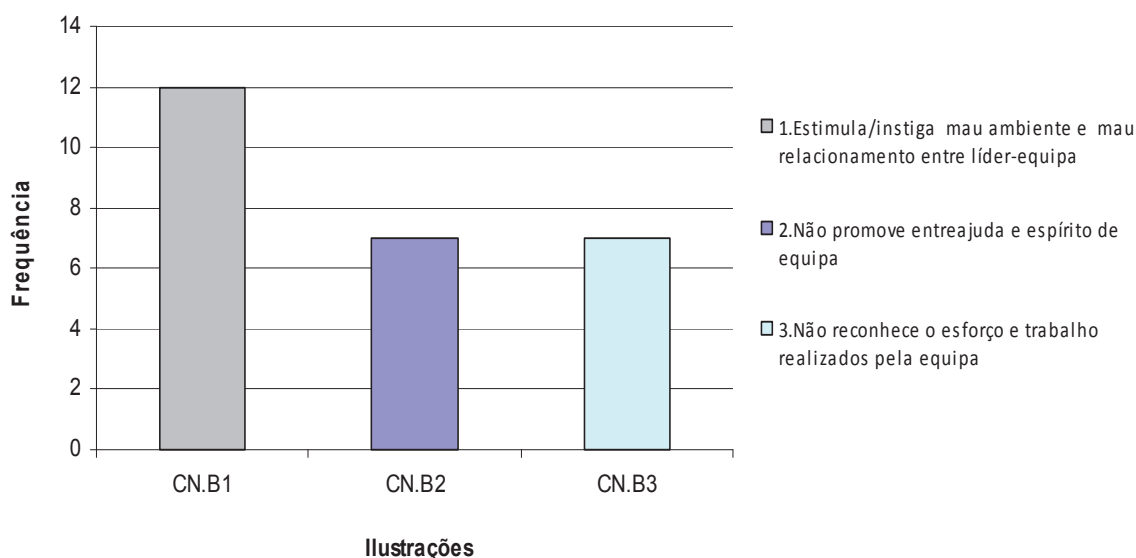


Gráfico 9: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CN.B) *liderança anti-equipa*

### Comportamento Negativo C: Liderança desmobilizadora/desmotivadora

A categoria *liderança desmobilizadora/desmotivadora* engloba os seguintes tipos de comportamentos do líder:

- CN.C1. Não apoia e não motiva os colaboradores
- CN.C2. Não confia no desempenho dos seus colaboradores
- CN.C3. Desvaloriza o trabalho das pessoas
- CN.C4. É centralizador, julga sem escutar os colaboradores
- CN.C5. Culpa os colaboradores por acções e problemas dos quais não são responsáveis.

Através da análise do gráfico 10, correspondente aos dados da categoria *liderança desmobilizadora/desmotivadora*, verifica-se que o comportamento *não apoia e não motiva os colaboradores* teve uma maior representação (10 episódios). O segundo mais referido, com 8 episódios, foi *desvaloriza o trabalho das pessoas*, seguido é *centralizador, julga sem escutar os colaboradores* e *não confia no desempenho dos seus colaboradores*, com 5 e 4 episódios respectivamente. 3 dos episódios presentes nesta categoria aludem ao comportamento do líder *culpa os colaboradores por acções e problemas dos quais não são responsáveis*.

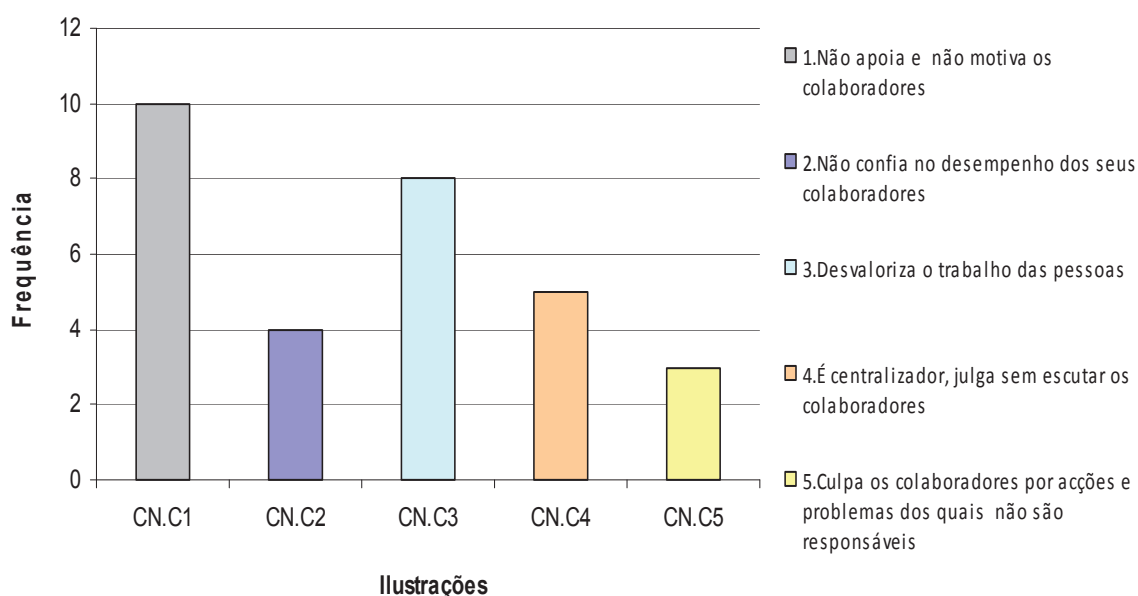


Gráfico 10: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CN.C) *liderança desmobilizadora/desmotivadora*



### Comportamento Negativo D: Liderança indecisa, cobarde ou passiva

A categoria *liderança indecisa, cobarde ou passiva* engloba os seguintes tipos de comportamentos do líder:

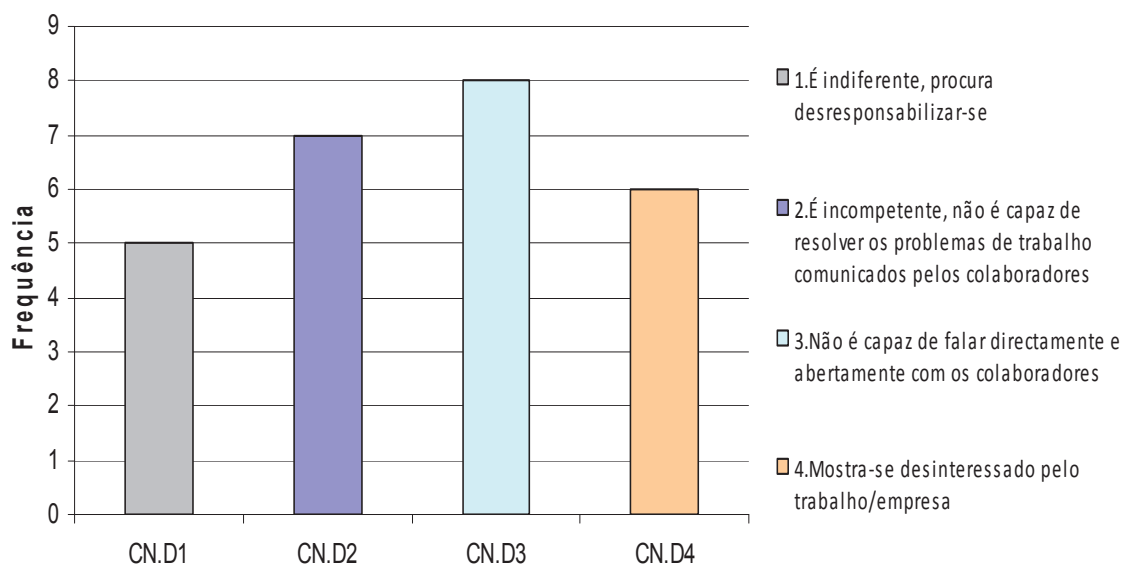
CN.D1. É indiferente, procura desresponsabilizar-se

CN.D2. É incompetente, não é capaz de resolver os problemas de trabalho comunicados pelos colaboradores

CN.D3. Não é capaz de falar directamente e abertamente com os colaboradores

CN.D4. Mostra-se desinteressado pelo trabalho/empresa.

Em relação à categoria da *liderança indecisa, cobarde ou passiva*, o comportamento do líder mais citado foi *não é capaz de falar directamente e abertamente com os colaboradores* presente 8 episódios, seguido é *incompetente, não é capaz de resolver os problemas de trabalho comunicados pelos colaboradores* referido em 7 episódios, o comportamento *mostra-se desinteressado pelo trabalho/empresa* verificou-se em 6 episódios, e por fim, *é indiferente, procura desresponsabilizar-se*, com 5 episódios.



Ilustrações

Gráfico 11: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CN.D) *liderança indecisa, cobarde ou passiva*

### Comportamento Negativo E: Não é claro na definição dos papéis dos colaboradores (liderança errante)

Por fim, a categoria *não é claro na definição dos papéis dos colaboradores (liderança errante)* engloba dois tipos de comportamentos do líder:

CN.E1. Não comunica com antecedência as novas tarefas e objectivos aos colaboradores

CN.E2. Não faz o acompanhamento necessário na realização das tarefas.

Como podemos comprovar o tipo de comportamento do líder mais apontado pelos questionados, em 5 episódios, foi *não faz o acompanhamento necessário na realização das tarefas*. Enquanto o comportamento *não comunica com antecedência as novas tarefas e objectivos aos colaboradores* teve representação em 3 episódios.

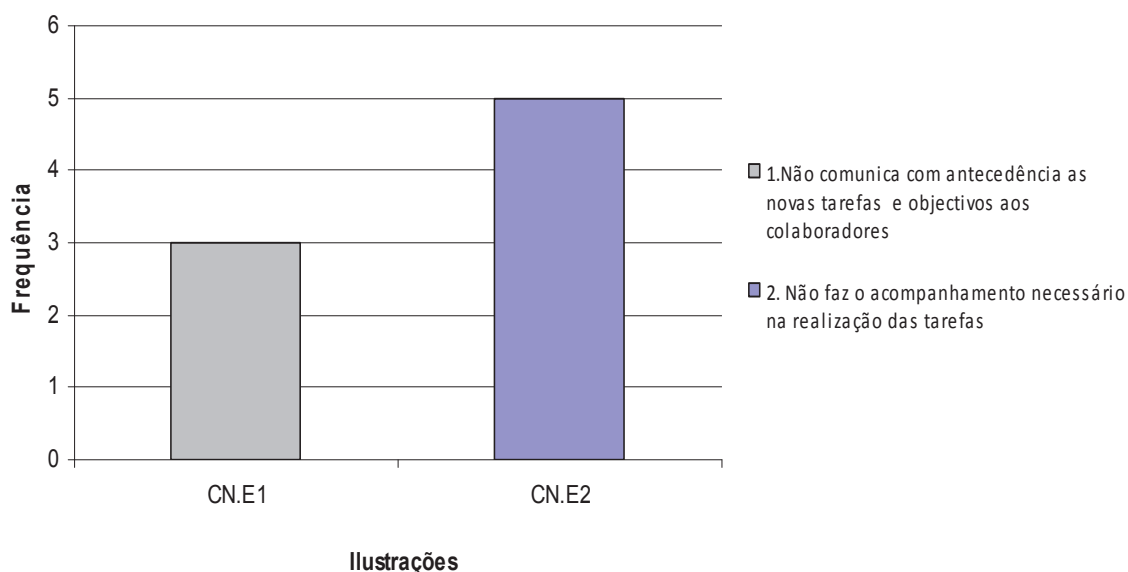


Gráfico 12: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (CN.E) *não é claro na definição dos papéis dos colaboradores (liderança errante)*

### 3.4 – Categorização das Reacções Negativas dos Colaboradores

As reacções dos colaboradores aos comportamentos de liderança negativa foram classificadas em cinco categorias (A) *emoções e sentimentos negativos*; (B) *declínio do desempenho papel e extra-papel*; (C) *retaliação/desobediência*; (D) *passividade/negligência*; (E) *perturbação do funcionamento da equipa*.

Os dados, apresentados na tabela 8, mostram que 46,5% responderam ao comportamento negativo do líder com *emoções e sentimentos negativos*, 26,8% demonstraram *declínio do desempenho papel e extra-papel* e 15,1% *retaliação/desobediência*. A ilustração que teve uma menor representação foi *perturbação do funcionamento da equipa* com 2,3%, seguida da *passividade/negligência* com o percentual de 9,3%.

Reacções negativas dos colaboradores		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
A. Emoções e sentimentos negativos	40	46,5
B. Declínio do desempenho papel e extra-papel	23	26,7
C. Retaliação/desobediência	13	15,1
D. Passividade/negligência	8	9,3
E. Perturbação do funcionamento da equipa	2	2,3
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>

Tabela 8: Categorias das reacções negativas dos colaboradores

Relativamente ao total de reacções (169) referidas nos 58 questionários válidos, as reacções negativas dos colaboradores tiveram uma maior representação (50,9%) quando comparadas com o percentual de 49,1% relativo às reacções positivas dos questionados.

De seguida, procede-se a análise dos tipos de reacções dos colaboradores onde se verifica os mais incidentes dentro de cada categoria, tal como foi feito para as dimensões anteriores.

### Reacção Negativa A: Emoções e sentimentos negativos

A categoria, *emoções e sentimentos negativos* engloba os seguintes tipos de reacções dos colaboradores:

- RN.A1. Sensações de tristeza, injustiça
- RN.A2. Sentimentos e emoções negativas para com o líder
- RN.A3. Atitudes de provocação, raiva
- RN.A4. Nervosismo.

A reacção que obteve uma maior representação com 38 episódios foi RN.A2, seguida da *sensações de tristeza, injustiça* com 30 episódios e *nervosismo* com 12 episódios. Por fim, ao tipo de reacção menos referido, em 6 episódios, foi *atitudes de provocação, raiva*.

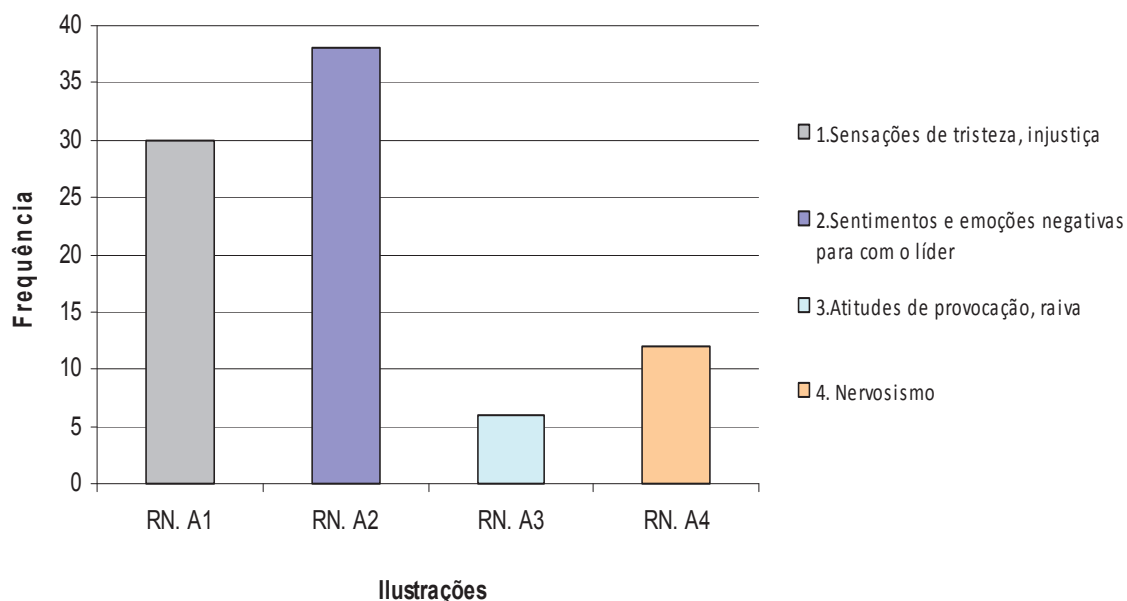


Gráfico 13: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RN.A) *emoções e sentimentos negativos*

### Reacção Negativa B: Declínio do desempenho papel e extra-papel

A segunda categoria *declínio do desempenho papel e extra-papel* engloba os seguintes tipos de reacções dos colaboradores:

RN.B1. Desmotivação, os colaboradores limitam-se a fazer o trabalho que lhes compete

RN.B2. Decréscimo na qualidade do trabalho e do produto

RN.B3. Desinteresse pelo trabalho e redução das actividades extra-papel.

Como se pode verificar, através do gráfico 14, a reacção *desmotivação, os colaboradores limitam-se a fazer o trabalho que lhes compete*, foi a mais indicada (22 episódios). *Desinteresse pelo trabalho e redução das actividades extra-papel*, foi a segunda mais indicada com 19 episódios, seguida do *decréscimo na qualidade do trabalho e do produto* com 12 episódios.

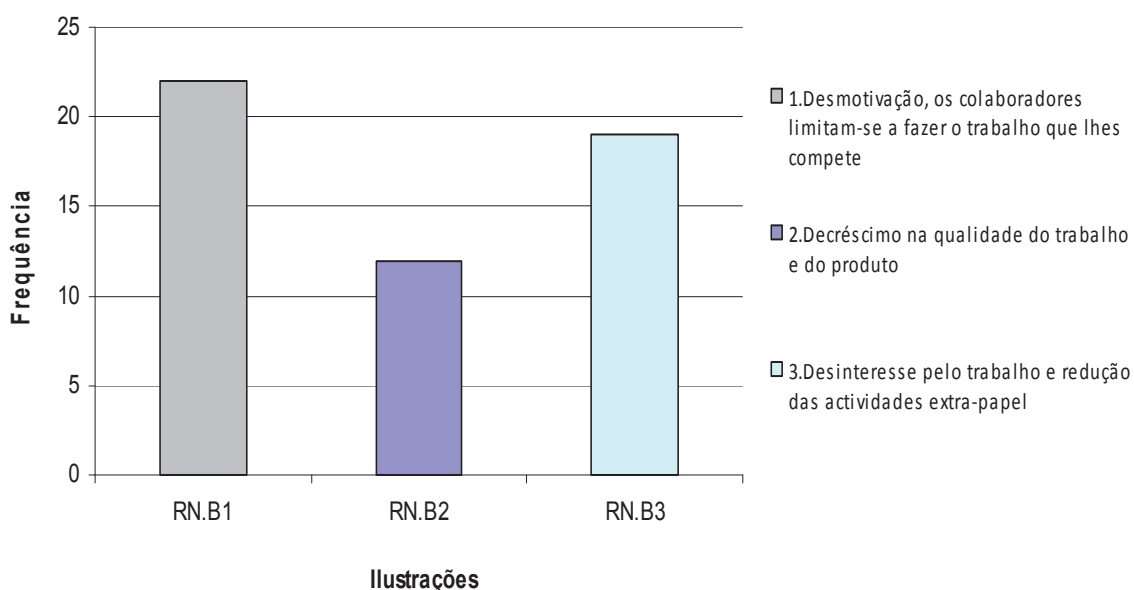


Gráfico 14: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RN.B) *declínio do desempenho papel e extra-papel*

### Reacção Negativa C: Retaliação/desobediência

A categoria *retaliação/desobediência* engloba dois tipos de reacções dos colaboradores:

- RN.C1. Revolta e ressentimento
- RN.C2. Protesto e desobediência.

Dos inquiridos que referiram esta reacção face ao comportamento negativo do líder, 12 episódios referiram *revolta e ressentimento* e 9 episódios *protesto e desobediência*.

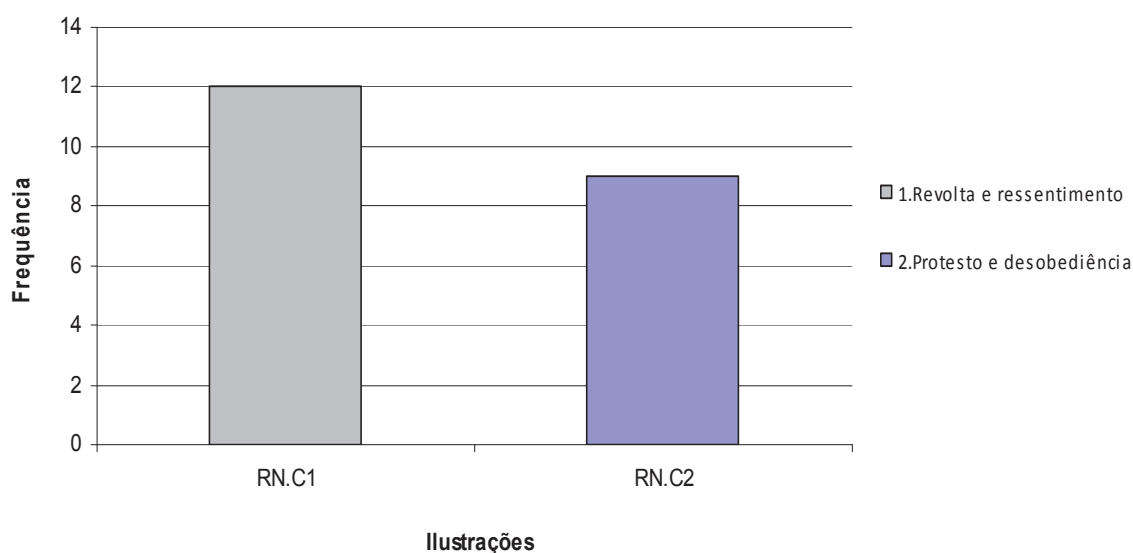


Gráfico 15: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RN.C) *retaliação/desobediência*

### Reacção Negativa D: Passividade/negligência

A categoria *passividade/negligência* engloba os seguintes tipos de reacções dos colaboradores:

- RN.D1. Negligência, passividade e silêncio
- RN.D2. Indiferença, desânimo e consentimento falso.

Verifica-se que na amostra recolhida a reacção *indiferença, desânimo e consentimento falso* foi a mais indicada pelos questionados em 8 episódios, enquanto que *negligência, passividade e silêncio* foi representada em 5 episódios.

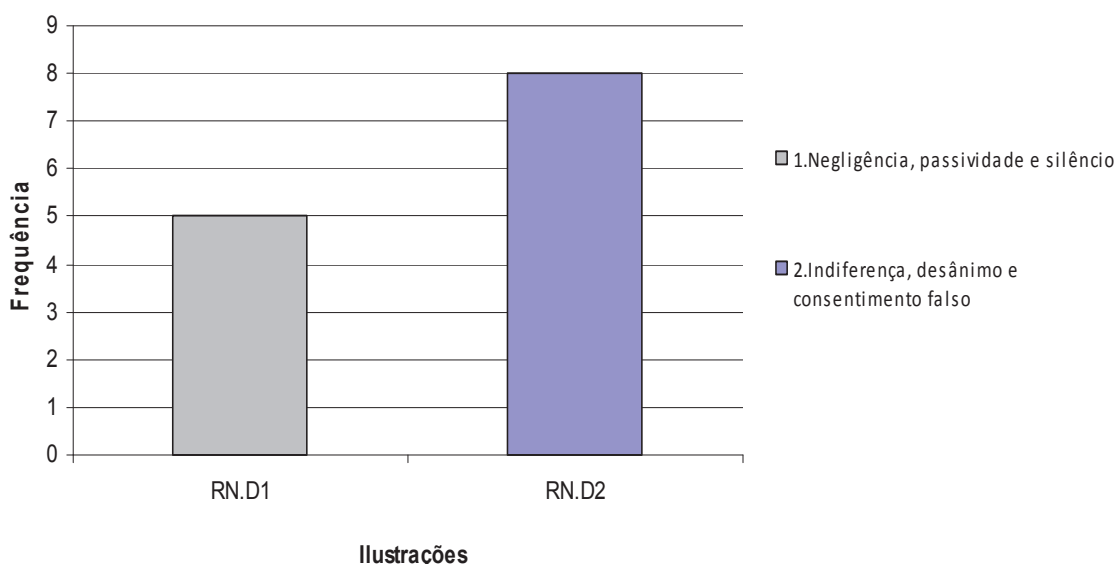


Gráfico 16: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RN.D) *passividade/negligência*

### Reacção Negativa E: Perturbação do funcionamento da equipa

A última categoria *perturbação do funcionamento da equipa* engloba dois tipos de reacções dos colaboradores:

RN.E1. Efeitos negativos na equipa

RN.E2. Mau-estar entre a equipa.

Ambas reacções foram referidas em 2 episódios. Ou seja, os colaboradores que indicaram como reacção *perturbação do funcionamento de equipa* face a um determinado comportamento negativo do líder descreveram ambos os tipos de reacções, *efeitos negativos na equipa* e *mau estar entre a equipa*.

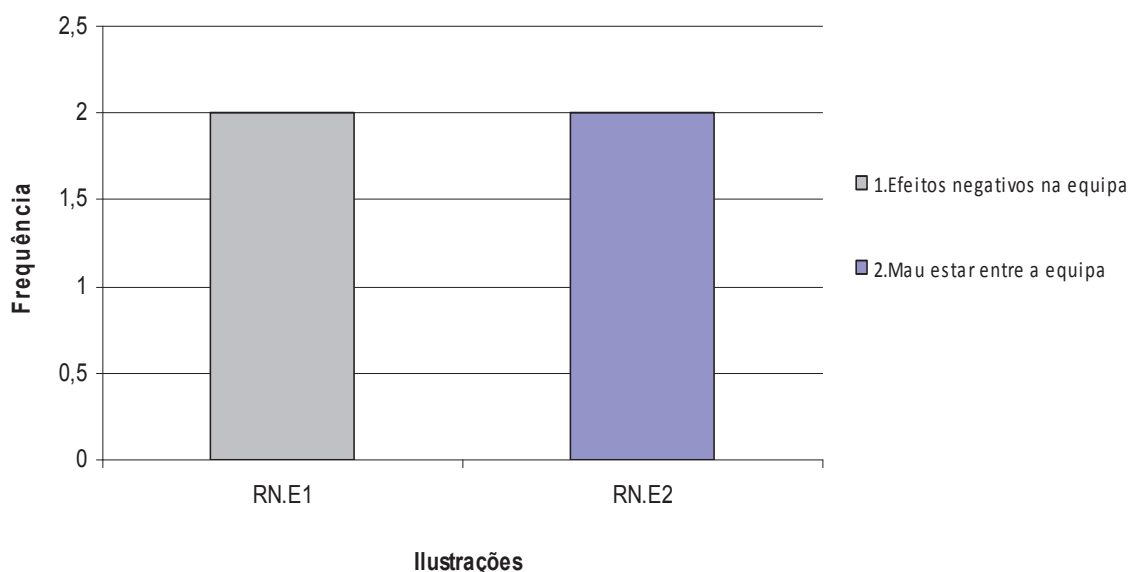


Gráfico 17: Representação da frequência dos dados relativos à categoria (RN.E) *perturbação do funcionamento da equipa*

Como podemos verificar através da análise efectuada, para a dimensão dos comportamentos positivos do líder, a categoria que obteve uma maior representação foi a (CP.A) *respeita as necessidades e características dos colaboradores* com 57,4% dos incidentes. De entre os sete tipos de comportamentos do líder presentes nesta categoria o mais indicado foi (CP.A1.) *demonstra apreço, é compreensivo, honesto e respeitoso*. Relativamente às reacções positivas dos colaboradores, a categoria mais mencionada foi a RP.A *confiança e relacionamento positivo com o líder* com 44,6% e a reacção RP.A1 *comportamentos e atitudes positivas para com o líder*.

Na segunda parte do questionário onde foram descritos os eventos em que o líder actuou e as reacções que os questionados demonstraram face a esses comportamentos, obteve-se uma maior representação (42,0%) na categoria comportamental CN.A *liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva*, no tipo de comportamento do líder CN.A8 *é indiferente às sensações e sentimentos dos colaboradores*. Na dimensão das reacções negativas dos colaboradores, a categoria mais mencionada (46,5%) foi a RN.A *emoções e sentimentos negativos* com a reacção caracterizadora RN.A2 *sentimentos e emoções negativas para com o líder*.



### 3.5 – Comportamentos de Liderança e Reacções dos Colaboradores

Com o intuito de perceber como o comportamento do líder influencia determinada reacção no colaborador, foi feita uma análise detalhada através do cruzamento das dimensões comportamentais e reaccionais.

Na tabela 9, são apresentados os dados referentes às reacções positivas dos colaboradores para as quatro categorias de comportamentos positivos do líder. Os valores representam a quantidade de vezes que a reacção a cada tipo de comportamento é citada.

Comportamentos positivos do líder	Reacções positivas dos colaboradores		
	Confiança e relacionamento positivo com o líder	Emoções e sentimentos positivos	Desempenho papel e extra-papel
Respeita as necessidades e características dos colaboradores	30	25	8
Fomenta o espírito de equipa	9	6	3
Liderança participativa	5	5	2
Procura desenvolver os seus colaboradores	4	5	4

Tabela 9: Cruzamento dos comportamentos positivos do líder e reacções dos colaboradores

A análise dos incidentes positivos mostra que os comportamentos positivos do líder mais citados foram *respeita as necessidades e características dos colaboradores* e *fomenta o espírito de equipa*. Quando os líderes se comportam desta maneira, os questionados referem que, experimentam maiores níveis de confiança e relacionamento positivo e sentem bem-estar psicológico, compromisso e entusiasmo na realização das tarefas. Um menor número de episódios relata maior desempenho de papel e extra papel, isto é maior empenho no seu trabalho, realização de actividades extra-papel e maiores esforços para se auto-desenvolver. O mesmo se afere quando o líder permite que o colaborador participe na tomada de decisões e partilha responsabilidades.

Na categoria comportamental, *procura desenvolver os seus colaboradores*, a reacção mais enumerada pelos questionados foi *emoções e sentimentos positivos para com o líder*, isto é, quando o líder ajuda os colaboradores a adquirir e desenvolver competências, estes sentem bem-estar psicológico, gratidão, compromisso e entusiasmo na realização das tarefas.

Os resultados levam a concluir que a maioria dos colaboradores que relataram comportamentos positivos do líder aumentaram a confiança mútua, estreitaram relações, demonstraram comportamentos e atitudes positivas para com o seu líder, maior empenho trabalho, realização de actividades extra-papel e maiores esforços para se auto-desenvolver.

Por exemplo, um dos colaboradores relata:

*“Quando tive um acidente de trabalho, senti apoio do meu líder, quer no momento da ocorrência quer depois durante as visitas deste ao hospital [respeita as necessidades e características do colaborador]. Senti bem-estar psicológico, confiança e proximidade para com o meu líder [confiança e relacionamento positivo com o líder; emoções e sentimentos positivos].”* (participante número 22)

Outro questionado indica:

*“O meu líder defende sempre e em primeiro lugar a sua equipa. Recentemente, houve uma situação em que a minha transparência e rectidão profissionais foram postas em causa por outro departamento. Antes de fazer qualquer juízo de valor, a minha chefia marcou uma reunião comigo e contou-me o sucedido. Pediu que tecesse os meus comentários sobre a situação e defendeu a minha posição, perante quem tinha feito a acusação [fomenta do espírito de equipa; respeita as necessidades e características do colaborador]. Agradei a abertura e transparência demonstradas explicando quão importante tinha sido para mim ter sido ouvido antes que se criasse uma imagem errada de mim [confiança e relacionamento positivo com o líder; emoções e sentimentos positivos].”* (participante número 40)

Um participante refere ainda que:

*“Perante um problema de ordem pessoal grave, o líder sensível à situação, empenhou-se em auxiliar-me, especialmente do ponto de vista emocional, fazendo o acompanhamento da situação. A necessidade de me ausentar muitas vezes ao trabalho, não resultou em qualquer tipo de comentário negativo demonstrando compreensão para com a situação [respeita as necessidades e características do colaborador]. Fiquei sensibilizado com a atitude do líder e expressei os meus agradecimentos [emoções e sentimentos positivos].”* (participante número 55)

Nesta parte, são apresentados e analisados os incidentes negativos relatados pelos participantes e as conseqüentes reacções negativas. Os valores apresentados na tabela 10, representam a quantidade de vezes que a reacção a cada tipo de comportamento é citada.

Comportamentos negativos do líder	Reacções negativas dos colaboradores				
	Emoções e sentimentos negativos	Declínio do desempenho papel e extra-papel	Retaliação/desobediência	Passividade/negligência	Perturbação do funcionamento da equipa
Liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva	28	14	10	5	2
Liderança anti-equipa	12	9	2	3	1
Liderança desmobilizadora/desmotivadora	8	8	0	1	0
Liderança indecisa, covarde ou passiva	7	4	2	2	0
Não é claro na definição dos papéis dos colaboradores (liderança errante)	5	3	2	2	0

Tabela 10: Cruzamento dos comportamentos negativos do líder e reacções dos colaboradores

Os comportamentos negativos mais citados foram *liderança desrespeitadora e impulsiva*, *liderança anti-equipa* e *desmobilizadora/desmotivadora*. Perante este tipo de comportamentos, na sua maioria, os colaboradores referem que sentem emoções e sentimentos negativos, diminuem o *desempenho papel e extra-papel*, e demonstram revolta e desobediência.

Os líderes com comportamentos *passivos e covardes* e com *liderança errante* obtiveram um menor relevo de incidentes, no entanto as categorias reaccionais dos colaboradores com maior expressividade foram as *emoções e sentimentos negativos* tal como, *sensações de tristeza e injustiça*, e desmotivação, desinteresse pelo trabalho e redução das actividades extra-papel.

De seguida, descreve-se quatro ilustrações relativas à liderança negativa:

*“ O líder foi prepotente, fez prevalecer a sua opinião/vontade mesmo tendo consciência que estava errado. Depois de fazer passar a sua vontade cobardemente, chantageou dois colaboradores, para o defenderem perante os superiores, deturpando os factos ocorridos [liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva]. Reagi com desprezo, nunca evitei o meu líder, mas tão pouco o tratei como tal [emoções e sentimentos negativos]. (participante 58)*

*“Perante a demonstração de um ponto de vista diferente, sobre um tema, o líder reagiu de modo rude, utilizando a seguinte expressão:” Faça assim, porque eu quero assim” [liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva]. Respeitei a hierarquia e cumpri a ordem, no entanto deixei de ter ideias e pontos de vista [Emoções e sentimentos negativos; Passividade/ negligência].” (participante 52)*

*“ O líder é passivo, indiferente e não se envolve nas situações. Considera que nada pode fazer e que se algo corre mal na organização a culpa não é sua. Evita o conflito e não defende as ideias dos colaboradores [liderança indecisa, cobarde ou passiva]. Sinto que a minha função e o meu trabalho não é tido em conta [emoções e sentimentos negativos; declínio do desempenho papel e extra-papel].” (participante número 45)*

*“Alguns dias atrás, na reunião matinal, o líder falou de uma maneira agressiva causando um mau ambiente de trabalho e mal-estar entre ele e a equipa [liderança anti-equipa; liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva]. Tentei compreender o líder e não entrar em conflito com ele, pois só assim se pode fazer algo com qualidade. [Passividade/ negligência].” (participante 15)*

# CAPÍTULO 4

## ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

### 4.1 – Liderança Positiva

No universo da empresa Toyota Caetano Portugal, S. A. em Ovar foram distribuídos 362 questionários correspondentes ao número total de colaboradores de todos os departamentos e hierarquias. A taxa de resposta é de 16,0% uma vez que se obtiveram 58 questionários válidos.

O estudo identificou 4 categorias de comportamento de liderança positiva:

- respeita as necessidades e características dos colaboradores;
- fomenta o espírito de equipa;
- procura desenvolver os seus colaboradores;
- liderança participativa.

O comportamento positivo do líder com maior representação (57,4%) foi *respeita as necessidades e características dos colaboradores* através de manifestações de apreço, compreensão, honestidade e respeito (32 episódios). A estes comportamentos os colaboradores responderam, predominantemente (44,6%), com comportamentos e atitudes positivas para com o líder, reforço da confiança mútua e emoções e sentimentos positivos (e.g., bem-estar psicológico, compromisso, gratidão). Outro tipo de reacções foi maior empenho no trabalho, realizações de actividades extra-papel e maiores esforços para se auto-desenvolver. Estes resultados corroboram o que foi referido por autores como Cameron (2008), Cameron et al. (2003), Isen (1987), Wrzesniewski (2003), Cunha e Rego (2009), Gardner, Avolio, Luthans et al. (2005) e Yammarino et al., (2008). Por exemplo Avolio referiu que, os líderes autênticos influenciam positivamente as atitudes e comportamentos dos colaboradores, tais como compromisso e desempenho no trabalho, relações sociais positivas, bem-estar psicológico e emoções positivas. Os líderes que procuram desenvolver os seus colaboradores praticam uma liderança participativa, fomentam o espírito e trabalho em equipa, respeitam as necessidades e características dos colaboradores e aumentam o reforço da confiança mútua. Desta actuação dos

líderes, os colaboradores tornam-se mais empenhados na realização das suas tarefas, auto desenvolvem-se, adoptam comportamento e atitudes positivas, experimentam sensações de bem-estar, apreciação e realização ao ver os objectivos cumpridos. Segundo Fredrickson e Branigan (2001), os líderes que proporcionam e apoiam a autonomia, ajudam o colaborador no seu trabalho através de feedback positivo, valorizam diferentes perspectivas e estabelecem relacionamentos de confiança, aumentam a motivação intrínseca, a satisfação e a criatividade dos colaboradores.

## 4.2 – Liderança Negativa

O estudo identificou 5 categorias de comportamento de liderança negativa:

- liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva;
- liderança anti-equipa;
- liderança desmobilizadora/desmotivadora;
- liderança indecisa, covarde ou passiva;
- não é claro na definição dos papéis dos colaboradores (liderança errante).

Na análise à segunda parte do questionário, verifica-se que o comportamento negativo do líder mais representativo (42,0%) foi a *prática de liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva*, o líder é indiferente às sensações do colaborador (24 episódios). A estes comportamentos os colaboradores responderam, predominantemente (46,5%), com emoções e sentimentos negativos (e.g., sensações de tristeza e injustiça) e declínio do desempenho papel e extra papel. Outro tipo de reacções foi retaliação e desobediência, passividade e negligência e perturbação do funcionamento da equipa (e.g., efeitos negativos e mau-estar).

Os líderes que não apoiam, não confiam e desvalorizam o trabalho dos colaboradores, não são claros na definição dos papéis, procuram desresponsabilizar-se, não reconhecem o esforço e trabalhos realizados pela equipa, estimulam e criam mau ambiente entre líder-equipa, desrespeitam, são desonestos e indiferentes às sensações dos colaboradores, estimulam efeitos negativos nos seguidores e equipa. Face a este tipo de comportamentos dos líderes, os colaboradores experimentam sensações de tristeza, injustiça, revolta, desobediência, ressentimento, consentimento falso e desmotivação (limitam-se a fazer o que lhe compete). Estes resultados corroboram com o que foi referido por autores como Rego, Cunha e Oliveira (2008) e Einarsen, Aasland e Skogstad

(2007). Comportamentos dos líderes reveladores de impulsividade, fraco autocontrolo emocional, assim como acções rudes e humilhantes para os colaboradores. Em que o líder não valoriza nem usa o potencial contido nos seus colaboradores, não estimula as pessoas no seu processo de desenvolvimento, desmotivando-as na procura de melhorias, desenvolve sensações e sentimentos negativos nos seus colaboradores. As pessoas evitam cooperar com o líder e desrespeitam-no, não participam no processo decisório, não se empenham na implementação das decisões, sentem-se desapoiadas e desrespeitadas, actuando reciprocamente com menor empenho e desempenho. As relações de confiança com o líder e a cooperação mútua são negativamente afectadas.

O cruzamento entre comportamentos e reacções no que se refere à dimensão positiva levou à conclusão que quando o líder respeita as necessidades e características dos colaboradores, os níveis de confiança e relacionamento positivo, bem como o bem-estar psicológico, compromisso e entusiasmo na realização de tarefas aumentam. Enquanto que a prática de uma liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva desenvolve emoções e sentimentos negativos nos colaboradores e consequente declínio no desempenho das tarefas e actividades extra-papel.

Em suma, a elaboração do estudo na TCAP Ovar permite analisar alguns pontos-chave como as relações positivas, comunicação positiva, clima positivo e significado do trabalho positivo que permitem elevar o potencial dos Recursos Humanos no alcance dos objectivos da organização. A construção da liderança nas organizações é importante, na medida que se insere num contexto dinâmico e emergente, e é considerada segundo os autores Luthans e Avolio (2003) como um processo que parte tanto de capacidades psicológicas positivas como de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta num maior auto-conhecimento, autocontrolo e auto-desenvolvimento através da promoção de relações e comportamentos positivos. Diferentes contextos (organizacionais, nacionais, culturais, sociais, económicos e políticos) requerem diferentes perfis e actuações de liderança. As boas decisões não geram necessariamente bons resultados. E os maus resultados não são necessariamente consequência de erros decisórios. Para ser um líder eficaz, é pois necessário ter consciência destas limitações e aprender a actuar para aumentar as probabilidades de sucesso, ciente das possibilidades de insucesso e pronto a aprender com ele (Rego e Cunha, 2009). Os líderes com maior probabilidade de eficácia perfilham algumas características e adoptam alguns dos comportamentos enunciados ao longo deste trabalho.

### **4.3 – Limitações da Pesquisa e Estudos Futuros**

A condução deste estudo apresentou algumas limitações, que estão em parte associadas com a temática em estudo. A fraca receptividade à resposta do questionário por parte dos colaboradores poderá estar associada ao facto de o estudo da liderança positiva dos líderes ser um tema de grande sensibilidade para os gestores da empresa. Em algumas situações a recusa na participação por parte dos colaboradores foi argumentada com o facto de os questionários serem de resposta aberta levando à composição de um pequeno texto e poderem chegar aos respectivos superiores e estes identificarem o autor da resposta.

A pequena dimensão da amostra e o facto de o estudo se focalizar numa só empresa impede a generalização dos resultados.

A técnica dos incidentes críticos depende de eventos lembrados pelos colaboradores, o que exige a informação completa e verdadeira. No entanto, muitas vezes as descrições dependem da memória, isto é os incidentes citados podem não corresponder exactamente aos eventos realmente ocorridos. Os colaboradores tendem a descrever incidentes que aconteceram recentemente, uma vez que são mais fáceis de lembrar e não aqueles que mais marcantes.

Os comportamentos entre líder e seguidor são contínuos e resultado de múltiplas interacções ao longo do tempo. O isolamento e a descrição de um comportamento isolado, não são adequados para a compreensão do processo de liderança.

Como notas futuras deverá ser aprofundada a temática relativa à liderança positiva e estudadas alternativas para avaliar o impacto dos comportamentos de liderança nos colaboradores. Nomeadamente, pode adoptar-se outro tipo de método como por exemplo, dos estudos longitudinais. Este estudo deverá ser aplicado a um maior número de empresas e de diferentes sectores para obter uma amostra de maior dimensão e reforçar as conclusões obtidas.



## 4.4 – Implicações para a Acção

Apesar destas limitações, o estudo ajuda a extrair algumas orientações para a acção dos gestores.

O estudo sugere que os líderes desejosos de suscitar comportamentos positivos, elevados níveis de desempenho, criatividade, produtividade e empenho, envolvimento no trabalho, acções de entreaajuda, o fomento de trabalho em equipa e cooperação devem focalizar-se nas forças dos seus colaboradores e potencia-las, adoptar procedimentos apropriados, transparentes e participativos, tratar os colaboradores com respeito e dignidade, actuar de forma congruente com as suas palavras, liderar dando o exemplo, ser íntegros e leais, reconhecer o valor intelectual e emocional dos colaboradores, transmitir elevadas expectativas de desempenho e apoiar o seu desenvolvimento e procurar que os colaboradores realizem trabalho com significado para as suas vidas.

Como acrescento final, as organizações são espaços relacionais, onde o poder e a influência se jogam, se ganham e se perdem. Portanto para ser um líder positivo e eficaz também é necessário: (a) denotar autoconfiança e manter o controlo sobre as situações, (b) suscitar a admiração e apreciação pelos outros, (c) possuir sagacidade social para compreender o contexto poder/influência, (d) exercer influência sobre outras pessoas para obter recursos e apoio, (e) ser capaz de sobreviver no seio da adversidade e (f) ter aptidões para construir reputação, desenvolver relações de amizade e formar alianças (Rego e Cunha, 2009).

---

## REFERÊNCIAS

Amabile, T. M., Hill, T. M., Hennessey, B. A. & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.

Avolio, B.J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

Cameron, K. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett Koehler.

Cameron, K. S. & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 33-48.

Cameron, K. S., Dutton, J.E. & Quinn R. E. (2003), *Positive organizational scholarship: Foundation of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Kohler, 163-261.

Cardon, Melissa S. & Stevens, Christopher E. (2004). Managing human resources in small organization: what do we know? *Human Resources Management Review*, 14(3), 295-323.

Cunha, M. P. & Rego., A. (2009). *Liderança Positiva*. Edições Sílabo.

Cunha, M. P., Rego., A., Lopes M. P. & Ceitil M. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

- 
- DeCremer, D. & Van Knippenberg, D. (2005). Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 355-369.
- Dutton, J.E. (2003). *Energizing your workplace: Building and sustaining high quality relationships at work*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Dutton, J.E. & Ragins, B. R. (2007). *Exploring positive relationships at work*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18 (3), 207-216.
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2001). Positive emotions. In T.J. Mayne & G.A. Bonnano (Eds.), *Emotions: Current issues and future directions* (pp. 123-151). New York: Guilford.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W. L. & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behaviour and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33 (3), 270-281.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass, 11-45.
- Gremler, D.D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65-89.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Isen, A.M. (1987). Positive affect, cognitive processes, and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 203-253.

- 
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 241-258. San Francisco: Berrett-Koehler.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247 – 260.
- Ozcelik, H., Langton, N., Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance, *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc., pp. 309-327.
- Rego, A. e Cunha, M.P. (2008), Authentizotic Climates and Employee Happiness; Pathwaysto Individual Performance?, *Journal of Business Research*, 61, 739-752.
- Rego, A., Cunha, M. P. & Oliveira, M. (2008). Eupsychia revisited: The role of spiritual leaders. *Journal of Humanistic Psychology*, 48(2), 165-195.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712-736.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*: 253-272. New York: Guilford.
- Seiffter, H. (2001). The conductor-less orchestra. *Leader to Leader*, 21(Summer), 38-44.

Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (pp 3-9). New York: Oxford University Press.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story?: A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly* 16(3), 395-417.

Smidts, A., Pruyin, A. T. H., & Van Riel, C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.

Spreitzer, G. M. (1992). *When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in organization*. Unpublished doctoral dissertation. University of Michigan Business School.

Walumbwa, F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S. & Peterson S. J. (2008). Authentic leadership development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 296-308). San Francisco: Berrett-Koehler.

Yammarino, F. J., Dionne, S.D., Schriesheim, C.A. & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behaviour: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19, 693-707.

**ANEXOS**

## Anexo 1

Questionário dirigido aos colaboradores da Toyota Caetano Portugal, S.A. de Ovar

Caro(a) Colaborador(a),

O estudo e o crescente debate sobre liderança têm desencadeado uma maior consciencialização das empresas para a importância de colaboradores motivados, optimistas e colaborantes no desenvolvimento de novas ideias.

No âmbito do meu estágio curricular pela Universidade de Aveiro, encontro-me a realizar um estudo sobre as opiniões dos colaboradores da TCAP Ovar acerca da liderança.

Ficaria muito grata se pudesse contar com a sua ajuda, sem a qual não será possível realizar este estudo. Caso queira colaborar responda, por favor, às questões da folha anexa.

Note que não há respostas certas nem erradas. O que lhe peço é a sua opinião franca, qualquer que seja. A sua **resposta é completamente anónima**. Por favor, não coloque o seu nome em lado algum.

O questionário deverá ser entregue num prazo máximo de **quatro dias**, nas caixas identificadas com a etiqueta “*entrega de questionários*” colocadas na cantina. O resumo dos resultados será divulgado através de comunicação interna e afixado nos placards informativos.

Despeço-me agradecendo a sua colaboração e apresentando os melhores cumprimentos,



---

(Vera Alice da Silva Costa Pinto)

Um líder positivo é alguém que estabelece relações transparentes, de respeito e de confiança com os seus colaboradores, comunica de modo franco e aberto, cria um bom ambiente de trabalho, afecta positivamente o bem-estar dos colaboradores e contribui para a obtenção de bons resultados.

Pense numa situação em que o seu líder (actual ou anterior) actuou deste modo positivo. Escreva, por favor, como esse líder se comportou e como reagiu perante esta situação.

**(Não** escreva o nome desse líder, nem o seu)

*(Escreva, aqui, como o líder se comportou)*

*(Escreva, aqui, como o colaborador reagiu)*



Pense agora, numa situação em que um líder actuou de modo negativo, isto é, criou um mau ambiente de trabalho, estabeleceu mal-estar na equipa, comunicou de modo hostil, rude e/ou derrotista e contribuiu para maus resultados.

Escreva, por favor, como esse líder se comportou e como reagiu perante esta situação.

**(Não** escreva o nome desse líder, nem o seu)

*(Escreva, aqui, como o líder se comportou)*

*(Escreva, aqui, como o colaborador reagiu)*