

# **O estilo interpessoal de comunicação dos líderes transformacionais e transaccionais: seu impacto no empenhamento organizacional.**

**Sandra Marisa Lopes Miranda**

Escola Superior de Comunicação Social – IPL

## **Resumo**

Tendo como moldura teórica o modelo multifactorial de liderança que traça a distinção entre líderes transformacionais e transaccionais, e dando especial enfoque ao estilo interpessoal de comunicação diferenciado que os mesmos utilizam para comunicar com os seus colaboradores em cenários de trabalho, o presente trabalho de investigação tem como principal objectivo analisar o impacto que as dimensões que compõem as lideranças transformacionais e transaccionais exercem no empenhamento que os colaboradores nutrem em relação às suas organizações de pertença. Para o efeito, foi levado a cabo um estudo comparativo junto de duas organizações situadas em zonas geograficamente distintas, Norte e Centro Litoral de Portugal que se dedicam ao mesmo ramo de actividade: a construção e reparação naval. Através da aplicação de inquéritos por questionário junto de 289 sujeitos, foi possível efectuar a análise empírica. Não obstante a revisão da literatura por nós efectuada indicar que são os líderes transformacionais aqueles que contribuem em maior grau para elevar o empenhamento organizacional dos seus seguidores, os resultados obtidos não confirmam a hipótese de trabalho formulada. Se por um lado, na empresa situada no Centro litoral do nosso país, concluiu-se serem as dimensões transformacionais de liderança que maior correlação positiva estabelece com o empenhamento organizacional, por outro lado, na empresa sediada no Norte litoral, são as dimensões transaccionais de liderança que maior associação estabelece com a referida atitude organizacional. Estamos em crer que esta ambivalência de resultados se deve, primordialmente, à existência de variáveis contingenciais que poderão estar a moderar a relação estudada. Aliás a necessidade de contextualizar a liderança transformacional e transaccional é uma das principais sugestões que indicamos para futuras investigações.

**Palavras-chave:** liderança transformacional e transaccional, comunicação interpessoal, empenhamento organizacional.

## **Introdução**

Nos últimos anos, os contornos cada vez menos previsíveis (porém, mais surpreendentes) das actuais paisagens competitivas colocaram imperativos de mudança e desafiaram as organizações e os seus activos a trabalhar sob a égide de flexibilidade, adaptabilidade, criatividade e inovação de uma forma sistemática. O repto consiste em flexibilizar as organizações; em favorecer novos mecanismos de suporte e de ajuste rápido às constantes alterações do meio envolvente; em estender os mecanismos de

coordenação a diferentes pontos, áreas funcionais e países; em implementar novos critérios de qualidade; em fomentar estilos de gestão mais participativos; em dinamizar o trabalho em equipa; em estimular a cooperação, a colaboração e a partilha entre indivíduos, grupos, departamentos, organizações... Conquanto, não podemos olvidar que o paradigma dos tempos modernos e o atinente desejo voraz de flexibilidade teve um impacto decisivo no processo de vinculação dos indivíduos face às organizações, traduzindo-se na emergência de novos valores, expectativas e avaliações face ao trabalho e à relação estabelecida entre os indivíduos e as empresas. A pulverização de quase todas as obrigações contratuais implícitas nas antigas relações empregador-empregado, a alteração e a evolução dos contratos psicológicos, o re-equacionar das carreiras profissionais, a generalizada precarização dos vínculos de trabalho são apenas algumas das razões justificativas que mostram porque razão, inevitavelmente, os trabalhadores passaram a “ver (e a sentir) com outros olhos” os cenários de trabalho onde estão inseridos, e porque razão as organizações deixaram de estar em situação de poder assegurar uma força de trabalho leal e empenhada com o projecto organizacional.

Deste modo, numa época em que a envolvente da actividade organizacional transmite claros sinais de mudança e encerra uma miríade de contradições, para serem bem sucedidos os líderes precisam livrar-se do “velho traje organizacional” e vestir um novo. Quer isto dizer que as competências, os comportamentos e os atributos requeridos para os líderes, não podem ser interpretados à luz das teorias tradicionais de liderança (Schermerhorn, Hunt e Osborn, 1997) — habituadas a descrever líderes transaccionais que apenas produzem a consistência e a ordem (Kanter, 1999). A receita para uma liderança eficaz em organizações que estão dispostas, desejam e são capazes de mudar, é mais transformacional do que transaccional (Bass, 1985, 1998, 1999 e 2000). Os ingredientes distribuem-se por “doses” de carisma (House, 1977), visão (Bennis e Nanus, 1985), inspiração, estimulação, consideração... (Bass, 1985, 1998, 1999 e 2000), privilegiando em todas as dimensões o papel da comunicação interpessoal e do modo como os líderes comunicam a sua própria motivação para liderar (Shamir, Arthur e House 1994; Den Hartog e Verburg, 1997; Awamleh e Gardner; 1999), ingredientes estes que contribuem para motivar e fortalecer os seguidores, incutindo-lhes a ideia de que para alcançar a excelência, para obter desempenhos que vão para além das expectativas os auto-interesses têm que ser secundarizados em prol dos objectivos da organização. Aliás, está perfeitamente documentado na literatura que a liderança

transformacional tem efeitos positivos tanto nas organizações como nos seguidores, nomeadamente no que se prende com o desempenho organizacional, com a motivação, a satisfação, o empenhamento e com o desempenho dos seguidores (Bass, 1985, 1998, 1999 e 2000; Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam, 1996; Fiol, Harris e House, 1999, Gomes, 2005; Bass e Riggio, 2006).

Tendo como moldura teórica o modelo multifactorial de liderança proposto por Bass (1985) que traça a distinção entre líderes transformacionais e transaccionais, e dando especial enfoque ao estilo interpessoal de comunicação diferenciado que os mesmos utilizam para comunicar com os seus colaboradores em cenários de trabalho, o presente trabalho de investigação tem como principal objectivo analisar o impacto que as dimensões que compõem as lideranças transformacionais e transaccionais exercem no empenhamento que os colaboradores nutrem em relação às suas organizações de pertença.

## **Fundamentos teóricos**

### **O modelo multifactorial de liderança: transformacional e transaccional**

Embora se atribua a James Burns (1978) a ideia original de liderança transformacional para referir-se a líderes que introduzem mudanças profundas na sociedade, uma das repercussões mais sérias e notórias da sua obra pode ser observada nos trabalhos de Bass (1985) – porventura o que maior caudal de pesquisa gerou. Para Bass (1985), a perspectiva transformacional é inovadora uma vez que engloba inúmeras facetas e dimensões do processo de liderança. Ela descreve de que forma os líderes podem implementar mudanças significativas nas organizações, e ao mesmo tempo fortalecer os seguidores, inculcando-lhes a premissa de que é necessário ultrapassar os interesses pessoais em prol dos objectivos do todo. Deste modo, o chefe transformacional torna-se um modelo forte para os seus seguidores, possuindo um elevado desenvolvimento de valores morais e um sentido de identidade bastante determinado. Os componentes que definem os líderes transformacionais são:

- O carisma (C): o líder inspira orgulho, fé e respeito, tem um dom para ver o que é realmente importante e tem um sentido de missão (ou visão) eficazmente articulado;

- A estimulação intelectual (EI): o líder estimula intelectualmente os colaboradores e auxilia-os a olhar para os problemas sob vários ângulos, tal como a resolver aqueles que se encontram num impasse.

- A consideração individualizada (CI): o líder delega projectos para estimular e criar experiências de aprendizagem, presta atenção pessoal às necessidades dos seguidores (especialmente aquelas que parecem mais negligenciadas), e trata todos os colaboradores com respeito;

Por outro lado, Bass (1985) vê a liderança transaccional como um tipo de acção incapaz de introduzir alterações radicais nas organizações, fazendo o sistema funcionar eficazmente, utilizando sobretudo a sua habilidade da manipulação, negociação e consenso. Na liderança transaccional os subordinados comportam-se da forma desejada pelos líderes em troca de bens tangíveis, o líder atribui prémios e recompensas aos subordinados em troca da submissão às suas expectativas contudo, os níveis de envolvimento e empenhamento organizacional são diminutos. Os componentes que definem os líderes transaccionais são:

- As recompensas contingentes (RC): o líder informa os subordinados acerca do que devem fazer em troca de determinada compensação pelos seus esforços

- A gestão por excepção (GE): o líder evita dar instruções desde que as coisas funcionem de acordo com o previsto, só intervindo se os padrões não forem seguidos à risca.

Embora Bass (1985) não tenha, até à data, isolado no seu modelo um componente que aborde especificamente o estilo de comunicação interpessoal dos líderes transaccionais e transformacionais, é perfeitamente visível em toda a sua obra o papel central que atribui a esta variável e que pode ser vislumbrada em algumas das investigações seguidamente revisitadas. Por exemplo, Conger e Kanungo (1998), procurando perceber a célebre enunciação proferida por Nixon de que os líderes carismáticos são poetas e os não carismáticos são processadores de texto, apontaram que os líderes carismáticos<sup>10</sup> diferem dos transaccionais no modo como comunicam a visão e no modo como transmitem a sua motivação para liderar. Usando modos de acção expressivos, verbais e não verbais, os primeiros manifestam as suas convicções, auto-confiança e dedicação para materializar o que defendem. De igual modo, Ann

---

<sup>10</sup> Com correspondência no perfil do líder transformacional (Bass,1985).

Willner - analista política norte americana – refere que as palavras que os líderes carismáticos enunciam exercem o seu maior impacto como símbolos e não como significados literais, daí o frequente recurso às metáforas, analogias, história colectiva, às tradições e ao processo de continuidade presente. Em *The rhetoric of charismatic leadership: a theoretical extension*, Shamir e colaboradores (1994) afirmam: “os líderes carismáticos enfatizam o valor e a eficácia dos seguidores, quer como indivíduos quer como colectivo. Utilizam frases como: vós podeis conseguir, não desistais; se eu aqui consegui chegar, vós também podeis consegui-lo; de mãos dadas, seremos os melhores” (pg. 27). Para além disso, raramente fazem referência a resultados tangíveis e a justificações instrumentais optando pelas alegações morais, onde a fé e a esperança são a pedra de toque. Também em Gomes (2001 e 2005) e Bass e Riggio (2006) podemos observar que o feedback construtivo é uma ferramenta central na tarefa da consideração individualizada e da estimulação intelectual, coligindo-se que os líderes alcançam maior eficácia pessoal e produzem experiências mais positivas de satisfação, coesão e empenhamento junto dos colaboradores.

Sublinhe-se que Bass (1985) embora perspetive os dois tipos de liderança como processos distintos, considera-os complementares. Quer isto dizer, que o mesmo líder pode exibir uma variedade de comportamentos transformacionais e transaccionais embora isso não esteja, grande parte das vezes, divorciado das idiossincrasias do contexto em que actuações de pendor transaccional se adequem primordialmente a períodos de evolução lenta e ambientes estáveis, ao passo que os períodos de maior turbulência organizacional casam melhor com actuações tendencialmente transformacionais.

### **O empenhamento organizacional**

Perspectivado, neste trabalho de investigação, como “a força de identificação de um indivíduo com e envolvimento numa dada organização” (Mowday, Steers e Porter, 1979: 226), enquanto um constructo com feições eminentemente afectivas, o empenhamento configura uma ligação de natureza afectiva que une os indivíduos à organização e que congrega: um forte desejo de permanecer membro contínuo da organização; uma forte crença e grande aceitação dos valores e objectivos da

organização; e uma prontidão para exercer esforços adicionais em benefício da organização (Mowday, Steers e Porter, 1979).

É inegável o fascínio e a atracção que o estudo do empenhamento dos trabalhadores nas organizações tem suscitado junto dos investigadores interessados em estudar os comportamentos e atitudes adoptadas em cenários de trabalho. Em boa verdade, são as consequências positivas normalmente associadas ao empenhamento que lhe conferiram um estatuto de grande importância, não só apenas aos olhos dos académicos, mas também da organização e dos próprios indivíduos (Swales, 2000 e 2004). Em termos gerais, os dados teóricos e empíricos sugerem que as pessoas mais empenhadas tendem a revelar maior intenção de permanecer na organização, menores índices de absentismo, maior pontualidade, maior predisposição para fazer sacrifícios, melhor desempenho, atitudes mais favoráveis perante a mudança e índices mais elevados de cidadania organizacional (Meyer e Allen, 1997; Sayeed, 2001; Swales, 2004). Alguns autores consideram mesmo que o empenhamento na organização parece ser o que apresenta melhor capacidade explicativa sobre as intenções comportamentais (Iverson e Roy, 1994; McCaul, Hinsz e McCaul, 1995; Meyer e Allen, 1997), o que pode justificar a aparente excessiva atenção dedicada ao estudo do tema.

Naturalmente que pela centralidade do tema e pelas potenciais implicações que comporta para a dinâmica, comportamento e eficácia organizacional a academia tem-lhe devotado uma prolixa atenção procurando encontrar os caminhos, os mecanismos, os agentes ... capazes de devolver alguma bonança ao mar revolto das organizações (alguns estudos reflectem mesmo uma perspectiva *gestionária*, por exemplo Iverson e Buttigieg (1999) em “Can the right kind of commitment be managed?” revelam essa preocupação). À semelhança do aduzido com outras atitudes organizacionais, também aqui a figura do líder ocupa um papel central havendo um considerável conjunto de estudos e de recomendações de cariz mais “prático” que sugerem e desejam que os líderes, sem virarem as costas aos desafios da modernidade, devem ter a capacidade e o dever de promover proactivamente ambientes socialmente responsáveis (Cooper, Scandura e Schriesman, 2005). Alias, sobressai com elevada contundência das revisões meta-analíticas efectuadas envolvendo variáveis consideradas determinantes do empenhamento, o facto de esta atitude estar mais fortemente relacionada com as variáveis relativas à experiência no trabalho – como é o caso da relação líder/colaborador – do que com as características pessoais ou com as características da

função (DeCottis e Summers, 1987; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997). As evidências empíricas não podiam ser mais esclarecedoras, dezenas de estudos empíricos atestam que os trabalhadores experienciam elevados índices de empenhamento organizacional quando os líderes os envolvem na tomada de decisão (Jermier e Berkes, 1979 e Rhodes e Steers, 1981 *in* Mathieu e Zajac, 1990); quando desenvolvem com eles uma comunicação franca e aberta (Mathieu e Zajac, 1990); quando os tratam maioritariamente com comportamentos de consideração (Harrison e Hubbard, 1998); quando os líderes manifestam comportamentos transformacionais (Gal, 1985; Conger e Kanungo, 1988; Becker e Billings, 1993; Koh, Steers e Terborg, 1995; Bass, 1998 e 1999; Miranda, 2003).

**Hipótese de trabalho:** As dimensões transformacionais de liderança têm um impacto mais significativo no empenhamento organizacional dos seguidores do que as dimensões transaccionais.

## **Método**

Para levar a cabo o trabalho proposto optou-se por uma abordagem de inquérito por questionário, por duas razões principais: por um lado, a revisão da literatura aponta para a existência de outros trabalhos subordinados ao mesmo tema utilizando uma abordagem de cariz mais quantitativo (Gal, 1985; Mathieu e Zajac, 1990; Fullagar, McCoy e Shull, 1992; Popper, Landau e Gluskinos, 1992; Becker e Billings, 1999; Bycio, Allen e Hackett, 1995; Koh, Steers e Terborg, 1995; Bass, 1998; Bass e Riggio, 2006). Por outro lado, a existência de questionários validados em diversos contextos organizacionais (nomeadamente, em contextos organizacionais portugueses) e utilizados por diversos investigadores constituíram uma boa base de trabalho.

## **Amostra**

Recorrendo ao método de amostragem por estrato, escolhemos grupos de comparação significativos por conveniência. O primeiro estrato considerado foi a escolha de duas empresas que se dedicam ao mesmo ramo de actividade: construção e

reparação naval, situadas em zonas geograficamente distintas. A empresa A, situa-se no Litoral Norte e a Empresa B, situa-se no Litoral Centro. Em segundo lugar, a estratificação incidu ao nível dos sectores que compõem as empresas, considerando-se para o efeito três sectores:

1. Divisão de Construção Naval
2. Divisão de Mecânica
3. Sector dos Administrativos

Dentro destes sectores foram inquiridos apenas os colaboradores, que se reportaram às chefias directas de primeiro nível. A amostra do presente estudo foi elaborada com base nos questionários recebidos, integrando um total de 289 sujeitos. Foram entregues cerca de 360 questionários (180 em cada empresa), perfazendo uma taxa de resposta na ordem dos 80%. Do total dos 289 indivíduos inquiridos, podemos verificar que na empresa A (situada geograficamente no Norte de Portugal) foram consultados 122 elementos (42,2%), enquanto que na empresa B (situada geograficamente no Centro de Portugal) foram inquiridos 167 indivíduos, correspondendo a uma percentagem de 57,8 do total da amostra em estudo.

A análise por empresa em função da divisão permite-nos constatar que, para além de existir uma disparidade de inquiridos entre as empresas, essas assimetrias tornam-se mais visíveis quando efectuamos uma análise por segmentos de trabalho, principalmente quando centramos a nossa atenção na divisão de mecânica. Efectivamente, o número de sujeitos inquiridos na divisão de mecânica (88) da empresa B é praticamente o dobro dos sujeitos inquiridos na mesma unidade (40) da empresa A. Esta disparidade prende-se com os grandes entraves com que nos deparamos na aplicação dos questionários, principalmente no Norte do país, sendo que em todas as divisões foi extremamente complexo conseguir que os trabalhadores se dispusessem a responder ao questionário em questão. Analisados os entraves, optamos por renunciar a um número simétrico de inquiridos e optámos por garantir o maior número possível de respostas, independentemente da divisão e empresa a que os inquiridos pertenciam.

A esmagadora maioria dos sujeitos pertence ao sexo masculino (282), o equivalente a 97,6 % da amostra, enquanto que apenas 7 sujeitos representam o sexo feminino (2,4%). Estes resultados não são, de todo, surpreendentes uma vez que, exceptuando o sector administrativo, as divisões de construção naval e mecânica são “territórios” exclusivamente masculinos. Em termos etários, cerca de 18,5% dos sujeitos pertencem à faixa etária compreendida entre os 20 e 30 anos de idade, 24,5 % dos inquiridos afirmaram possuir entre 31 e 40 anos, no intervalo situado entre os 41 e 50 anos encontramos 44,4% indivíduos e, finalmente, apenas 12,6 % possuem mais de 50 anos de idade. No que respeita à antiguidade na organização, verificamos que é muito elevada nas empresas em estudo. Na empresa A, 56,9% dos efectivos trabalham na empresa há pelo menos 15 anos, e na empresa B a média de antiguidade ronda os 15,9 anos.

### **Variáveis consideradas no estudo**

Para levar a cabo o presente estudo, foram consideradas variáveis independentes todos os componentes do modelo de liderança proposto por Bass (1985). Para a liderança transformacional: carisma, consideração individualizada e estimulação intelectual; e para a liderança transaccional: gestão por excepção e recompensas contingentes. No entanto, as variáveis anteriormente mencionadas tornam-se dependentes quando são analisadas em função das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional consideradas: sexo, idade, divisão e antiguidade com o líder. O empenhamento organizacional foi estudado unicamente como variável dependente.

### **Instrumentos utilizados**

Para mensurar o estilo de liderança organizacional a escolha recaiu sobre o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) - versão portuguesa de Genelieaux (1992), comportando três dimensões relativas à liderança transformacional: carisma, consideração individualizada e estimulação intelectual; e duas dimensões concernentes à liderança transaccional: recompensas contingentes e gestão por excepção, todos

respondidos numa escala tipo Likert com cinco opções de resposta (1. Sempre; 5. Nunca).

O empenhamento organizacional foi aferido através da utilização do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Mowday, Steers e Porter (1979) — versão portuguesa de Carochinho (1998), todos respondidos numa escala tipo Likert com cinco opções de resposta (1. Discordo totalmente; 5. Concordo totalmente).

Aos questionários foram acrescentadas um conjunto de questões relativas à caracterização sociodemográfica e profissional dos sujeitos inquiridos — sexo, idade, divisão e antiguidade com o líder.

## **Procedimentos**

Na aplicação dos questionários, após um primeiro contacto com os administradores das empresas, foi-nos comunicado que seria extremamente “complicado” a execução dos mesmos, no caso de ser feito directamente aos trabalhadores. O ritmo de produção — disseram-nos, seria quebrado. A nossa estratégia, a partir desse momento focou-se na comissão de trabalhadores, dado que constituem, em ambos os casos um grupo com grande influência na participação dos trabalhadores neste tipo de actividade. Também aqui nos foi informado que a abordagem directa aos trabalhadores seria quase impossível, sendo apontadas as mesmas razões da Administração. Deste modo, nas reuniões subsequentes, ficou determinado que, após a apresentação dos questionários, dos seus objectivos e da garantia da total confidencialidade dos mesmos, se organizassem grupos de trabalho, com um responsável “à cabeça”. O questionário foi entregue junto do responsável de cada grupo e recolhido imediatamente após a sua conclusão, sendo, no momento, introduzido num envelope, para evitar quaisquer constrangimentos.

## **Resultados**

## **Análise da liderança no universo considerado**

Como podemos observar através da leitura do quadro n.º1, em termos globais, as chefias que foram alvo de análise por parte dos seus subordinados directos, apresentam maioritariamente comportamentos que se aproximam da abordagem transformacional de liderança. Dos cinco comportamentos que estão a ser alvo de análise, o carisma regista a média mais elevada ( $m = 3,17$ ;  $d.p = 0,31$ ) enquanto que a dimensão menos classificada pelos respondentes pertence à liderança transaccional, são as recompensas contingentes ( $m = 2,54$ ;  $d.p. = 0,75$ ).

Quadro n.º 1 – Os componentes transformacionais e transaccionais de liderança na amostra total: análise da média e desvio-padrão.

Amostra Total			
MLQ	N	Média	d.p
C	281	3,17	0,31
CI	284	3,01	0,77
EI	289	2,62	0,79
GE	284	3,01	0,64
RC	289	2,54	0,75

Resultados ligeiramente diferentes são encontrados quando nos propomos comparar as duas empresas. Através dos cálculos estatísticos, verificamos que é na Empresa B que se registam as médias mais elevadas, salientando-se os elevados valores obtidos pela consideração individualizada ( $m = 3,23$ ;  $d.p. = 0,76$ ), pelo carisma do líder ( $m = 3,06$ ;  $d.p. = 0,80$ ), tal como os valores obtidos pela gestão por excepção ( $m = 3,23$ ;  $d.p = 0,59$ ). Os dois primeiros são dimensões da liderança transformacional e o último, componente da liderança transaccional. O comportamento de liderança que o líder manifesta com menos frequência remete-se para as recompensas contingentes apresentando uma média de 2,60 e um desvio-padrão de 0,80.

No que diz respeito à Empresa A, se tivermos em conta que a escala utilizada no questionário possui 5 hipóteses de resposta, em que a média é 3, importa referir que todas as dimensões consideradas no questionário multifactorial de liderança obtiveram sempre valores abaixo da média, o que dificulta a avaliação final do estilo de liderança observado.

Por ordem decrescente, o carisma ( $m = 2,75$ ;  $d.p. = 0,70$ ) e a consideração individualizada ( $m = 2,73$ ;  $d.p. = 0,69$ ) são as variáveis que apresentam as médias mais elevadas sendo que, tal como na Empresa B, as recompensas contingentes são o componente avaliado pelos inquiridos como tendo menor ocorrência ( $m = 2,46$ ;  $d.p. = 0,66$ ). Os dados estão patentes no quadro n.º 2.

Quadro n.º 2 – Os componentes transformacionais e transaccionais de liderança nas empresas A e B: análise da média, desvio-padrão e significância.

	EMPRESA A		EMPRESA B		F	P
	Média	d.p.	Média	d.p.		
C	2,75	,70	3,06	,80	1,03	0,00
CI	2,73	,69	3,23	,76	3,22	0,00
EI	2,54	,72	2,68	,83	2,08	0,15
GE	2,72	,58	3,23	,59	5,11	0,00
RC	2,46	,66	2,60	,80	2,55	0,11

Perante tais resultados, foi nosso propósito apurar se as diferenças de médias existentes nas duas empresas são fruto do acaso ou se, efectivamente, são significativas. A análise da variância veio provar serem dignas de realce as seguintes diferenças: o componente carismático ( $F = 1,03$ ,  $p = 0,00$ ), o componente consideração individualizada ( $F = 3,22$ ;  $p = 0,00$ ) e finalmente, a gestão por excepção ( $F = 5,11$ ;  $p = 0,00$ ).

Procedeu-se, de igual modo, a uma análise *post hoc*, ou seja, executou-se um teste de comparações múltiplas com o intuito de averiguar quais os grupos que diferem entre si. O teste de *Sheffe* acusou que é na organização que se encontra sediada no centro litoral do país onde líderes manifestam mais frequentemente comportamentos transformacionais, sobressaindo a consideração individualizada e o carisma. No tocante à gestão por excepção, as evidências estatísticas apontam que é igualmente na empresa B onde aquele comportamento ocorreu com menor frequência.

### **Análise da liderança na Empresa A**

Nesta etapa da investigação procuramos indagar a existência de assimetrias significativas ao nível da liderança em função das variáveis sociodemográficas e profissionais consideradas no estudo. Tendo-se concluído ser a divisão ( $p=0,00$ ) a única a exercer influência sob a forma como a gestão por excepção é analisada pelos subordinados. A análise à *post hoc* encontrou diferenças significativas entre as médias da divisão de mecânica ( $m = 2,57$ ;  $d.p.= 0,59$ ) e entre as médias do sector dos administrativos ( $m = 2,97$ ;  $d.p.= 0,59$ ), levando-nos a concluir que o líder que utiliza mais frequentemente comportamentos de gestão por excepção é o que supervisiona os administrativos.

### **Análise da liderança na Empresa B**

Na Empresa B, idêntico procedimento foi efectuado e alguma similitude encontrada, nomeadamente na identificação das variáveis discriminatórias da liderança: a divisão ( $p=0,00$ ). Pretendeu-se aferir de que forma os comportamentos de liderança são sentidos pelos subordinados nas divisões de mecânica, construção naval e administrativos. Os resultados, expressos no quadro 3, põem em evidência os seguintes pontos:

Em primeiro lugar, se fizermos um contraponto com os dados coligidos na empresa A, verificamos que na empresa B todos os comportamentos de liderança são mais pontuados. Considerando que a escala de atitudes tipo Likert possui 5 hipóteses de

resposta em que a média é 3, na generalidade as cinco dimensões consideradas no MLQ obtiveram, quase sempre, valores acima da média.

Em segundo lugar, na Empresa B, gostaríamos de destacar os elevados valores alcançados nas três divisões pelas variáveis transformacionais de liderança, nomeadamente pelo carisma do líder e consideração individualizada. Contudo, os subordinados consideram que as chefias exibem igualmente, com alguma regularidade, comportamentos de gestão por excepção, isto é, são líderes que evitam dar instruções, só intervindo se os padrões estabelecidos não forem seguidos à risca (Spangler e Braiotta, 1990).

Finalmente, não obstante os elevados resultados obtidos por algumas das variáveis transformacionais, constata-se a existência de diferenças significativas apenas para as dimensões transaccionais de liderança: gestão por excepção ( $F= 5,99; p= 0,03$ ) e recompensas contingentes ( $F= 5,76; p= 0,04$ ). O teste efectuado para a comparação das médias apurou a presença de assimetrias entre os sectores da mecânica e administrativos, encontrando-se na primeira divisão os resultados mais expressivos.

Quadro n.º3 – Os componentes transformacionais e transaccionais de liderança em função da divisão: análise da média, desvio-padrão e variância.

EMPRESA B											
MLQ	MECÂNI		C. NAVAL		ADMINISTRA		T.		d		
	CA	N	édia	M	édia	M	édia	M			
C	,21	3	,78	,03	3	,93	01	3,	,93	,28	,40
CI	,35	3	,71	,21	3	,73	46	2,	,73	,64	,74
EI.	,84	2	,75	,62	2	,82	62	2,	,82	,74	,26
GE	,33	3	,56	,36	3	,45	00	3,	,45	<b>,99</b>	<b>,03</b>
RC	,79	2	,79	,51	2	,85	33	2,	,85	<b>,76</b>	<b>,04</b>

## **Análise do empenhamento organizacional no universo considerado**

Com base na amostra total, verifica-se que o valor médio do empenhamento organizacional para a amostra considerada é superior ao valor médio da escala apresentando uma média de 3,17 e um desvio-padrão de 0,31.

Em termos comparativos, a Empresa A ocupa o lugar cimeiro ( $m = 3,20$ ;  $d.p. = 0,30$ ), enquanto que a média mais baixa no nível do empenhamento organizacional foi registada na Empresa B ( $m = 3,15$ ;  $d.p. = 0,31$ ). Deste modo, as evidências empíricas levam-nos a afirmar que o nível de empenhamento organizacional na Empresa A é ligeiramente superior ao registado na Empresa B.

Para refinar a análise dos dados, efectuamos o cálculo da variância pretendendo investigar se há diferenças significativas entre as empresas ou se, pelo contrário, a sua relação é espúria. Os resultados revelaram um  $F = 1,82$  mas não significativo, permitindo-nos concluir que não existem diferenças significativas entre as médias das duas empresas. Os dados anteriormente discutidos estão patentes no quadro n.º 4.

Quadro n.º4 – O empenhamento organizacional na amostra total e empresas A e B: análise da média, desvio-padrão e variância.

	AMOSTRA TOTAL			EMPRESA A			EMPRESA B				
		MÉDIA	$\sigma$		MÉDIA	$\sigma$		MÉDIA	$\sigma$		
Empenhamento	3,17	0,31	3,20	0,30	3,15	0,31	1,82	1,7			

### **Análise do empenhamento organizacional na Empresa A**

Foi efectuado todo um conjunto de análises junto das variáveis de caracterização sociodemográfica constatando-se que apenas a divisão ( $F=5,43$ ;  $p=0,04$ ) revela diferenças estatísticas significativas.

Tal como podemos verificar através da interpretação dos dados vigentes no quadro seguinte, a análise por divisão revela que os níveis de empenhamento organizacional são relativamente elevados nos três sectores considerados. Para além disso, e após efectuarmos a análise à *post hoc*, existem interacções significativas entre o

sector dos administrativos ( $m= 3,11$ ;  $d.p.= 0,27$ ) e a divisão de construção naval ( $m= 3,32$ ;  $d.p.= 0,26$ ), sendo os primeiros aqueles que apresentam os mais baixos níveis de empenhamento organizacional.

Quadro n.º5 – O empenhamento organizacional em função da divisão: análise da média, desvio-padrão e variância.

	MECÂNICA		C. NAVAL		ADMINISTRAT.			
	ÉDIA	.P	ÉDIA	.P	ÉDIA	.P		
Empenhamento	,17	,33	,32	,26	3,11	,27	,43	,04

### **Análise do empenhamento organizacional na Empresa B**

Relativamente à empresa B, idêntico procedimento foi efectuado. Porém, o conjunto das análises estatísticas demonstrou que as assimetrias encontradas poderão ser mero fruto do acaso.

### **As dimensões transformacionais e transaccionais de liderança e o empenhamento organizacional na Empresa A**

Para além da análise da variância efectuada, é objectivo primordial deste trabalho de investigação, verificar a força e a direcção da associação existente entre as dimensões que compõem modelo multifactorial de liderança (Bass, 1985) e o empenhamento que os trabalhadores nutrem para com a organização. Segundo Bryman e Cramer (1992), “ a medida de correlação mais habitual é o coeficiente de correlação produto-momento, muitas vezes designado por  $r$  de Pearson” (pg.207). De seguida apresentam-se os resultados obtidos com as análises efectuadas.

Observando os dados patentes no quadro n.º 6, imediatamente verificamos que tanto as dimensões transformacionais como as transaccionais de liderança estabelecem com o empenhamento organizacional uma correlação positiva, estatisticamente significativa, embora moderada.

Quadro n.º6– Correlação entre as dimensões transformacionais e transaccionais de liderança e o empenhamento organizacional.

EMPRESA A						
Empenhamen to	C	CI	EI	E	G	R
		0,22 *	0,14*	0,27**	0,30**	0,07**

\*  $p < 0,05$

\*\*  $p < 0,01$

Do conjunto dos componentes da liderança transformacional considerados neste estudo, a estimulação intelectual, ao apresentar um  $r$  igual a 0,27 com um nível de significância estatística ( $p$ ) menor que 0,01, afirmou-se como a variável que mais se correlaciona com o empenhamento organizacional. A variável carisma surge com  $r=0,22$  e um  $p<0,05$ , seguida da consideração individualizada ( $r=0,14$  sendo  $p<0,05$ ), estabelecendo com o empenhamento organizacional uma correlação mais baixa.

Curiosamente, e ao contrário do que está definido na hipótese de trabalho visto a revisão da literatura não apontar nesse sentido, resultados ligeiramente superiores são obtidos quando analisamos a correlação linear existente os factores transaccionais de liderança e o empenhamento organizacional. O comportamento de gestão por excepção é o que apresenta correlação mais forte com o empenhamento organizacional ( $r=0,30$ ;  $p<0,01$ ), embora também as recompensas contingentes apresentarem uma correlação de 0,27. Desta forma, as evidências estatísticas levam-nos a concluir que na presente empresa, são os componentes da liderança transaccional os que mais se correlacionam com o empenhamento organizacional.

### **As dimensões transformacionais e transaccionais de liderança e o empenhamento organizacional na Empresa B**

Contrariamente ao que seria de esperar, uma vez que a análise da variância mostrou claramente que é na organização B que mais vezes os líderes manifestam comportamentos transformacionais, quando associamos os comportamentos transformacionais e transaccionais com o empenhamento organizacional encontramos

resultados modestos. Estes dados poderão indiciar que a liderança não é, nesta empresa, um privilegiado *antecedente* do empenhamento organizacional.

Quadro nº 7– Correlação entre as dimensões transformacionais e transaccionais de liderança e o empenhamento organizacional.

EMPRESA B						
Empenham ento	C	CI	EI	E	G	R
		0,14*	0,16*	0,23**	0,09*	0,09*

\*  $p < 0,05$

\*\*  $p < 0,01$

Não obstante os dados serem modestamente expressivos, são as dimensões da liderança transformacional que maior correlação estabelecem com o empenhamento organizacional. Na realidade, a estimulação intelectual é novamente a variável que mais se correlaciona com o empenhamento organizacional apresentando um  $r$  igual a 0,23 e um nível de significância de 1%. À consideração individualizada corresponde um  $r$  de Pearson na ordem dos 0,16 com um  $p < 0,05$ . Por fim, o componente carismático apresenta um coeficiente de correlação mais baixo, situando-se na ordem de 0,14 ( $p < 0,05$ ).

Se analisarmos os factores transaccionais de liderança verificamos que existe uma frágil ligação entre a gestão por excepção e o empenhamento organizacional ( $r = 0,09$  com um  $p < 0,05$ ). Nesta etapa da investigação importa referir que, na Empresa A, a associação mais forte foi encontrada quando estas duas variáveis se cruzaram. As recompensas contingentes relacionam-se com o empenhamento com um  $r = 0,18$  ( $p < 0,05$ ).

Em jeito de conclusão podemos adiantar que, embora os coeficientes de correlação não sejam muito expressivos, na organização B são as dimensões transformacionais de liderança que parecem exercer um maior impacto na forma como os subordinados vivenciam o empenhamento organizacional.

## Conclusões e recomendações

Agora que chegamos a esta fase da investigação, parece-nos de substancial importância recuarmos no tempo e auscultarmos o verdadeiro sentido deste trabalho, recorrendo à interrogação inicial colocada: encerrando estilos de comunicação interpessoal diferenciados para comunicar com os seus seguidores, qual o impacto que as lideranças transformacional e transaccional exercem no empenhamento organizacional dos seguidores? Assim sendo, e após termos efectuado a revisão da literatura sobre a temática em apreço e de termos levado a cabo um estudo empírico, com o intuito de responder à questão inicial torna-se fulcral sistematizarmos algumas das ilações, ainda que circunscritas à realidade estudada.

Por um lado, os dados aferidos parecem querer indicar que ambas as lideranças podem exercer impactos verdadeiramente significativos no empenhamento organizacional dos seguidores, ficando por descortinar sob que condições uma ou outra é mais efectiva. De facto, a necessidade de contextualizar a liderança transformacional e transaccional parece paulatinamente merecer um consenso mais alargado. Se é verdade que algumas perspectivas já haviam incorporado algumas dimensões de contingência, não nos podemos esquecer da diminuta importância que se atribuiu ao conhecimento das variáveis situacionais em toda a sua dimensão. Hunt (1999), baseado num trabalho de Reichers e Schneider<sup>11</sup>, afirmou que o novo paradigma de liderança só conseguirá ascender ao topo da maturidade (patamar da *consolidação/acomodação*), e estabilizar os seus conceitos, quando os atributos situacionais forem assimilados na sua totalidade.

Por outro lado, por não termos encontrado nas duas organizações grandes disparidades relativamente às classificações transformacionais e transaccionais de liderança, torna-se praticamente uma evidência que o líder e o gestor não podem viver de costas voltadas dentro das organizações, com uns a assumirem-se como sendo os criativos, os que inspiram, e outros a vangloriarem-se dos feitos organizacionais alcançados e da tarimba adquirida por via da experiência no palco das operações. Na verdade, grande parte dos estudos a que tivemos acesso (a maioria de produção norte-americana) defende a premissa de que estamos perante duas competências absolutamente distintas e que, face a envolventes altamente voláteis e turbulentas, as

---

<sup>11</sup> Para Reichers e Schneider (Reichers e Schneider, 1990 *in* Hunt, 1999) o conhecimento científico move-se ao longo de três fases de maturidade: fase 1 – introdução e elaboração dos conceitos; fase 2 – avaliação dos conceitos; fase 3 – consolidação e acomodação dos conceitos.

empresas deverão preocupar-se mais com a dinâmica da liderança e menos com a dinâmica da gestão. Em nosso entender, líderes e gestores apesar de terem quadros de leitura distintos, eles versam sobre a mesma realidade: a organização. Assim, em função do nível de compreensão atingido, parece-nos plausível concluir que se queremos ter organizações eficazes e eficientes, se queremos que os trabalhadores se empenhem, se envolvam e vistam a camisola da empresa, estas duas funções são igualmente necessárias e importantes para o bom funcionamento da organização. Aliás, se algo sobressai de indisfarçável contundência nesta investigação, é exactamente a complementaridade, a cumplicidade de objectivos e propósitos que estes dois elementos devem perpetuar para a harmonia das suas funções.

Concluindo, em nosso entender, a investigação e o pensamento futuros sobre liderança devem direccionar-se para a construção de um quadro conceptual integrativo e focar comportamentos de liderança mais específicos (com particular ênfase aos estilos de comunicação interpessoal) em interacção com características situacionais específicas. Deste esforço cumulativo resultarão benefícios não apenas para o estudo académico da liderança, mas igualmente para aqueles que são directamente responsáveis pela formação e pelo desenvolvimento de líderes nas organizações. Estamos em crer que quando isso se efectivar poderemos, finalmente, olvidar a célebre frase de Bennis e Nanus (1985), e que nenhum manual sobre liderança se cansa de referir: “ a liderança é como o tempo todos falam dele mas ninguém o sabe explicar” (pg. 5), e aceitar o comentário de Yukl (1998) segundo o qual: “sabemos muito mais sobre liderança do que habitualmente é reconhecido” (pg. 268)

### **Referências bibliográficas**

Awamleh, R., e Gardner, W., (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10 (3), 345-373.

Bass, M. B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London: Free Press.

Bass, M. B. (1990). *Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3<sup>rd</sup> edition, New York: Free Press.

Bass, M. B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.

- Bass, M. B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. London: Lawrence Erlbaum.
- Bass, M. B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, M. B. (2000). *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. Comunicação apresentada no III Congresso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao, Universidad de Deusto.
- Bass, M. B. e Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Becker, T. E., e Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Bennis, W. G., e Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for Taking Charge*. New York: Harper e Row.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper e Row.
- Bycio, P., Allen, J., e Hackett, R. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualisation of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4), 468-478.
- Carochinho, J. (1998). *A relação existente entre a cultura organizacional, a satisfação e o compromisso organizacional*. Tese de Mestrado, ISCTE, policopiado.
- Conger, J., e Kanungo, R. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger e R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp.78-97). San Francisco: Jossey - Bass.
- Den Hartog, D., e Verburg, R. M. (1997). Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. *Leadership Quarterly*, 8 (1), 355-392.
- Fiol, M., Harris, D., e House, R., (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10 (3), 449-480.
- Fullagar, C., McCoy, D., e Shull, C. (1992). The socialization of union loyalty. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (1), 13-26.
- Gal, R. (1985). Commitment and obedience in the military context: An Israeli study. *Armed Forces e Society*, 11, 553-564.
- Genelieaux, M. (1992). *Liderança e níveis organizacionais*. Tese de Licenciatura, ISPA, policopiado.
- Gomes, A. R. (2001). A promoção da comunicação entre treinadores e pais na iniciação e formação desportiva de crianças e jovens. *Treino Desportivo*, 1, 30-37. Retrieved April 10, 2007, from <http://hdl.handle.net/1822/4417>

Gomes, A. R. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese de Doutoramento não-publicada, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Retrieved April 22, 2007, from <http://hdl.handle.net/1822/3334>

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt. e L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207), Southern Illinois: University Press.

Harrison, K., e Hubbard, R. (1998). Antecedents of organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *Journal of Social Psychology, 138* (5), 609-623.

Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly, 10* (2), 129-144.

Iverson, R. D. e Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right' kind of commitment be managed? *Journal of Management Studies, 36*, 307-333.

Kanter, M. R. (1999). *Las Nuevas Fronteras del Management*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Koh, W. L., Steers, R. M., e Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 319-333.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., e Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly, 7* (2), 385-425.

Mathieu, J. E., e Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108* (2), 171-194.

McCaul, H., Hinsz, V. e McCaul, D. (1995). Assessing organizational commitment: An employee's attitude toward the organizational. *Journal of Applied Behavioural Science, 31*(1), 80-90.

Meyer, J., e Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: Sage.

Miranda, S. (2003). *Lideranças transformacionais e transaccionais: seu impacto no empenhamento organizacional*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, apresentada na Universidade do Minho, Braga. Policopiado.

Mowday, R. T., Steers, R. M., e Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour, 224-248*.

Popper, M., Landau, O., e Gluskinos, U. M. (1992). The Israeli defence forces: An example of transformational leadership. *Leadership and Organization Development*

*Journal*, 13 (1), 3-8.

Shamir, B., Arthur, M. B., e House, R. J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *Leadership Quarterly*, 5 (1), 25-42.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., e Osborn, R. N. (1997). *Managing Organizational Behavior*. 6<sup>th</sup> edition. New York: Wiley.

Swales, S. (2000). Organizational commitment : Searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6(2), 199-212.

Swales, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33(2),187-204.

Sayeed, O. B. (2001). *Organizational commitment and conflict: Studies in healthy organizational processes*. New Delhi: Sage.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. 4<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice-Hall.