



O Impacto da Cultura Portuguesa e da Proactividade na Liderança: Um Estudo Exploratório

Pedro R.S. Ramalheira

Departamento de Ciências Económicas e Empresariais

Lisboa, Julho de 2013



O Impacto da Cultura Portuguesa e da Proactividade na Liderança: Um Estudo Exploratório

Projecto de Dissertação

Mestrado em
Planeamento e Gestão Estratégica

Mestrando: Pedro R.S. Ramalheira

Orientador: Prof. Doutor José Brás dos Santos

Departamento de Ciências Económicas e Empresariais

Lisboa, Julho de 2013

Nota: Esta dissertação não foi escrita ao abrigo do Novo Acordo Ortográfico

Dedico esta dissertação

À Guida e à Filipa, que estiveram sempre comigo e que me deram todo o ânimo e apoio possível.

Aos meus pais, por terem acreditado no meu projecto e por me terem apoiado incondicionalmente.

À família e aos amigos que me incentivaram e que me animaram nos momentos mais difíceis. Sei que posso contar sempre convosco.

Aos familiares e amigos que marcaram a minha vida e que já não estão entre nós, em particular à tia Cilita e ao tio Bertinho.

Agradecimentos

À UAL, que me proporcionou a oportunidade de realizar este projecto, e ao Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, pela permanente disponibilidade e colaboração.

Ao Prof. Doutor José Brás dos Santos, pelo apoio e pela cumplicidade estabelecida que me permitiu superar contrariedades e levar o projecto até ao fim.

Aos Professores com quem tive o privilégio de muito aprender. Destaco o papel que teve o Prof. Doutor Luís Lourenço pela forma como me entusiasmou com a sua abordagem ao tema da liderança e pelas nossas conversas e trocas de impressões.

Ao José Luis Castanheira, amigo e companheiro, pela disponibilidade e troca de opiniões que foram estimulantes.

A todos aqueles que, mesmo sem saberem, me ajudaram ao longo desta caminhada com todos os momentos de amizade que me proporcionaram e que foram (e são) fundamentais para o meu bem-estar.

Resumo

A presente dissertação de Mestrado em planeamento e gestão estratégica incide sobre liderança, proactividade e a influência dos factores culturais na percepção das mesmas.

Liderança e proactividade são conceitos complexos difíceis de operacionalizar em investigação na área das ciências económicas e empresariais, principalmente quando a influência dos factores culturais é considerada.

Na revisão teórica apresentam-se conceitos básicos e algumas perspectivas analíticas, com ênfase na liderança transformacional e nas dimensões culturais resultantes dos estudos de Hofstede.

No capítulo da metodologia descrevem-se os procedimentos de investigação e da recolha de dados, e apresentam-se as hipóteses de investigação. Segue-se o capítulo da apresentação e discussão dos resultados.

Confirma-se a existência de uma correlação positiva entre liderança e proactividade, como defendido por alguns autores. Os valores obtidos para as dimensões culturais de Hofstede sugerem, em termos médios, uma amostra com individualismo elevado, masculinidade baixa (portanto, uma feminilidade elevada), baixa orientação para o longo prazo, elevada aversão à incerteza e reduzida distância ao poder. Os resultados da interligação entre liderança e cultura não são conclusivos, devido a constrangimentos de natureza metodológica que são analisados e comentados nas conclusões e recomendações.

Palavras-chave: Liderança, Proactividade, Dimensões Culturais de Hofstede.

Abstract

Pursuing a Master of Science in Planning and Management, this dissertation on leadership, proactivity and the importance of its perception in their cultural context was submitted.

Leadership and proactivity are complexed concepts difficult to operationalize in economical and entrepreneurial research, especially when cultural influences are considered.

In the theoretical framework basic concepts and several analytical perspectives are presented, emphasizing transformational leadership and Hofstede's cultural dimensions.

In the methodological chapter investigation and data collection procedures are described along with the presentation of the investigation's hypothesis. It is followed by the results' presentation and discussion chapter.

A positive correlation between leadership and proactivity is confirmed, as predicted by some authors. Values obtained for the Hofstede's cultural dimensions suggest a sample with high individualism, low masculinity (high femininity as opposed), low long-term orientation, high uncertainty avoidance and low power distance. Culture and leadership connection's results are not conclusive due to methodological constraints which are analyzed and commented in the conclusion and recommendations chapter.

Keywords: Leadership, Proactivity, Hofstede's Cultural Dimensions.

Prefácio

Qualquer que seja o círculo onde nos movimentemos, encontram-se pessoas com personalidades e sistemas de valores diferentes, provenientes de culturas diversas que (naturalmente) perseguem objectivos pessoais. Fruto de um conjunto de factores e circunstâncias, com algumas criam-se empatias mais fortes que com outras.

Ao longo da minha vida e da minha experiência profissional em várias organizações, o meu caminho tem-se cruzado com o de pessoas com quem convivo, partilho ideias, trabalho e evoluo. Em alguns casos percorremos juntos um percurso mais longo, noutros o caminho comum foi mais curto, por vezes mesmo fugaz. Em todas estas situações, a forma como as pessoas interagiram foi sempre determinante para que tivéssemos construído algo e para que os objectivos fossem atingidos.

Na formação da minha personalidade, considero ter havido dois acontecimentos determinantes: o primeiro foi a ida para Luanda, com a idade de seis anos. Tudo era diferente! Foi o contacto com uma cultura, um clima e gentes diferentes, com a mesma língua mas com uma linguagem diferente, com alguns valores diferentes e (sobretudo) com outra perspectiva de vida. Foi muito importante descobrir que há outras maneiras de estar na vida, com as quais porventura nos identificamos até mais do que com aquelas com que estamos “formatados”, e que o contacto entre culturas tanto pode ser desastroso (houve casos desses) como pode ser extremamente benéfico, dependendo da abertura que existe para compreender os outros e para construir pontes entre as culturas ao invés de erguer barreiras intransponíveis.

O segundo, foi a integração no Movimento escutista. Tive oportunidade de conviver com algumas pessoas mais velhas que orientavam a sua vida através de valores humanos como a solidariedade, a humildade e o serviço aos outros, características presentes na forma como lideravam os mais jovens e que me marcaram profundamente. Com esses líderes aprendi a trabalhar em equipa e aprendi que as diferenças entre pessoas, mesmo as culturais, devem ser aproveitadas para efeitos de complementaridade e não de antagonismo. Para que um grupo seja coeso e unido, para que uma equipa consiga atingir os seus objectivos, os seus elementos devem pensar no grupo ou equipa como um todo e trabalhar em função do todo e não de cada um. Aprendi também, de forma intuitiva através da experiência prática, o que é ser líder. Um líder não se impõe. Pelo contrário, deve ser aceite pelos restantes membros do

grupo e reconhecido pelos seus comportamentos para com os outros e perante as diversas situações com que se deparam. O grupo vê no seu líder um exemplo, que motiva e anima, que reconhece quando erra e sabe pedir ajuda, que é o primeiro a sacrificar-se pela equipa, que abre o trilho no meio do mato e que determina o caminho a seguir.

Decorrente do facto de vivermos em sociedade e de nos integrarmos em vários grupos (família, amigos e colegas de trabalho, amigos de infância, actividades culturais, actividades sociais, paróquia, entre outros), acabamos por conhecer várias lideranças (numa situação extrema, uma por cada grupo de pertença) e, porventura, por sermos nós quem lidera, consoante o grupo e o ambiente em que estamos inseridos. Há situações em que a liderança é partilhada.

Nos grupos que integramos na vida pessoal e social, em alguma medida, podem escolher-se os líderes, aqueles que são as nossas referências. E quando um grupo nos escolhe como líder procuramos estar à altura dessa responsabilidade. Porém, no mundo do trabalho raramente é assim, pois na maioria das organizações, as chefias são seleccionadas por critérios diversos, nem sempre pelas competências de liderança.

Acredito que as pessoas desejam e podem ser felizes também no seu ambiente de trabalho. Acredito que o líder tem como missão também contribuir para que os seus seguidores / colaboradores sejam felizes, pois produtividade e eficiência na prossecução de objectivos também decorrem do facto de se sentirem motivados e felizes.

Sempre me fascinou a capacidade que algumas pessoas têm de liderar um grupo onde coexistem culturas diferentes. Tal exige muito mais em termos de dedicação às pessoas que constituem o grupo e competência nos processos de tomada de decisão, sobretudo os que precisam ser partilhados.

A produção desta dissertação foi oportunidade para aprofundar os meus conhecimentos sobre liderança e sobre as dimensões culturais que a enformam.

O projecto consiste num estudo exploratório sobre o impacto da cultura portuguesa e da proactividade na liderança, no qual se pretende identificar qual o estilo de liderança que melhor se adapta às características culturais dos portugueses, e qual o eventual papel que a proactividade tenha no processo de liderança. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre estas três temáticas e realizou-se um inquérito baseado em escalas utilizadas na investigação dos temas em questão, do qual resultaram 119 respostas válidas.

Índice

Introdução	1
Capítulo I: Enquadramento Teórico	7
Liderança	7
Definições	10
Teorias de Liderança	12
Liderança Transformacional	16
Liderança e Cultura	22
Proatividade	24
Definições	26
Comportamento Proactivo	27
Personalidade Proactiva	32
Proactividade, Liderança e Cultura	35
Contextos Culturais	37
Definições	41
Cultura e Liderança	45
Dimensões Culturais de Hofstede	46
Cultura portuguesa	57
Síntese do Enquadramento Teórico	59
Capítulo II: Metodologia	63
Enquadramento	63
Síntese	63
Sobre os Procedimentos de Investigação	64
Problema e Formulação das Hipóteses da Investigação	65
Recolha e Análise dos Dados	66
Questionário	66
Aplicação	67
Tratamento e Análise	68

Capítulo III: Apresentação e Discussão de Resultados	69
Descrição da Amostra	69
Análises de Fiabilidade	73
Correlações	78
Testes Não Paramétricos e Contraste das Hipóteses	80
Síntese da Análise de Resultados	91
Conclusões e Recomendações	96
Conclusões	96
Temática	96
Metodologia	97
Recomendações	102
Referências Bibliográficas	105
Anexos	112
Anexo A – Inquérito Realizado	112
Anexo B – Estatísticas Descritivas da Amostra	116
Anexo C – Análises de Fiabilidade	124
Anexo D – Testes Não Paramétricos	138

Índice de figuras, quadros e tabelas

Figura 1 - Modelo de liderança <i>Full Range</i>	16
Figura 2 - Modelo integrativo dos antecedentes e consequências de comportamentos proactivos	28
Figura 3 - Os diferentes níveis de cultura	44
Figura 4 - Modelo e hipóteses de investigação	66
Figura 5 – Número de respostas diárias	69
Figura 6 - Relação entre liderança e proactividade	82
Figura 7 - Relação entre IDV e liderança	87
Figura 8 - Relação entre MAS e liderança	87
Figura 9 - Relação entre LTO e liderança	88
Figura 10 - Relação entre UAI e liderança	88
Figura 11 - Relação entre PDI e liderança	89
 Quadro 1 – Definições de liderança	 10
Quadro 2 – Definições de liderança transaccional e transformacional	19
Quadro 3 – Distância ao poder	49
Quadro 4 – Aversão à incerteza	51
Quadro 5 – Individualismo	53
Quadro 6 – Masculinidade	55
 Tabela 1: Valores das cinco dimensões culturais portuguesas	 57
Tabela 2: Faixa etária por género	70
Tabela 3: Habilitações literárias	70
Tabela 4: Áreas dos estudos académicos	71
Tabela 5: Experiência profissional	71
Tabela 6: Experiência de coordenação / chefia de equipas	72
Tabela 7: Área de residência	72
Tabela 8: Estatísticas de fiabilidade (liderança)	73
Tabela 9: Estatísticas da escala (liderança)	73
Tabela 10: Estatísticas dos itens (liderança)	74
Tabela 11: Estatísticas de fiabilidade (proactividade)	75

Tabela 12: Estatísticas da escala (proactividade)	75
Tabela 13: Estatísticas dos itens (proactividade)	75
Tabela 14: Estatísticas de fiabilidade (dimensões culturais)	76
Tabela 15: Estatísticas da escala (dimensões culturais)	76
Tabela 16: Estatísticas dos itens (dimensões culturais)	77
Tabela 17: Correlações	79
Tabela 18: Níveis proactividade	81
Tabela 19: Estatísticas descritivas (liderança/nível de proactividade)	81
Tabela 20: Teste de Kruskal-Wallis (<i>ranks</i>)	81
Tabela 21: Teste de Kruskal-Wallis (estatísticas)	82
Tabela 22: Valores da amostra para as dimensões culturais	83
Tabela 23: Níveis liderança	85
Tabela 24: Estatísticas descritivas (dimensões culturais/nível de liderança)	85
Tabela 25: Teste de Mann-Whitney (<i>ranks</i>)	86
Tabela 26: Teste de Mann-Whitney (estatísticas)	86
Tabela 27: Estatísticas descritivas das variáveis analisadas	91
Tabela 28: Correlações (resumo)	93
Tabela 29: Fiabilidade das escalas aplicadas à amostra	99
Tabela 30: Valores médios das variáveis obtidos na amostra	100
Tabela 31: Dimensões culturais (amostra vs sociedade portuguesa)	101

Introdução

O fenómeno da globalização veio acentuar a importância de perceber como liderança e cultura se interligam e qual o impacto que cada uma provoca na outra. As diferenças entre culturas das pessoas, nomeadamente no que diz respeito aos valores, atitudes e comportamentos, geram divergências que têm implicações em termos de liderança nas organizações (Hofstede e Hofstede, 2005). Compreender as diferentes culturas e as suas crenças e valores relativamente à liderança reveste-se de particular importância no sentido de avaliar qual, ou quais, os estilos de liderança que melhor se adequam a cada ambiente cultural.

A problemática abordada nesta investigação enquadra-se neste contexto: Depende o estilo de liderança das dimensões culturais de um país e do nível de proactividade do indivíduo? A questão subjacente a este problema abrange três vertentes: Existe uma correlação positiva entre as características de liderança e a proactividade dos líderes? Quais as características de liderança de gestores portugueses? Estes apresentam diferenças culturais em relação à generalidade da população?

A primeira vertente da investigação é expressa na primeira hipótese formulada (H1), que sugere uma correlação positiva entre proactividade e liderança. A segunda hipótese (H2) sugere que os valores dos parâmetros culturais definidos pelo modelo de Hofstede para a cultura nacional portuguesa se reflectem na cultura dos líderes portugueses. A terceira hipótese (H3) propõe que os valores culturais do líder têm influência no seu estilo de liderança.

Esta investigação poder-se-á revestir de interesse, tanto académico como para a sociedade, em especial para os países latinos, uma vez que a maioria dos estudos até agora realizados sobre liderança e cultura incide em sociedades anglo-saxónicas, com diferenças na percepção que as pessoas têm sobre as questões relacionadas com liderança.

A revisão teórica incidiu sobre os conceitos de liderança, de proactividade e de cultura e das dimensões culturais de Hofstede.

Ao longo da História, o tema da liderança tem suscitado muito interesse: existem escritos desde civilizações antigas e estão referenciadas histórias e modelos de liderança nas literaturas clássicas grega e latina (Bass, 1990); em todo o Mundo, tem sido objecto de diversos estudos

e de discussão (Kuchler, 2008). Burns (1978) sugere que a liderança será um dos fenómenos mais observados e menos compreendidos da humanidade.

O conceito de liderança tem sido abordado por muitos autores e as definições e interpretações são diversificadas. Stogdill (1974) afirma que existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que tentaram definir o seu conceito. Bennis (1996) justifica esta diversidade de definições ao comparar a liderança com a beleza – algo que é difícil de definir mas fácil de reconhecer, e Daft (2005) considera que a liderança é simultaneamente uma ciência e uma arte, pois muitas qualidades, habilidades e características de liderança não se adquirem nos livros.

Ao longo das últimas décadas surgiram diferentes abordagens ao tema, desde a figura do líder autoritário até às teorias mais recentes da liderança transformacional. Uma das correntes de investigação explica a liderança através dos traços de personalidade do líder, dos valores, de comportamentos e da influência exercida sobre os liderados. De um modo geral, o líder é visto como uma pessoa que possui determinadas características, inatas ou adquiridas e desenvolvidas, com uma elevada capacidade de adaptação ao contexto e às circunstâncias que envolvem a organização, com capacidade para gerir conflitos, que exerce influência sobre os restantes elementos da organização em ambientes complexos e incertos.

De acordo com os estudos realizados nas últimas duas décadas, em particular sobre a liderança transformacional, é consensual entre diversos autores que liderança consiste na capacidade que um indivíduo tem de exercer influência sobre os outros. Robbins (2002) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direcção ao alcance de objectivos, e Cohen e Fink (2004) defendem que os líderes precisam de ter a habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas. Outros autores realçam a importância da gestão da mudança e da satisfação das pessoas. Kotter (2000) defende que a liderança é o processo de lidar com a mudança, e Kets de Vries (1997) define liderança como a capacidade de criar o tipo de ambiente ideal em que as pessoas sintam o êxtase na realização das suas tarefas.

Outro ponto que reúne o consenso de vários autores consiste no facto de não existir um líder se não houver um grupo de seguidores. Lourenço (2006) refere que um indivíduo só é líder se existir um grupo de pessoas dispostas a serem lideradas por ele e Lord e Maher (1991) sustentam que um indivíduo emerge como líder se o grupo lhe atribuir características próprias da liderança relacionadas com as teorias implícitas dos seguidores, pelo que a essência de liderança reside mais no seguidor do que nas características individuais do próprio líder. São

os seguidores que percebem as características de liderança de um indivíduo e que “legitimam” a sua liderança. Bass e Avolio (2002) afirmam que líderes e liderados são inseparáveis. Existe, então, pluralidade na liderança, uma vez que esta só é efectiva num contexto onde existam outras pessoas.

A liderança transformacional permite alcançar resultados superiores, influenciando os seguidores através de comportamentos que envolvem quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individual (Bass, 1985; Bass e Avolio, 1990, 1994, 2000; Kendrick, 2011).

Crant e Bateman (2000) afirmam que diversos comportamentos associados à liderança carismática parecem ter as suas raízes na proactividade, reforçando a noção de que uma personalidade proactiva pode desencadear atributos de carisma.

Alguns investigadores consideram a proactividade como uma disposição pessoal relacionada com a personalidade do indivíduo (Bateman e Crant 1993; Parker 2000). Outros concentram-se nos factores contextuais do indivíduo e consideram o comportamento proactivo mais como função de pistas situacionais (Morrison e Phelps, 1999, citados por Crant, 2000, e por Salanova e Schaufeli, 2008). Uma abordagem posterior considera o comportamento proactivo em termos de iniciativa pessoal, que consiste num padrão de comportamento no qual o indivíduo assume a iniciativa na abordagem de forma activa ao trabalho, indo para além daquilo que está estabelecido (Frese, Fay, Hilburger, Leng e Tag, 1997, citados por Salanova e Schaufeli, 2008).

Ser proactivo significa mudar as coisas, numa determinada direcção e para melhor. Bateman e Crant (1999) defendem que a proactividade tem a ver com mudar, não se limita a antecipar. A proactividade não envolve apenas os importantes atributos de flexibilidade e de adaptabilidade em relação a um futuro incerto. Tem que haver intenção e iniciativa no sentido de melhorar as coisas. Salanova e Schaufeli (2008) sustentam que as pessoas proactivas mostram iniciativa pessoal, têm as suas acções direccionadas, são orientadas por objectivos, procuram novos desafios e são persistentes perante os obstáculos que se lhes deparam.

Comportamento proactivo implica desafiar o *status quo* em vez de se adaptar passivamente às condições actuais. Bateman e Crant (1999) defendem que um comportamento proactivo existe quando as pessoas podem intencional e directamente mudar as coisas através da criação de novas circunstâncias ou da alteração das actuais. Crant (2000) define comportamento proactivo como assumir iniciativa para melhorar as circunstâncias actuais ou criar novas.

Crant (2000) explica que o comportamento proactivo é um fenómeno complexo com múltiplas causas com consequências importantes para as pessoas e para as organizações, e desenvolveu um modelo integrativo dos antecedentes e consequências de comportamentos proactivos. Neste modelo existem dois grupos de antecedentes: o das diferenças individuais e o dos factores contextuais. O grupo das diferenças individuais é composto por quatro constructos do comportamento proactivo: Personalidade Proactiva (*Proactive Personality*), Iniciativa Pessoal (*Personal Initiative*), Auto-eficácia (*Role Breadth Self-efficacy*) e Assumir os Riscos (*Taking Charge*).

A personalidade proactiva é um constructo disposicional que identifica diferenças entre as pessoas no que diz respeito às acções que elas realizam para influenciarem os seus ambientes (Bateman e Crant, 1993). Bandura (1986) afirma que a pessoa e o ambiente estão constantemente a provocar impacto um no outro. Isto sugere que a pessoa não é um simples “receptor passivo de pressões ambientais”, como refere Buss (1987), citado por Brown *et al* (2006), mas que, pelo contrário, exerce influência sobre o ambiente que a rodeia, como defendem Bateman e Crant (1993).

Muitos autores reconhecem que a liderança é um fenómeno universal, mas reconhecem também que as crenças, os valores e as normas de uma determinada cultura afectam o comportamento do líder e os seus objectivos, bem como as estratégias das organizações (Bass, 1990). Hofsted e Hofstede (2005) sustentam que existem diferenças evidentes entre culturas, particularmente em termos de valores, de comportamentos e de atitudes das pessoas. Hofstede (1984) defende que a gestão numa sociedade é muito limitada pelo seu contexto cultural porque é impossível coordenar acções de pessoas sem uma compreensão profunda dos seus valores, crenças e formas de expressão. Nahavandi (2009) afirma que a compreensão da liderança implica a compreensão do contexto cultural em que a mesma é exercida.

Todos estamos culturalmente condicionados e vemos o mundo da forma que aprendemos a vê-lo. Hofstede (1980) explica que as diferenças de percepção da mesma realidade por pessoas que foram condicionadas por diferentes educações e experiências de vida podem ser grandes. Sustenta que a cultura não é uma característica de pessoas individuais, mas de um conjunto de pessoas que foram condicionadas pela mesma educação e experiência de vida. Hofsted (1984) define cultura como a programação mental colectiva que distingue os membros de um grupo ou sociedade dos de outros.

A cultura consiste em padrões de pensamento que são transmitidos de pais para filhos, de professores para estudantes, de amigos para amigos. A cultura está reflectida nos significados

que as pessoas atribuem aos vários aspectos da vida, na sua forma de ver o mundo e o qual o seu papel, nos seus valores (o que consideram ser bom e ser mau), nas suas crenças colectivas (o que consideram ser verdadeiro e falso), nas suas expressões artísticas (o que consideram ser bonito e feio). Embora ela esteja fundamentalmente na mente das pessoas, a cultura fica cristalizada nas instituições e nos produtos tangíveis de uma sociedade, o que, por sua, vez reforça os programas mentais (Hofstede, 1984).

Todos os indivíduos são condicionados por influências culturais a diferentes níveis, nomeadamente família, sociedade, grupos onde estão inseridas, zona geográfica e ambiente profissional. Existem, assim, vários níveis de cultura que interagem e se influenciam entre si. A cultura nacional corresponde ao nível cultural com maior influência e está relacionada com a forma de vida em geral das pessoas. Uma cultura nacional não significa, no entanto, que todas as pessoas daquele país se identifiquem com todas essas características culturais. Hofstede (1980) refere-se a cultura nacional como os elementos comuns dentro da cada Nação, e não os de cada pessoa individualmente. Portanto, as dimensões culturais definidas e determinadas por Hofstede reflectem uma norma ou padrão nacional de referência.

Hofstede (1980, 1991) definiu cinco dimensões da cultura nacional: Distância ao poder (grau em que uma sociedade aceita o facto do poder estar distribuído desigualmente nas instituições e nas organizações), Aversão à incerteza (medida uma sociedade se sente ameaçada por situações de incerteza e de ambiguidade e procura evitar estas situações através da criação de crenças e de instituições), Individualismo (colectivismo como oposto; grau em que os indivíduos de uma sociedade são integrados em grupos ou se as ligações entre eles são fracas), Masculinidade (feminilidade como oposto; grau em que os valores dominantes na sociedade são masculinos ou femininos, em que masculinidade está associada a assertividade, resultados e materialismo, enquanto feminilidade está associada às pessoas, às relações e à qualidade de vida), e Orientação a longo prazo (horizonte temporal – valor atribuído ao futuro versus valor atribuído ao presente e ao passado). Sugere que a combinação destas cinco dimensões atribui a cada cultura nacional as suas características únicas e distintas das restantes culturas nacionais.

A cultura portuguesa é caracterizada por Hofstede (1980) como uma sociedade muito colectivista, que aceita bem a distância ao poder, que valoriza mais as relações e os consensos (feminina, portanto), com uma grande aversão à incerteza e com orientação para o curto prazo.

Os procedimentos de investigação implícitos neste estudo seguem o recomendado na literatura para as investigações em ciências sociais, no caso de estudos de natureza quantitativa, em que o método de recolha de dados se baseia na utilização de um questionário. O questionário foi estruturado de forma a definir o âmbito pretendido, tendo sido utilizadas escalas validadas e recomendações retiradas da literatura revista, nomeadamente de trabalhos de investigação anteriores que foram objeto de análise na revisão teórica. O questionário mais utilizado na identificação das características de liderança é o MLQ (*Multilevel Leadership Questionnaire*), da autoria de Bass e Avolio. Por uma questão de simplificação do questionário global, optou-se por identificar na literatura as características mais comuns e elaborar uma escala composta por 18 itens, os quais foram objeto de análise por um painel de especialistas através do método delphi. A escala PPS (*Proactive Personality Scale*) é uma escala de medida do comportamento proactivo que foi desenvolvida por Bateman e Crant (1993). O VSM 94 (*Values Survey Module 1994*) é um questionário desenvolvido por Hofstede com o objectivo de comparar os valores culturalmente determinados de pessoas provenientes de dois ou mais países ou regiões. Foi utilizada a versão simplificada do PPS com 6 itens para permitir uma economia no número de itens do questionário e por estudos anteriores terem utilizado esta versão sem perda de rigor da fiabilidade da escala em relação à fiabilidade da escala original.

O questionário foi disponibilizado no *Google Drive* e obtiveram-se 119 respostas válidas. A amostra incide sobre um universo de indivíduos preferencialmente com experiência profissional superior a 10 anos e mais de 5 anos de experiência de liderança de equipas, oriundos de diversas áreas de actividade profissional.

Para o tratamento dos dados obtidos foi utilizado o *software* SPSS, versão 21. Os procedimentos estatísticos utilizados para a análise foram os usuais neste tipo de estudo, nomeadamente estatísticas descritivas da amostra, análise de fiabilidade através do coeficiente alfa de Cronbach, análise de correlações e testes não paramétricos em virtude de não estarem reunidas as condições para aplicação de testes paramétricos, como sugere Field (2005).

Os critérios de qualidade são objectivistas e incluem validade de constructo (operacionalização de conceitos), validade interna (inferência de causalidade), validade externa (generalização), fiabilidade (homogeneidade de resultados de investigação independente do investigador ou projecto de investigação) e simplicidade (homogeneidade de níveis de análise e simplicidade geral do projecto de investigação).

Capítulo I: Enquadramento Teórico

Liderança, dimensões culturais e proactividade são os três temas centrais desta dissertação de mestrado, que são abordados neste capítulo para enquadramento teórico da investigação produzida.

O capítulo 1 integra quatro subcapítulos: nos três primeiros sumariza-se a revisão bibliográfica e no quarto apresenta-se uma súmula.

Liderança

Ao longo da História, o tema tem suscitado muito interesse: existem escritos desde civilizações antigas e estão referenciadas estórias e modelos de liderança nas literaturas clássicas grega e latina (Bass, 1990); em todo o Mundo, tem sido objecto de diversos estudos e de discussão (Kuchler, 2008). Assim, será um dos fenómenos mais observados e menos compreendidos da humanidade, como sugeriu Burns (1978).

O conceito de liderança tem sido abordado por muitos autores e as definições e interpretações são diversificadas. Stogdill (1974) afirma que existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que tentaram definir o seu conceito. Bennis (1996) justifica esta diversidade de definições ao comparar a liderança com a beleza – algo que é difícil de definir mas fácil de reconhecer. A liderança é simultaneamente uma ciência e uma arte, pois muitas qualidades, habilidades e características de liderança não se adquirem nos livros (Daft, 2005).

A interpretação e compreensão da liderança não têm sido consensuais. Ao longo das últimas décadas foram surgindo abordagens diferentes a esta temática, desde a figura do líder autoritário até às teorias mais recentes da liderança transformacional.

Uma das correntes de investigação explica a liderança através dos traços de personalidade do líder, dos valores, de comportamentos e da influência exercida sobre os liderados. De um modo geral, o líder é visto como um indivíduo que possui determinadas características, inatas ou adquiridas e desenvolvidas, com uma elevada capacidade de adaptação ao contexto e às

circunstâncias que envolvem a organização, com capacidade para gerir conflitos, que exerce influência sobre os restantes elementos da organização em ambientes complexos e incertos.

Nas últimas décadas registaram-se mudanças significativas no papel que a liderança assume nas organizações. Até ao início dos anos 90, o papel do líder em várias organizações consistia em supervisionar e controlar, ou seja, em ser chefe. A figura do líder era vista como a de uma pessoa decidida e segura, que exercia a sua autoridade com firmeza e rigor. Um líder que deixasse transparecer as suas emoções, ou que tomasse decisões com alguma carga emotiva, era considerado um líder fraco.

A importância da inteligência emocional no conceito de liderança teve em Daniel Goleman o seu principal investigador e defensor. Nesta linha, Lourenço (2006) refere os estudos realizados por Damásio que comprovam a importância das emoções na tomada de decisões, contrariando as velhas teorias que separavam a razão da emoção e que atribuíam à razão a responsabilidade exclusiva da tomada das decisões. Com base nos estudos de Goleman (1995), Lourenço sustenta a importância da convivência equilibrada entre emoção e razão, afirmando que «estamos a ser emocionalmente inteligentes quando conseguimos ser inteligentes sobre as nossas emoções» (Lourenço 2006:62). Goleman *et al* (2003) defendem que a grande liderança se baseia nas emoções. Nesta perspectiva, um líder deverá saber lidar com as suas emoções e com as emoções dos seus seguidores no sentido de obter destes atitudes de motivação e de superação de si mesmos.

O líder não deve limitar-se a gerir o quotidiano, pois deverá conduzir e motivar os seus colaboradores para trabalharem em função de objectivos da equipa e da organização, ao invés de objectivos estritamente pessoais. O líder fornece orientação sobre o que é necessário para fazer as coisas. A visão define o propósito e a orientação esclarece sobre o que é necessário para atingir esse propósito. A orientação é normalmente comunicada através de objectivos (o que é preciso fazer), valores (como deve ser feito) e prioridades (o que é mais importante). As orientações devem ser transmitidas pelo líder, formal ou informalmente, ou por alguém designado pelo líder (Warrick, 2011).

O papel do líder consiste em assegurar que a orientação é o mais clara possível, que há um compromisso com a orientação e que os colaboradores têm as competências e a responsabilidade necessárias para realizarem o que lhes compete. Alguns líderes visionários transmitem aos seus seguidores a visão mas não lhes transmitem as orientações necessárias no sentido de se alcançar essa visão. Estas situações em que as pessoas são levadas a investir

num determinado objectivo mas sem orientação sobre como atingi-lo, podem resultar em frustração ou indiferença (Warrick, 2011).

Uma questão que reúne o consenso de vários autores consiste no facto de não existir um líder se não houver um grupo de seguidores. Lourenço (2006) refere que um indivíduo só é líder se existir um grupo de pessoas dispostas a serem lideradas por ele, e Castro Solano (2006) defende que um líder só o é efectivamente se for reconhecido como tal. Para tal, o grupo reconhece no líder um conjunto de características que o distinguem dos outros. Lord e Maher (1991) sustentam que um indivíduo emerge como líder se o grupo lhe atribuir características próprias da liderança relacionadas com as teorias implícitas dos seguidores, pelo que a essência de liderança reside mais no seguidor do que nas características individuais do próprio líder. Bass e Avolio (2002) afirmam que líderes e liderados são inseparáveis.

Existe, então, pluralidade na liderança, uma vez que esta só é efectiva num contexto onde existam outras pessoas. Um líder não é líder apenas porque pretende sê-lo. Tem que haver disponibilidade da sua parte para assumir esse papel, mas terá de haver também vontade de o seguir por parte dos restantes elementos do grupo. São eles que reconhecem as características de liderança de um determinado indivíduo e que “legitimam” a sua liderança.

As teorias mais recentes de liderança, concretamente as da liderança transformacional, referem como características mais relevantes do líder a capacidade de influenciar os outros (Cohen e Fink, 2004) e a capacidade de lidar com a mudança (Kotter, 2000). Lourenço (2006:93) afirma que «sem influência não há liderança, embora aquela não esgote esta última».

Mais do que uma liderança baseada nas competências técnicas do líder, os seus seguidores procuram uma relação de apoio emocional que se traduza em empatia, como defendem Goleman *et al* (2005) citados por Lourenço (2006). A confiança é, por isso, de extrema importância no processo de liderança. Os seguidores têm que confiar no líder. A relação entre o líder e os seus seguidores é um dos factores determinantes para o sucesso da missão do líder.

O estilo de liderança adoptado poderá ser determinante para o sucesso ou insucesso da organização. Líderes transformacionais são os mais indicados em situações de mudança, enquanto líderes transaccionais são mais indicados para situações estáveis onde se valoriza a eficiência e o controle, pois um líder transaccional foca-se no fazer bem as coisas enquanto um líder transformacional está focado no fazer as coisas certas (Bass, 1985).

Definições

De acordo com estudos que têm sido realizados nas últimas duas décadas, em particular sobre a liderança transformacional, parece consensual para diversos autores que liderança consiste na capacidade que um indivíduo tem de exercer influência sobre os outros. Robbins (2002) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos, e Cohen e Fink (2004) defendem que os líderes precisam de ter a habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas.

Outros autores abordam o conceito de liderança realçando a importância da gestão da mudança e da satisfação das pessoas na realização das suas tarefas, como defendem Kotter e Kets de Vries. Para Kotter (2000), a liderança é o processo de lidar com a mudança; Kets de Vries (1997) define liderança como a capacidade de criar o tipo de ambiente ideal em que as pessoas sintam o êxtase na realização das suas tarefas.

Estas três abordagens e definições complementam-se no sentido de se obter um conceito de liderança que congrega no líder as capacidades de influenciar os outros, de lidar com a mudança e de gerar satisfação naquilo que as pessoas fazem. Algumas definições de liderança que surgiram ao longo das últimas décadas são apresentadas no quadro que se segue.

Quadro 1: **Definições de liderança**

Ano	Autor(es)	Definição
1955	Drucker, P.F.	Liderança é a elevação da perspectiva de visão de um homem, o aumento do desempenho de um homem para um padrão mais elevado, a construção da personalidade de um homem para além das suas limitações normais
1957	Hemphill e Coons	Liderança é o comportamento de um indivíduo quando ele está a dirigir as actividades de um grupo em direção a um objetivo comum
1961	Tannenbaum, Weschler e Massarik	Liderança é influência interpessoal, exercida numa situação, e dirigida, através do processo de comunicação, para a obtenção de um ou mais objectivos especificados
1974	Stogdill	Liderança é a iniciação e manutenção de estrutura em expectativa e interacção
1978	Burns	A liderança desempenha um papel significativo na criação de um clima de trabalho que efectivamente “funciona” para as pessoas que o compreendem
1978	Katz e Kahn	Liderança é o incremento influente para além do cumprimento mecânico das directrizes de rotina da organização
1978	Hollander	Liderança é um processo de influência entre um líder e aqueles que o seguem

1984	Rauch e Behling	A liderança é definida como o processo de influenciar as actividades de um grupo organizado para a realização de objectivos
1985	Donnelly, J.H., Ivancevich, J. M. e Gibson, J.L.	Liderança é uma tentativa de influenciar as actividades dos seguidores através do processo de comunicação e para a realização de um ou mais objectivos
1986	Bryman	Liderança é a criação de uma visão sobre um estado futuro desejado que procura envolver todos os membros de uma organização na sua rede
1986	Richards e Engle	A liderança tem a ver com a articulação de visões, incorporação de valores e criação do ambiente dentro do qual as coisas podem ser realizadas
1988	Hersey, P. e Blanchard, K.	Liderança é o processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou de um grupo que se esforça para atingir um objectivo numa determinada situação
1989	Bennis, W.	A liderança (segundo John Sculley) gira em torno de visão, ideias, orientação, e tem mais a ver com inspirar as pessoas a respeito da direcção e dos objectivos do que com a implementação do dia-a-dia. Um líder deve ser capaz de superar as suas próprias capacidades. Ele deve ser capaz de inspirar outras pessoas para fazerem coisas sem estar sempre em cima deles com uma <i>checklist</i>
1990	Jacobs e Jacque	Liderança é o processo de dar uma orientação significativa para o esforço colectivo e de causar esforço disposto para ser gasto para atingir metas colectivas
1992	Conger, J.A.	Os líderes são os indivíduos que estabelecem a direcção para um grupo de trabalho de indivíduos, que ganham o compromisso deste grupo de membros nessa direcção e que, depois, motivam estes membros para alcançar os resultados da direcção
1992	Zalenik, A.	Liderança requer o uso de poder para influenciar os pensamentos e acções de outras pessoas
1993	Rost, J.	A liderança é uma relação de influência entre líderes e seguidores que pretendem mudanças reais que reflectem os seus objectivos mútuos
1996	Cole, G.A.	Liderança é um processo dinâmico no qual um indivíduo influencia outros para contribuírem para a realização da tarefa de grupo
2004	Northouse	Liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objectivo comum
2005	Prentice, W.	Liderança é a realização de um objectivo por meio da direcção de assistentes humanos
2005	Kearns, M.S.	A liderança é uma relação intencional, que ocorre episodicamente entre os participantes, que usam suas habilidades individuais em termos de influência, para defender a mudança transformadora
2007	De Jong e Hartog	Liderança é um processo de influenciar as pessoas a fim de obter os resultados desejados

Fonte: Elaboração própria, com base em Yukl (2006) e Raguz (2010).

Teorias de Liderança

Apesar de muito se falar sobre liderança e sobre líderes, o conceito de liderança continua a suscitar dúvidas pela complexidade de que a temática se reveste. Tem sido alvo de diferentes abordagens teóricas e as conclusões resultantes não são consensuais. A própria abordagem ao conceito de liderança foi evoluindo durante o século passado, desde as teorias do grande homem até à liderança transformacional.

Após a II Guerra Mundial, o tema da liderança começou a despertar mais interesse nos meios universitários e a ser estudado de forma sistemática. Neste subcapítulo são referenciadas as principais teorias que se afiguram mais relevantes para se compreender a evolução verificada na sua investigação.

De acordo com Lourenço (2006), são seis as teorias de liderança resultantes de diferentes e consecutivos modelos teóricos. Assim:

A teoria do grande homem procura definir o líder através dos seus traços de personalidade, detentor de um conjunto de características que o distinguem dos restantes e que o elevam a um estatuto superior, reconhecido pelos outros.

As teorias comportamentais têm como ponto de partida a teoria do grande homem, diferindo daquela pelo facto de considerar que os comportamentos de um líder podem ser aprendidos e desenvolvidos, e não dependerem apenas das características, supostamente inatas, do líder. Estas teorias são relativamente insuficientes, uma vez que a figura do líder e os seus comportamentos de liderança são analisados de uma forma descontextualizada, que não atende às circunstâncias em que o líder actua.

As teorias contingenciais consideram não apenas os traços de personalidade e os comportamentos do líder, mas também as circunstâncias em que a liderança se realiza. Esta abordagem teórica defende que não há um estilo de liderança eficaz universal, mas que existe um estilo de liderança mais adequado para cada situação concreta, que não será obrigatoriamente mais adequado para uma situação diferente, para a qual outro estilo de liderança será o mais eficaz. Lourenço descreve cinco teorias contingenciais, que são o modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard (ou teoria da liderança situacional), a teoria da troca líder-membro, a teoria do caminho-objectivo e o modelo do líder-participação.

O modelo de Fiedler determina que o estilo ideal de liderança não existe e que é a sua eficácia que deve ser tida em conta. Este modelo comporta três passos, em que o primeiro procura identificar através de um questionário se o estilo de liderança de um indivíduo está orientado para o relacionamento ou para a tarefa. O segundo diz respeito à situação em si, procurando avaliar se a mesma é favorável ou não para o líder. O último passo consiste na adequação do líder às situações, de acordo com os resultados obtidos do questionário. O modelo indica que os líderes orientados para a tarefa são mais eficazes em situações favoráveis e desfavoráveis, enquanto os líderes orientados para o relacionamento são mais eficazes nas situações que não são favoráveis nem desfavoráveis.

A teoria situacional de Hersey e Blanchard é a primeira abordagem teórica à liderança que inclui os liderados e os seus comportamentos como factores a ter em consideração para a eficácia da liderança. Nesta teoria, os liderados são mais determinantes do que a situação. Lourenço refere que Hersey e Blanchard tipificaram quatro estilos comportamentais de liderança: determinar, persuadir, partilhar e delegar.

A teoria da troca líder-membro assume que o tratamento que o líder dispensa aos seus liderados não é idêntico. Por uma questão de identidade de características ou de comportamentos, ou de outros factores nem sempre objectivos, há um grupo de seguidores com o qual o líder acaba por estabelecer um relacionamento diferente. Esta teoria conclui que os elementos deste grupo apresentam desempenhos normalmente superiores aos dos restantes seguidores.

A teoria do caminho-objectivo assenta no princípio de que os liderados aceitam o líder por acreditarem que este lhes permitirá alcançar a satisfação das suas necessidades. Com um comportamento motivacional, este líder adopta um tipo de liderança que define os objectivos a atingir e que assegura a orientação e apoio necessários para o sucesso do empreendimento. Lourenço faz referência a quatro comportamentos de liderança associados a esta teoria. São eles o do líder directivo, do líder apoiante, do líder participativo e do líder que está orientado para a realização. Estes quatro comportamentos poderão ser adoptados isolada ou conjuntamente, em que a escolha depende da situação e das opções do líder.

O modelo do líder-participação consiste num conjunto de regras sobre a forma e a intensidade do envolvimento do líder no processo de decisão em situações diferentes. Os cinco estilos de liderança identificados por este modelo são o autocrático I, autocrático II, consultivo I, consultivo II e grupo II. Este modelo apresenta ainda sete variáveis contingenciais, em função das quais se adopta o estilo de liderança mais adequado.

As teorias neocarismáticas desenvolvem-se a partir dos anos 80 e têm como objecto principal de investigação o líder e os seus traços de personalidade. Lourenço (2006:111) sugere que é «como que o revisitar da teoria do grande homem tentando aprofundá-la à luz de novos conceitos».

A teoria da atribuição de liderança defende que a liderança é atribuída pelos seguidores a uma pessoa na qual eles reconhecem um conjunto de traços como a inteligência, uma forte capacidade de comunicação, ousadia e o engenho, entre outras.

Na teoria da liderança neocarismática, que Lourenço (2006:111) refere, citando Rego e Cunha (2004), como «um dos temas mais discutidos (e controversos) em torno da liderança», existe consenso quanto ao facto de que há uma liderança carismática quando os seguidores atribuem capacidades extraordinárias de liderança ao líder, tendo em conta o seu comportamento. Este é um tipo de liderança que é atribuída pelos seguidores, pelo facto de estes reconhecerem no líder atributos que quase o elevam ao estatuto de herói (a etimologia da palavra carisma é grega e significa “inspiração divina”). Por esse motivo, os estudos procuram identificar quais são os factores responsáveis por essa atribuição. Lourenço identifica as cinco características tipo que diferenciam os líderes carismáticos dos não carismáticos, e que são a visão e articulação, o risco pessoal, a sensibilidade ao ambiente, a sensibilidade para as necessidades dos liderados e os comportamentos não convencionais. O líder carismático tem a sua visão sobre o futuro e sabe transmiti-la aos seus seguidores, conseguindo aumentar a auto-estima e auto-confiança destes ao confiar nas suas capacidades para atingir os objectivos. O líder carismático é capaz de se auto-sacrificar e de adoptar comportamentos não convencionais sempre que tal for necessário.

É no âmbito deste tipo de liderança que surge a questão sobre se uma pessoa nasce carismática ou se pode aprender a sê-lo. Lourenço (2006) afirma que a maioria dos estudos realizados indica que o carisma pode ser aprendido.

A liderança transaccional e a liderança transformacional são associadas a Bernard Bass, que iniciou os estudos sobre as mesmas na primeira metade da década de 80. No entanto, em rigor, é James M. Burns (1978) quem primeiro conceptualiza os conceitos de liderança transaccional e de liderança transformacional através de uma análise qualitativa da biografia de vários líderes políticos. Partindo dos trabalhos realizados por Burns, Bass apresenta em 1985 um modelo que enquadra os comportamentos dos líderes em três estilos de liderança: *laissez-faire*, liderança transaccional e liderança transformacional. Contrariamente à abordagem de Burns, que defende que o comportamento de liderança é transaccional ou

transformacional, Bass argumenta que os dois tipos comportamentais são necessários e que poderão mesmo ser adoptados em simultâneo, consoante as circunstâncias.

O estilo de liderança *laissez-faire* é referido por muitos como uma não-liderança. Caracteriza-se pela ausência de liderança, pois o líder procura não se envolver em tomadas de decisão e dá toda a liberdade possível aos seus colaboradores. O líder (ou não-líder) deste tipo transmite poucas ou nenhuma orientações e directivas aos liderados, sendo estes últimos a assumirem as decisões necessárias.

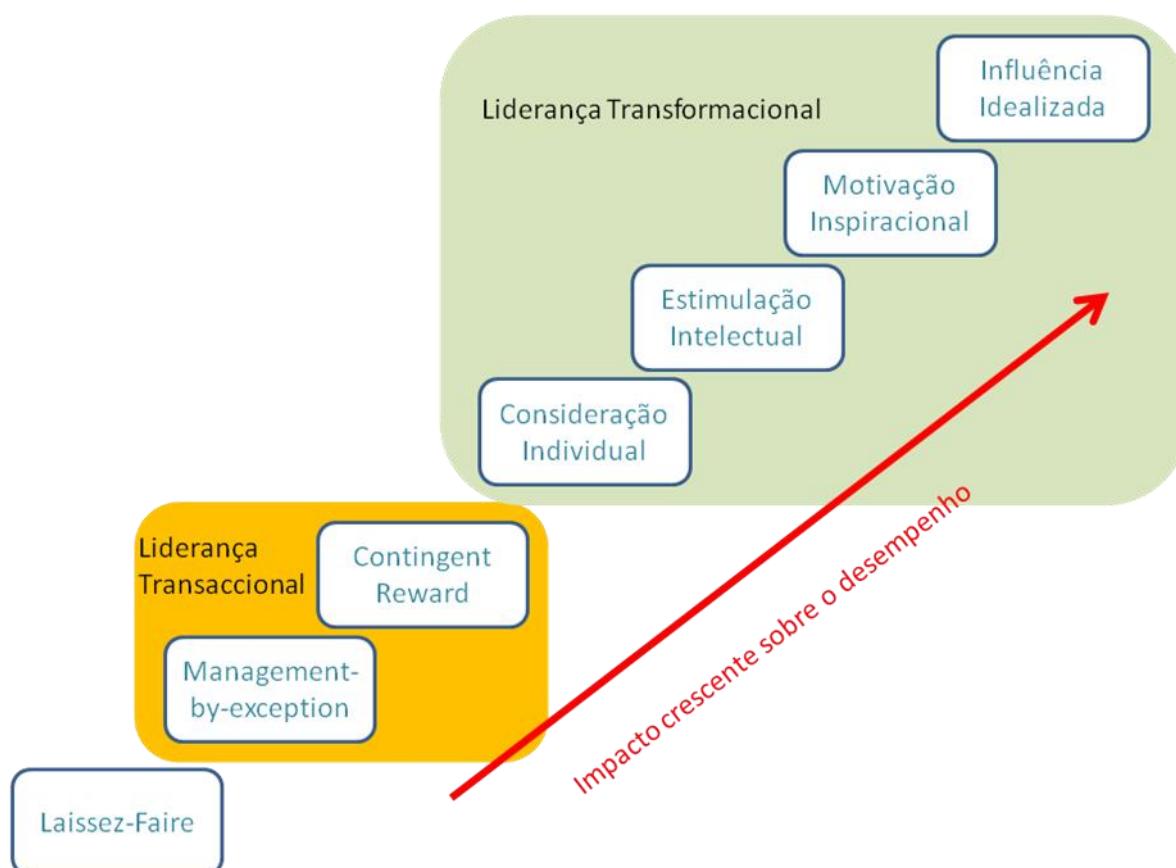
A liderança transaccional, centrada no cumprimento de objectivos da organização, consiste na motivação dos liderados através da troca de uma recompensa (ou de uma penalização) pelo desempenho realizado, enquanto a liderança transformacional, mais centrada nas pessoas, é um processo através do qual o líder estimula os seguidores e encoraja-os a transcenderem os seus interesses próprios em função de objectivos superiores e colectivos.

A liderança transaccional consiste em recompensas e reconhecimento pelo desempenho. Burns (1978) considera a liderança transaccional como a forma tradicional de liderança nas organizações e descreve-a como uma troca de favores, em que o líder motiva os seus liderados através da satisfação dos seus desejos pessoais em troca de recompensas pelo desempenho que é expectável. O líder transaccional explicita de forma clara quais são as suas expectativas e recompensas (Bass e Avolio, 1993). Bass (1999) refere-se a este estilo de liderança como uma troca entre líderes e seguidores que satisfaz os interesses de ambas as partes.

Em contrapartida, o líder transformacional consegue alcançar resultados superiores influenciando os seguidores através de comportamentos que envolvem quatro dimensões, que são a influência idealizada (confiança no líder que se guia por elevados padrões morais e éticos), a motivação inspiracional (motivação através da partilha de uma visão clara e de objectivos comuns), a estimulação intelectual (incentivar a criatividade e uma abordagem diferente aos problemas) e a consideração individual (tutoria e desenvolvimento de cada seguidor) (Bass, 1985; Bass e Avolio, 1990, 1994, 2000; Kendrick, 2011).

O impacto que estes estilos de liderança têm no desempenho dos liderados é representado no modelo que se segue. Note-se que o desempenho dos liderados é tanto maior quanto mais os comportamentos do líder se enquadram na liderança transformacional.

Figura 1 - **Modelo de liderança Full Range**



Fonte: Adaptado de Kirkbride (2006) e Avolio e Bass (2002)

Lourenço (2006) faz ainda uma referência à liderança de Nível 5, que tem na humildade a sua característica de referência. Este tipo de Liderança não se enquadra em nenhum dos modelos anteriores. Outros traços de personalidade associados a este tipo de liderança são a modéstia, a determinação e ambição e esforços orientados para a organização. A integridade e a ética do líder são a base deste estilo de liderança.

Liderança Transformacional

As lideranças transaccional e transformacional têm sido objecto de muitos estudos recentes. Estes tipos de liderança resultam de uma abordagem realizada no âmbito da escola neo-carismática.

Em 1978, James M. Burns publica a sua obra “Leadership” e introduz o conceito de liderança transformacional no universo da literatura sobre liderança e gestão. Observa e analisa os

comportamentos de líderes políticos e, como resultado desse trabalho, define dois estilos de liderança: transaccional e transformacional. Resume a diferença entre ambas do seguinte modo: a liderança transaccional está focada na troca de benefícios entre o líder e o colaborador e consiste na satisfação das necessidades do colaborador como recompensa pelo seu trabalho e valor dele resultante para a organização; a liderança transformacional está direccionada para o desenvolvimento da pessoa (colaborador), identificando as suas motivações pessoais e necessidades e obtendo deste modo um forte compromisso dos colaboradores. Assim, encara estes dois tipos de liderança como sendo opostos.

Bass e Avolio desenvolvem e aprofundam, a partir do trabalho de Burns, os conceitos de liderança transaccional e de liderança transformacional. Bass estendeu o trabalho de Burns, através do desenvolvimento de medidas e de métricas para determinar o efeito da liderança transformacional sobre a motivação e desempenho.

O modelo de Bass (1985) compreende 3 tipos de liderança: *laissez-faire*, liderança transaccional e liderança transformacional. Este modelo evolui através de sucessivas investigações e a nomenclatura *laissez-faire* é substituída pelo termo liderança passiva (Avolio e Bass, 2004; Avolio, Bass e Jung, 1999).

Bass (1985, 1999) considera que existem dois tipos de liderança, a transaccional e a transformacional (a liderança passiva é uma forma de não-liderança). A liderança transaccional está focada no cumprimento dos objectivos da organização e baseia-se numa troca de recompensas entre o líder e os seguidores. Na liderança transformacional, o líder consegue importantes mudanças nos valores e atitudes dos seguidores que se reflectem numa substancial melhoria do seu desempenho. Bass e Avolio (1994) afirmam que a liderança transformacional se baseia nas ligações entre os líderes e os liderados; um líder transformacional eficaz é aquele que compreende as necessidades e motivações dos outros e procura ajudá-los a atingirem todo o seu potencial. Assim, para estes autores, o líder transformacional consegue realizar mudanças importantes nos valores e nas atitudes dos seguidores e melhorias significativas nos seus desempenhos.

Apesar da distinção clara entre estes dois tipos de liderança, Bass (1985, 1999) sugere que a liderança transformacional é uma extensão da liderança transaccional e, nesse sentido, um líder pode ser simultaneamente ambos ou nenhum, dependendo da situação. Avolio e Bass (2004) referem que tanto a liderança transformacional como a liderança transaccional são formas positivas de liderança, e que um líder pode ser simultaneamente transformacional e transaccional. Shamir (1995) sugere que uma utilização adequada de recompensas reforça a

confiança dos seguidores no seu líder, e que isso poderá ser uma boa base para o líder ser percebido como transformacional.

A liderança transaccional mantém o *status quo* por interesses próprios, tanto do líder como dos seguidores, e é composta por três dimensões: recompensas de contingente (*contingent reward*), gestão activa por excepção (*active management-by-exception*) e gestão passiva por excepção (*passive management-by-exception*) ou *laissez-faire* (Bass e Avolio, 2000). Anteriormente, Bass (1990) atribuíra a este tipo de liderança apenas as duas primeiras dimensões, deixando de fora o *laissez-faire* (gestão por excepção passiva) por ser considerado uma forma de não-liderança. A dimensão das recompensas de contingente é adoptada pelo líder transaccional ao definir com o seguidor quais são as expectativas e o reconhecimento e recompensa caso as mesmas sejam atingidas. Na gestão por excepção, o líder define os padrões de conformidade e quais são as penalizações pelo não cumprimento dos mesmos, bem como aquilo que constitui um caso de mau desempenho. Esta dimensão de liderança valoriza uma monitorização rígida dos desvios e dos erros dos seguidores de forma a tomar as medidas correctivas necessárias o mais rápido possível (Bass e Avolio, 2000).

O líder transaccional influencia os seus seguidores através do controlo dos seus comportamentos, da recompensa pelos comportamentos acordados e da resolução de problemas de desempenho com transacções correctivas entre líder e seguidores, enquanto o líder transformacional influencia os seus seguidores ao desenvolver e comunicar uma visão colectiva e levá-los a verem para além dos seus interesses próprios em prol da equipa e da organização (Bass e Avolio, 2000).

A principal diferença entre liderança transformacional e transaccional tem a ver com a motivação. A liderança transaccional motiva os seguidores apelando aos seus interesses próprios (Yukl, 2006); a liderança transformacional motiva e atrai os ideais e os valores morais dos seguidores no sentido destes se superarem (Bass 1990).

A liderança transformacional pode ser definida como uma liderança que provoca mudanças nas pessoas e nos sistemas sociais. Kendrick (2011) afirma que este tipo de liderança cria mudanças positivas que valorizam os seguidores, com um potencial resultado de que eles venham a tornar-se líderes.

As investigações sobre liderança têm concluído que o estilo de liderança pode influenciar o empenho e vontade dos colaboradores no sentido de exercerem esforço adicional, produtividade, satisfação no trabalho e com o seu líder, e percepção da eficácia do líder (Bass,

1985; Bass e Avolio, 1993; Avolio, Bass e Jung, 1999). Bass (1985) e muitos outros autores acreditam que a liderança transformacional é a chave para o sucesso no futuro.

O líder transformacional transforma as necessidades, os valores, as preferências e aspirações dos seus seguidores, levando-os dos seus interesses pessoais para os interesses colectivos (Bass, 1985, 1997). O líder transformacional motiva os seus seguidores para atingirem objectivos colectivos e transcendentais em vez de objectivos pessoais. Ele persuade os seguidores transmitindo e explicando a sua visão e os objectivos que tem em mente.

No quadro que se segue reproduzem-se algumas definições de liderança transaccional e de liderança transformacional.

Quadro 2 - Definições de liderança transaccional e transformacional.

Ano	Autor(es)	Definição
1978	Burns, J.M.	A liderança transformacional é observada quando os líderes encorajam os seguidores para aumentar o nível dos seus morais, motivação, crenças, percepções, e coalescência com os objectivos da organização
1978	Burns, J.M.	O líder transformacional preocupa-se com o desenvolvimento do indivíduo e reconhece e procura por potenciais estímulos nos seguidores, procura satisfazer as necessidades mais importantes, e compromete totalmente o seguidor
1990	Bass, B.M.	A liderança transformacional é uma liderança que motiva e apela aos ideais e aos valores morais dos seguidores para fazerem mais. Os líderes transformacionais procuram inspirar, definir a direcção e a visão, e preparar os subordinados para participarem e tomarem a iniciativa na mudança da organização
2000	Bass, B.M. e Avolio, B.J.	Os líderes transaccionais influenciam os seguidores através do controlo dos seus comportamentos, da recompensa dos comportamentos acordados, e eliminam problemas de desempenho através de transacções correctivas entre líder e seguidores. Os líderes transformacionais influenciam os seus seguidores através do desenvolvimento e comunicação de uma visão colectiva e inspirando-os a olhar para além dos interesses pessoais para o bem da equipe e da organização
2000	Bass, B.M. e Avolio, B.J.	Liderança transaccional é definida como a liderança que mantém o status quo por interesses próprios mútuos do líder e do seguidor através de três dimensões: recompensas de contingente gestão activa por excepção e gestão passiva por excepção
2004	Avolio <i>et al</i>	A liderança transformacional é a capacidade de motivar e encorajar o estímulo intelectual através da inspiração

Fonte: Elaboração própria

Segundo Yukl (2006), muitos investigadores consideram a liderança transformacional conceptualmente idêntica à liderança carismática, mas Bass (1985) defende que a liderança transformacional é um conceito mais geral, onde o carisma é considerado como principal característica descritiva que revela a capacidade do líder para motivar e induzir os seguidores a transcenderem os seus interesses pessoais em prol dos objectivos da organização.

A teoria da liderança transformacional de Bass (1985) enfatiza o efeito que o líder provoca nos seguidores. Bass descreve um conjunto de comportamentos específicos que caracterizam os líderes transformacionais tais como a integridade e os valores morais, definição de objectivos claros, elevadas expectativas, motivação dos seguidores através do reconhecimento e do apoio personalizado, lidar com as emoções e levar os seguidores a colocarem os seus interesses em segundo plano para atingirem objectivos colectivos mais elevados.

Warrick (2011) enuncia um conjunto de características que vários investigadores associam à personalidade do líder transformacional:

- Líder visionário, empenhado em transformar pessoas, grupos e organizações (Burns, 1978; Bass, 1985, 1999; Tichy e Devanna, 1986; Friedman, Langbert e Giladi, 2000)
- Comunicar claros objectivos e valores que melhorem o desempenho (Burns, 1978; Bass, 1985; Tichy e Devanna, 1986)
- Inspirar excelência e elevar a inspiração (Bass, 1985; Tichy e Devanna, 1986; Bass, Avolio, e Goodheim, 1987; Bass e Avolio, 1991)
- Fortes padrões éticos e morais (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass e Steidlmeier, 1999; Friedman, 2000; Kanungo, 2001)
- Preocupação genuína com as pessoas e com o seu desenvolvimento (Bass, 1985, 1999; Sashkin e Sashkin, 2003)
- Motivam e potenciam as pessoas e as equipas para a excelência (Bass, 1985, 1999)
- Incentivam e encorajam o pensamento inovador e novas maneiras de ver as coisas (Bass, 1985, 1999)
- Contruir uma cultura de excelência (Bass, 1985; Tichy e Devanna, 1986; Bass e Avolio, 1993)
- Níveis de inteligência emocional elevados (Simosi e Xenikou, 2006; Polychroniou e Panagiotis, 2009; Fitzgerald e Schutte, 2010)

- Envolvem as pessoas a todos os níveis (Pawar e Eastman, 1997)

O modelo de liderança transformacional desenvolvido por Bass compreende quatro dimensões comportamentais: a influência idealizada, a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individual.

A influência idealizada, a que Bass chamou inicialmente carisma, baseia-se na confiança (Kendrick, 2011). O líder transmite uma missão e uma visão claras e mostra-se disposto a sacrificar os seus interesses em prol dos interesses colectivos. O líder conquista o respeito e a confiança dos seguidores com comportamentos baseados em elevados padrões morais e éticos. Estas são as bases que estabelecem a ligação entre líderes e seguidores (Bass, 1985; Bass e Avolio, 1990, 1991, 2000; Kendrick, 2011).

A motivação inspiracional desperta o espírito de equipa e cria uma visão partilhada (Lourenço, 2006). O líder transmite expectativas elevadas e utiliza a inspiração como meio de aumentar a motivação, com base numa visão clara do futuro e de um objectivo comum. O líder tem a capacidade de ajudar os seguidores a verem claramente o que deve ser feito, promovendo a partilha de visões e de objectivos (Bass, 1985; Bass e Avolio, 1990, 1991, 2000; Kendrick, 2011).

A estimulação intelectual consiste em desafiar o seguidor a questionar os pressupostos e resolver os problemas com soluções mais criativas (Kendrick, 2011). O líder incentiva novas e melhores maneiras de fazer as coisas, estimula a criatividade dos seguidores e encoraja-os a abordar os problemas numa perspectiva diferente, promove a inteligência, a racionalidade e a resolução de problemas (Bass, 1985; Bass e Avolio, 1990, 1991, 2000).

A consideração individual consiste na atenção personalizada que os líderes dão a cada seguidor e ao seu processo de valorização e desenvolvimento (Bass, 1985). O líder transformacional considera cada seguidor individualmente e dá-lhe atenção personalizada, trata cada seguidor como sendo único e providencia-lhe *mentoring*, *coaching* e oportunidades de evolução. Esta atenção individual permite um desenvolvimento que, em muitos seguidores, se traduz em desempenhos elevados (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass e Avolio, 1990, 1991, 2000; Kendrick, 2011).

A conceptualização da liderança transformacional de Bass (1985) assume o carisma como um aspecto central da liderança transformacional. Avolio (1999) e Bass (1985) defendem que os líderes com dimensão carismática conquistam o respeito e admiração dos seus seguidores pelo

facto de colocarem as necessidades destes acima das suas próprias necessidades, por partilharem as suas crenças e os seus valores e pela ênfase que atribuem à importância da moral e da ética nas suas decisões.

A inspiração não depende do carisma. A inspiração vem do facto de estar apaixonado e entusiasmado sobre o que se faz, de ser uma pessoa honesta e íntegra, de ser um exemplo de consistência e de ter um genuíno interesse nas pessoas e no seu desenvolvimento e sucessos. Um líder inspiracional torna-se edificante para aqueles que o rodeiam porque se envolvem e envolvem as outras pessoas, ouvem as suas ideias e motivam-nas (Warrick, 2011). O líder transformacional inspira os seus seguidores no sentido de transcenderem os seus interesses imediatos pelo bem do grupo. Os seguidores percebem que, a longo prazo, retirarão mais benefícios pelo facto de terem trabalhado para o colectivo. O líder transformacional inspira os seus seguidores, transmite-lhes uma visão e uma direcção, e encoraja-os a participarem e a terem iniciativa na mudança da organização. Bass (1985) defende que a liderança transformacional permite obter um desempenho dos seguidores superior às expectativas, e que tal se deve ao compromisso destes para com o líder. Quando os colaboradores pensam por si mesmos, o seu esforço e dedicação é maior e atingem níveis de satisfação no trabalho mais elevados. Os seguidores respeitam e confiam no seu líder. O líder transformacional transmite a visão e o sentimento de orgulho, que promove o respeito e a confiança de seguidores (Bass, 1998). Este líder inspira os seus seguidores através do exemplo e explicando o que é necessário fazer para se atingirem padrões elevados (Bass, 1999).

Bass (1998) sugere que a empatia, que é uma componente importante da inteligência emocional, está associada à liderança transformacional. Os líderes que causam empatias têm mais probabilidades de orientar e desenvolver os seus seguidores com eficácia, que é muito importante na liderança transformacional. A empatia é também importante na consideração individual que o líder dispensa aos seus seguidores, como referem Avolio e Bass (2002).

Liderança e Cultura

Nas empresas multinacionais, os líderes são expostos a uma grande exigência no que diz respeito à flexibilidade necessária para se adaptarem aos diferentes contextos culturais onde a sua organização está presente.

Muitos autores reconhecem que a liderança é um fenómeno universal, mas também que as crenças, os valores e as normas de uma determinada cultura afectam o comportamento do líder e os seus objectivos, bem como as estratégias das organizações (Bass, 1990).

Os estilos de liderança podem ser diferentes em locais ou regiões distintas, se as culturas dessas regiões forem diferentes. Hofstede e Hofstede (2005) registam que existem diferenças evidentes entre culturas, particularmente em termos de valores, de comportamentos e de atitudes das pessoas. A gestão numa sociedade é muito limitada pelo seu contexto cultural porque é impossível coordenar acções de pessoas sem uma compreensão profunda dos seus valores, crenças e formas de expressão (Hofstede, 1984).

Gil et al. (2011) referem a existência de diversas abordagens na investigação empírica da liderança e cultura tendo por eixos principais a liderança em contextos culturais distintos e a eficácia das estratégias determinadas para um determinado contexto cultural quando são aplicadas em outros contextos culturais.

A cultura em que o líder cresceu, e de que foi imbuído, tem influência no estilo de liderança que este adopta. Nahavandi (2009) defende que a compreensão da liderança implica a compreensão do contexto cultural em que a mesma é exercida e Jogulu (2010) analisou a influência que os contextos regionais têm na compreensão da liderança.

Tendo como base os resultados empíricos de estudos realizados, Byrne e Bradley (2007) sustentam que os valores culturais de um líder representam um peso de 70% no conjunto de factores que contribuem para a definição do seu estilo de liderança. Stoeberl *et al* (1998) argumentam que as diferenças entre os estilos de liderança estão mais relacionadas com a cultura do que com o facto de o líder ser um homem ou uma mulher.

Jogulu (2010) faz referência a um elevado número de estudos que revela que os diferentes comportamentos de um líder são interpretados e avaliados em função do seu contexto cultural e também das diferentes imagens de líder ideal que as pessoas têm. Num ambiente de diversidade de valores e crenças culturais, existe uma grande necessidade de identificar e compreender as relações entre estilos de liderança e culturas. Para que um líder seja bem-sucedido, é muito importante que ele esteja atento e receptivo a sensibilidades culturais que poderão ser diametralmente opostas às suas próprias crenças e valores.

Jogulu (2010) reforça a convicção de Avolio e Bass (2004) de que as teorias das lideranças transaccional e transformacional são válidas e aplicáveis universalmente pelo facto de se tratar de modelos que se adaptam a multi-contextos culturais. No entanto, alguns factores

culturais serão mais favoráveis a um determinado estilo de liderança do que a outros, porque existe uma interdependência entre cultura e estilos de liderança, cuja natureza não pode ser desvalorizada. A liderança transformacional emerge mais facilmente e com mais efectividade em culturas colectivistas do que em culturas individualistas, afirmam Jung, Bass and Sosik (1996). Eles sugerem que o elevado nível de orientação para o grupo por parte dos seguidores promove a liderança transformacional, e que a obediência e o elevado respeito pela autoridade que são característicos das culturas colectivistas permitem a melhoria dos processos transformacionais. Outro exemplo, referido por vários autores, é o de uma cultura na qual prevalece o estilo autoritário, onde um líder mais tolerante e sensível poderá ser considerado um líder fraco.

Num ambiente de globalização é importante compreender as diferentes culturas e as suas crenças e valores relativamente à liderança para se perceber melhor quais os estilos de liderança mais adequados.

Proatividade

Existem três tipos de pessoas no mundo: as que fazem as coisas acontecerem, aquelas que vêm o que acontece e aquelas que se surpreendem com o que aconteceu, disse George Bernard Shaw. Bateman e Crant (1999) argumentam que o principal factor diferenciador entre estes tipos de pessoas é a medida em que o seu comportamento é proactivo.

A maneira como dois indivíduos encaram as mesmas circunstâncias pode ser bastante diferente. Um deles envolve-se, tem iniciativa, promove mudanças construtivas e conduz de uma forma proactiva, enquanto o outro se conforma, adapta-se à situação e procura não alterar o *status quo*. Bateman e Crant (1999) consideram que o primeiro indivíduo é proactivo e que o segundo não o é.

Alguns investigadores consideram a proactividade como uma disposição pessoal relacionada com a personalidade do indivíduo (Bateman e Crant 1993; Parker 2000). Outros autores concentram-se nos factores contextuais do indivíduo e consideram o comportamento proactivo mais como função de pistas situacionais (Morrison e Phelps, 1999, citados por

Crant, 2000, e por Salanova e Schaufeli, 2008). Uma abordagem posterior considera o comportamento proactivo em termos de iniciativa pessoal, que consiste num padrão de comportamento no qual o indivíduo assume a iniciativa na abordagem de forma activa ao trabalho, indo para além daquilo que está estabelecido (Frese, Fay, Hilburger, Leng e Tag, 1997, citados por Salanova e Schaufeli, 2008).

Comportamento proactivo implica desafiar o *status quo* em vez de se adaptar passivamente às condições actuais. Crant (2000) defende que o comportamento proactivo é um fenómeno complexo com múltiplas causas com consequências importantes para as pessoas e para as organizações. Crant (2000) define comportamento proactivo como assumir iniciativa para melhorar as circunstâncias actuais ou criar novas, e desenvolve um modelo integrativo dos antecedentes e das consequências de comportamentos proactivos. Neste modelo, destacam-se entre os antecedentes do comportamento proactivo os quatro constructos que integram a categoria das diferenças individuais: Personalidade Proactiva (*Proactive Personality*), Iniciativa Pessoal (*Personal Initiative*), Auto-eficácia (*Role Breadth Self-efficacy*) e Assumir os Riscos (*Taking Charge*).

Bateman e Crant (1999) observam que os indivíduos proactivos envolvem-se em comportamentos como a procura de oportunidades de mudanças, orientação para a mudança, antecipação e prevenção de problemas, fazer coisas diferentes ou fazer as coisas de maneira diferente, acção, perseverança e obtenção de resultados. As pessoas proactivas procuram activamente informação e oportunidades para melhorar as coisas, elas não aguardam passivamente que as informações e as oportunidades venham ter consigo. Bateman e Crant (1993) argumentam que os indivíduos proactivos realizam de forma activa mudanças ambientais enquanto os indivíduos menos proactivos têm uma abordagem mais reactiva ao trabalho.

Bateman e Crant (1993) definem personalidade proactiva como um constructo disposicional que identifica diferenças entre as pessoas no que diz respeito às acções que elas realizam para influenciarem os seus ambientes. Bandura (1986) explica que este conceito se fundamenta na abordagem interaccionista especificada pela teoria da aprendizagem social cognitiva.

Ser proactivo significa mudar as coisas, numa determinada direcção e para melhor. Bateman e Crant (1999) defendem que a proactividade tem a ver com mudar, não se limita a antecipar. Para estes autores, a proactividade não envolve apenas os importantes atributos de flexibilidade e de adaptabilidade em relação a um futuro incerto. Tem que haver intenção e iniciativa no sentido de melhorar as coisas.

A iniciativa é, portanto, muito importante no comportamento proactivo. Crant (2000) afirma que o comportamento proactivo implica ter iniciativa no sentido de melhorar as circunstâncias actuais ou de criar novas. Frese *et al* (1997) descrevem o conceito de iniciativa pessoal como envolvendo uma abordagem ao trabalho que parte activamente da própria pessoa.

Geralmente, um comportamento proactivo tem uma influência positiva na percepção que os outros têm da pessoa. Bateman e Crant (1999) referem estudos realizados onde as pessoas proactivas são descritas pelos outros como tendo um grande carisma.

Alguns autores, como Crant e Bateman (2000), defendem que a personalidade proactiva poderá ser um importante preditor de um líder carismático.

Definições

A literatura sobre proactividade faz referência tanto a comportamentos proactivos como a personalidade proactiva. De acordo com o modelo integrativo dos antecedentes e consequências de comportamentos proactivos de Crant (2000), distingue-se comportamento proactivo de personalidade proactiva pelo facto da segunda ser um constructo antecedente do primeiro. Assim, descrevem-se as definições identificadas na revisão da literatura para comportamento proactivo e para personalidade proactiva.

Comportamento Proactivo

Bateman e Crant (1999) afirmam que um comportamento verdadeiramente proactivo existe quando as pessoas podem intencional e directamente mudar as coisas através da criação de novas circunstâncias ou da alteração das actuais.

Bateman e Crant (1993) definem comportamento proactivo como o grau em que as pessoas actuam no sentido de influenciar os seus ambientes. Crant (2000) considera que um comportamento proactivo consiste em tomar a iniciativa para melhorar as circunstâncias actuais ou criar outras novas.

Grant e Ashford (2008) definem comportamento proactivo como uma acção de antecipação do indivíduo no sentido de provocar impacto nele próprio ou no ambiente.

Personalidade Proactiva

Bateman e Crant (1993) definem personalidade proactiva como uma tendência relativamente estável para provocar mudanças no ambiente. Bateman e Crant (1993) definem também personalidade proactiva como aquela que, em termos relativos, está pouco ou nada constrangida pela situação e que provoca alterações ao ambiente.

Seibert *et al* (2001), citados por Fuller Jr e Marler (2009), afirmam que a personalidade proactiva é uma disposição estável para ter iniciativa pessoal numa larga gama de actividades e de situações.

Crant (2000) defende que a personalidade proactiva consiste numa tendência de disposição para tomar a iniciativa pessoal através de um conjunto de actividades e de situações. Para Salanova e Schaufeli (2008), as pessoas proactivas mostram iniciativa pessoal, têm as suas acções direccionadas, são orientadas por objectivos, procuram novos desafios e são persistentes perante os obstáculos que se lhes deparam.

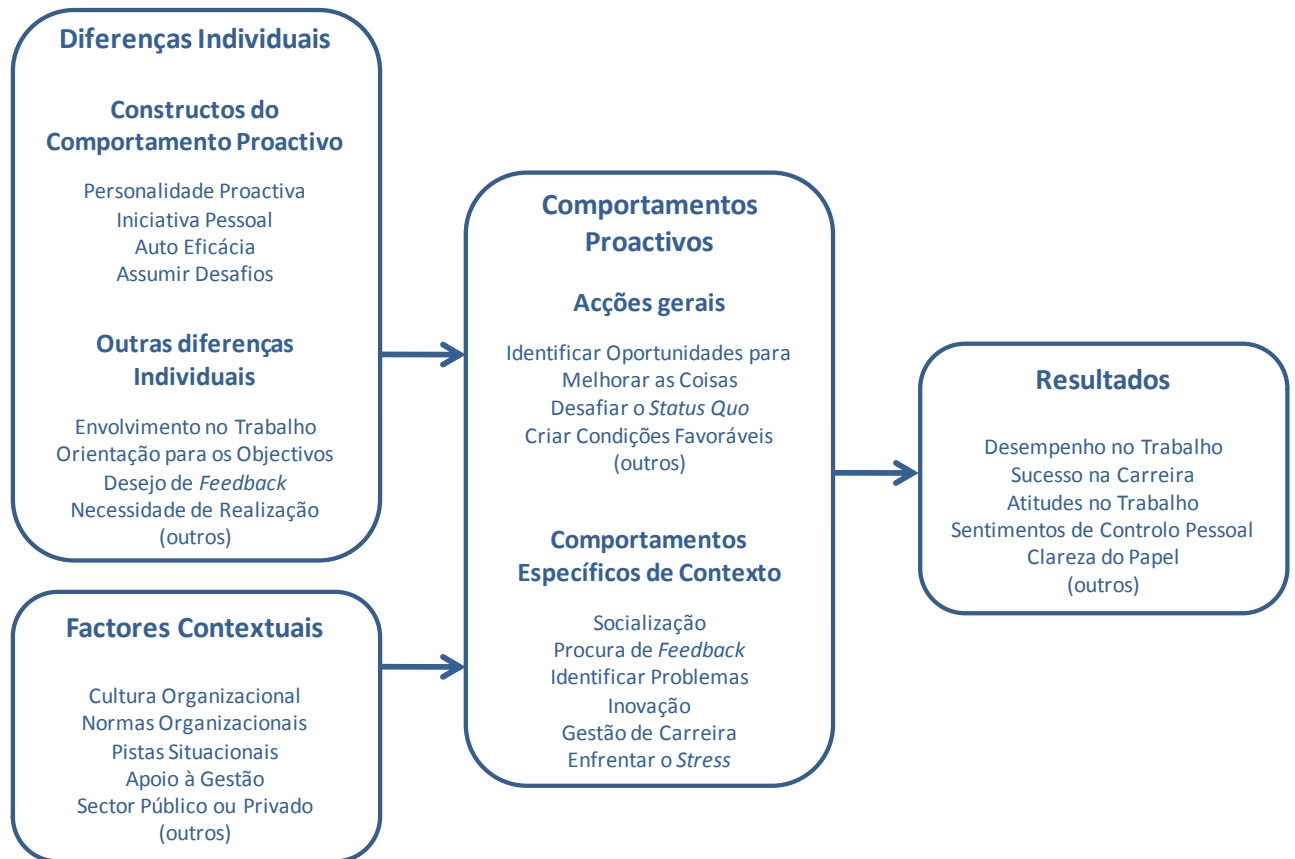
Comportamento Proactivo

Crant (2000) define comportamento proactivo como assumir iniciativa para melhorar as circunstâncias actuais ou criar novas. Isto implica desafiar o *status quo* em vez de se adaptar passivamente às condições actuais. Crant (2000) defende que o comportamento proactivo é um fenómeno complexo com múltiplas causas com consequências importantes para as pessoas e para as organizações.

Para explicar a complexidade inerente a este conceito, Crant (2000) desenvolveu um modelo integrativo que representa os factores que constituem os antecedentes do comportamento proactivo, bem como os resultados de um comportamento deste tipo.

O modelo integrativo dos antecedentes e consequências de comportamentos proactivos de Crant (2000) é descrito na figura que se segue.

Figura 2 - **Modelo integrativo dos antecedentes e consequências de comportamentos proactivos**



Fonte: Adaptado e traduzido de Crant (2000:438).

Neste modelo existem duas categorias principais de antecedentes, as diferenças individuais e os factores contextuais. Existem dois conjuntos de diferenças individuais. Crant (2000) explica que o primeiro conjunto é composto por constructos especificamente desenhados para captar a disposição, ou potencial disposição, do indivíduo para executar comportamentos proactivos, tais como a personalidade proactiva e a auto-eficácia. O segundo conjunto de diferenças individuais deste modelo consiste em variáveis associadas a comportamentos proactivos específicos, tais como o desejo de *feedback* e o envolvimento no trabalho (Crant, 2000). Os factores contextuais que conduzem ao comportamento proactivo como, por exemplo, normas organizacionais, são considerados neste modelo como antecedentes pelo facto de também estarem associados à decisão da pessoa se comportar proactivamente, como explica Crant (2000).

Os quatro constructos do comportamento proactivo são a Personalidade Proactiva (*Proactive Personality*), a Iniciativa Pessoal (*Personal Initiative*), a Auto-eficácia (*Role Breadth Self-efficacy*) e o Assumir os Riscos (*Taking Charge*). Crant (2000) explica que estes constructos se sobrepõem conceptualmente, uma vez que partilham um domínio comportamental comum. Cada um destes constructos considera a maneira pela qual uma pessoa aborda e define o seu papel no trabalho, com ênfase nos esforços para melhorar as coisas no local de trabalho. Assim, os fundamentos conceptuais de cada constructo incorporam as mudanças das pessoas no ambiente de trabalho (Crant, 2000). Estes constructos têm como finalidade identificar a propensão do indivíduo para se envolver num comportamento proactivo e mostrar iniciativa através de um conjunto de fenómenos relacionados com o trabalho (Crant, 2000). A personalidade proactiva e a iniciativa pessoal descrevem as tendências comportamentais para o comportamento proactivo em geral, enquanto a auto-eficácia e o assumir desafios é suposto variarem com as condições ambientais. Todos os quatro constructos têm em consideração um amplo conjunto de comportamentos proactivos através de uma série de situações (Crant, 2000).

Existem duas características fundamentais que Grant e Ashford (2008) associam ao comportamento proactivo e que o distinguem dos comportamentos reactivo e passivo. A primeira característica distintiva do comportamento proactivo é a actuação com antecedência. O comportamento proactivo diz respeito a um domínio do comportamento em que os indivíduos são interventivos e antecipatórios nas suas acções. O comportamento proactivo tem como foco o futuro (Frese e Fay, 2001, citados por Grant e Ashford, 2008) e é atento (Langer, 1989; Sternberg, 2000; Weick e Roberts, 1993, citados por Grant e Ashford, 2008). O indivíduo pensa, planeia, calcula e actua com antecedência, prevendo futuros eventos antes que eles ocorram (Bandura, 2006; Gollwitzer, 1999; Karniol e Ross, 1996; Klein, 1989; Little, Salmela-Aro e Phillips, 2006; Murray, 1938, citados por Grant e Ashford, 2008). As pessoas antecipam e prefiguram os resultados e seleccionam e modificam as situações no sentido de atingir esse resultado (Aspinwall e Taylor, 1997; Buss, 1987; Gross, 1998, citados por Grant e Ashford, 2008). A segunda característica é a intenção do impacto. O comportamento proactivo está orientado para a mudança (Bateman e Crant, 1993; Crant, 2000). O indivíduo tem uma intenção explícita de provocar efeitos nele e/ou no ambiente, ou seja, de fazer a diferença (Grant, 2007, citado por Grant e Ashford, 2008).

Grant e Ashford (2008) referem que várias investigações realizadas evidenciam diferentes formas que os indivíduos têm de manifestar os seus comportamentos proactivos, tais como

tomar iniciativa na procura de objectivos pessoais e organizacionais (Frese e Fay, 2001; Roberson, 1990), adaptação activa a novos ambientes (Ashford e Black, 1996; Kim, Cable, e Kim, 2005; Saks e Ashforth, 1996; Wanberg e Kammeyer-Mueller, 2000), procurar obter feedback (Ashford, Blatt, e VandeWalle, 2003; Ashford e Cummings, 1983, 1985), expressão oral (LePine e Van Dyne, 1998, 2001), questionar (Dutton e Ashford, 1993), assumir o comando (Morrison e Phelps, 1999), procurar influenciar os outros (Kipnis e Schmidt, 1988; Williams, Gray, e von Broembsen, 1976), quebrar regras (Morrison, 2006), implementar ideias e resolver problemas (Parker, Williams, e Turner, 2006) e construir redes sociais (Morrison, 2002; Ostroff e Kozlowski, 1992). Todos os autores e obras dos estudos sobre estas manifestações de comportamentos proactivos são citados por Grant e Ashford (2008).

Grant e Ashford (2008) consideram o comportamento proactivo como um processo e descrevem a antecipação, o planeamento e a acção direccionada para o impacto futuro como as três fases principais do processo. A antecipação representa o início do processo do comportamento proactivo e depende da imaginação de futuros possíveis através da visão ou imagem de acontecimentos que poderão ocorrer algures no tempo. O planeamento é a segunda fase do processo e consiste em preparar com antecedência tudo o que será necessário fazer para concretizar a visão. Considerando que a antecipação significa a visão de um evento ou resultado, o planeamento significa a transformação desta visão num guia de implementação que especifica como impedir ou promover o evento ou o resultado (Gollwitzer, 1999, citado por Grant e Ashford, 2008). A acção direccionada para o impacto futuro é a terceira fase do processo. Enquanto a antecipação e o planeamento significam a representação psicológica de um possível comportamento, a acção direccionada para o impacto futuro significa a manifestação física da antecipação e do planeamento em comportamentos concretos (Grant e Ashford, 2008).

Grant e Ashford (2008) defendem que o comportamento proactivo varia ao longo de pelo menos cinco dimensões: a forma, o alvo pretendido do impacto, a frequência, o *timing* e as tácticas. A forma é o tipo ou categoria de comportamento realizado. Grant e Ashford (2008) destacam dois exemplos de formas: a procura de feedback (*feedback-seeking*) e a construção de redes sociais (*social network-building*). Ambas as formas são antecipatórias, focadas no futuro e que provocam impacto. A primeira diz respeito a acções voluntárias das pessoas para obterem informação e avaliações. Na segunda, as pessoas identificam indivíduos e contextos que resultem em relações frutuosas para construir redes sociais. O alvo pretendido do impacto é aquilo que (ou quem) o comportamento pretende afectar ou alterar. Grant e Ashford (2008)

referem três alvos principais: o próprio, outras pessoas e a organização. Os alvos não são mutuamente exclusivos, pois o indivíduo pode pretender provocar impacto em vários alvos em simultâneo. A frequência é a probabilidade de um comportamento proactivo acontecer ou não, e se sim, quantas vezes ocorre. Grant e Ashford (2008) notam que esta dimensão tem sido estudada como uma variável dicotómica (se ocorre, ou não) e não como uma variável contínua em termos da sua incidência temporal. O *timing* diz respeito ao grau de ocorrência do comportamento em ocasiões, fases ou momentos concretos. Grant e Ashford (2008) referem que vários comportamentos proactivos variam no que diz respeito ao momento, tipicamente em termos do grau em que o indivíduo é estratégico ao escolher quando assume (ou não) um comportamento proactivo. Assim, é mais provável um comportamento proactivo ocorrer em determinados momentos do que noutros. Por fim, um comportamento proactivo também varia em termos de táticas, ou de estratégias comportamentais e métodos, que o indivíduo utiliza para o realizar. Embora o *timing* possa ser usado como tática (por exemplo, pedir feedback após um desempenho excelente), as táticas diferem do timing pelo facto do timing descrever “quando” enquanto as táticas descrevem “como” (Grant e Ashford, 2008). De um modo geral, as pessoas definem diferentes táticas, métodos e estratégias quando se envolvem em comportamentos proactivos.

Bateman e Crant (1993) consideram que o comportamento proactivo é uma forma particular de um comportamento motivado no trabalho. Um esforço da pessoa no sentido de redefinir o seu papel e função dentro da organização pode ser um exemplo de comportamento proactivo, como sugere Crant (2000).

No entanto, Bateman e Crant (1999) alertam para o facto de que nem todas as pessoas que se envolvem em acções que originem mudanças são verdadeiramente proactivas. Eles referem, como exemplo, que se as mudanças forem evocadas involuntariamente por um resultado positivo ou negativo, isto não é um comportamento proactivo. Outro exemplo referido por Bateman e Crant (1999) ocorre quando as pessoas se envolvem numa reestruturação cognitiva através de um reenquadramento psicológico ou da reinterpretção das situações. Isto pode ser útil e benéfico, como quando uma ameaça é convertida numa oportunidade, ou quando uma situação de elevado *stress* é encarada como controlável, mas também pode ser prejudicial, como quando a pessoa nega a existência de problemas reais ou se convence da viabilidade de uma estratégia insustentável. Não se trata de um comportamento proactivo porque há uma mudança da percepção sem que haja uma alteração da realidade. Bateman e Crant (1999) concluem que um comportamento verdadeiramente proactivo existe quando as pessoas podem

intencional e directamente mudar as coisas através da criação de novas circunstâncias ou da alteração activa das circunstâncias actuais.

Embora ele seja geralmente necessário, o comportamento proactivo pode implicar alguns riscos como ter custos políticos superiores aos benefícios, prejudicar o trabalho que deve ser feito ou ultrapassar os limites da adequação. Campbell (2000) refere a existência de evidências anedóticas que sugerem que as pessoas proactivas podem envolver-se em comportamentos equivocados que custam tempo e dinheiro às organizações. A proactividade é, então, contraproducente quando viola importantes considerações políticas ou estratégicas (Bateman e Crant, 1999).

Personalidade Proactiva

Bateman e Crant (1993) definem personalidade proactiva como a disposição de um indivíduo para agir de forma a influenciar o ambiente. Para tal, as pessoas proactivas procuram oportunidades, mostram iniciativa, actuam e são perseverantes a atingirem os seus objectivos (Bateman e Crant, 1993).

Bateman e Crant (1993) e Crant (2000) realizam um programa de investigação que analisa o impacto que as variações da actuação dos indivíduos provoca nos resultados do seu trabalho. Eles chamam a este constructo personalidade proactiva. A personalidade proactiva é, portanto, um dos quatro constructos do comportamento proactivo, tal como definido no modelo de Crant (2000) dos antecedentes e consequências do comportamento proactivo. No referido modelo, a personalidade proactiva é um antecedente que está enquadrado na categoria das diferenças individuais, sendo portanto um dos motivadores do comportamento proactivo. Fuller Jr e Marler (2009) referem que os indivíduos com personalidades proactivas actuam sobre os seus ambientes através de comportamentos proactivos.

A personalidade proactiva típica é descrita por Bateman e Crant (1993) como aquela que é relativamente pouco condicionada ou constrangida pelas condições situacionais e que provoca alterações no ambiente.

Crant (1993) descreve a proactividade como um constructo relativamente discreto relacionado com consciência, extroversão, necessidade de realizar coisas, necessidade de domínio, e desempenho com foco nos objectivos. O constructo da personalidade proactiva tem as suas

raízes no interaccionismo, que defende que as situações são uma função da pessoa tal como o comportamento da pessoa é uma função da situação (Bower, 1973, citado por Fuller e Marler, 2009) e também na teoria social cognitiva (Bandura, 1986) que defende que a pessoa, o ambiente e o comportamento se influenciam continuamente uns aos outros.

Deluga (1998) refere que a aprendizagem social cognitiva sugere um sistema triádico de causalidade recíproca para explicar o comportamento humano, onde a pessoa, o ambiente e o comportamento se influenciam uns aos outros continuamente, como explica Bandura (1986). Neste sistema, as situações são tanto função das pessoas como as pessoas são função das situações (Schneider, 1983, citado por Deluga, 1998). Portanto, a teoria da aprendizagem social cognitiva incorpora a característica central da proactividade, ou seja, as pessoas podem influenciar directa e intencionalmente os seus ambientes sociais e não sociais (Bateman e Crant, 1993; Deluga, 1998).

As pessoas com personalidades proactivas analisam o ambiente à procura de oportunidades e aproveitam-nas (Bateman & Crant, 1993). Deluga (1998) refere que a personalidade proactiva prototípica identifica activamente oportunidades e demonstra uma tendência forte para a acção. O indivíduo proactivo gosta de persuadir os outros e de desafiar o *status quo*, desenvolve e implementa estratégias que lhe permitem gerir eficazmente o meio ambiente, não se deixa restringir por pressões ambientais e persevera até atingir os objectivos.

A personalidade proactiva está orientada para captar a tendência comportamental de forma a validar (aprovar) ou alterar o seu ambiente (Bateman e Crant, 1993). As pessoas que são proactivas realizam mudanças no seu ambiente (Crant e Bateman, 2000). Tal sucede porque estas pessoas identificam oportunidades e actuam sobre as mesmas, mostram iniciativa e são perseverantes até conseguirem obter mudanças significativas. Os indivíduos proactivos conseguem transformar a missão da sua organização, encontram problemas e resolvem-nos, e procuram provocar impacto no mundo à sua volta. Pelo contrário, os indivíduos menos proactivos mostram pouca iniciativa e tendem a adaptar-se passivamente às suas circunstâncias em vez de procurarem mudá-las (Crant e Bateman, 2000).

Bowers (1973, citado por Brown *et al*, 2006), defende que a personalidade proactiva parte da observação de que o meio ambiente é determinado conjuntamente pela influência do indivíduo sobre a situação e pela influência da situação sobre o indivíduo. Bandura (1986) afirma que a pessoa e o ambiente estão constantemente a provocar impacto um no outro. Isto sugere que a pessoa não é um simples “receptor passivo de pressões ambientais”, como refere

Buss (1987), citado por Brown *et al* (2006), mas que, pelo contrário, exerce influência sobre o ambiente que a rodeia, como defendem Bateman e Crant (1993).

Bandura (2001) sugere que a actividade humana é actuante e conduzida intencionalmente pelas pessoas numa tentativa de fazer com que as coisas aconteçam. A actuação incorpora os dotes, os sistemas de crenças, as capacidades de auto-regulação e as funções e estruturas distribuídas através das quais os indivíduos exercem influência pessoal à sua volta (Bandura, 2001).

Conceptualmente, Bateman e Crant (1993) definem personalidade proactiva como uma tendência relativamente estável para provocar mudanças no ambiente e Seibert, Crant e Kraimer (1999), citados por Brown *et al* (2006), acrescentam que a personalidade proactiva sente-se relativamente não constrangida pelas forças situacionais.

Bateman e Crant (1993) também definem personalidade proactiva prototípica como alguém que está pouco ou nada restringido pelas forças situacionais e que realiza mudanças ambientais. As pessoas proactivas identificam oportunidades e são actantes sobre as mesmas, mostram iniciativa, agem e perseveram até que ocorra uma mudança significativa. Pelo contrário, as pessoas que não são proactivas têm comportamentos opostos e não conseguem identificar, muito menos apreender, a oportunidade de mudar as coisas. Estas pessoas são passivas e reactivas, e preferem adaptar-se às circunstâncias do que procurar mudá-las. A escala PPS (proactive personality scale) de Bateman e Crant (1993) mede este constructo.

Bateman e Crant (1993) caracterizam e distinguem os indivíduos proactivos dos indivíduos passivos deste modo: enquanto um indivíduo proactivo procura oportunidades e mostra iniciativa e perseverança para provocar mudanças significativas, uma pessoa passiva normalmente não consegue mostrar iniciativa e é menos propensa a aproveitar as oportunidades para mudar as coisas. Por isso, os indivíduos passivos têm uma maior tendência para se adaptarem e sujeitarem às circunstâncias actuais, o que se reflecte numa atitude reactiva em relação ao seu ambiente (Bateman e Crant, 1993).

As pessoas proactivas têm propensão para desenvolver e manter relações com outras pessoas com potencial para os ajudar nos seus empreendimentos e na sua carreira, pois estas redes (*networking*) proporcionam-lhes benefícios sociais como o acesso a informação ou a recursos, identificação de oportunidades e capital social (Thomson, 2005 e Forret e Dougherty, 2004, citados por Fuller jr e Marler, 2009).

Crant (1995) sugere que a proactividade pode aumentar o desempenho devido à capacidade de criar condições ambientais favoráveis em termos de cumprimento dos objectivos e de eficácia. Crant (1996) afirma que existe uma relação entre a personalidade proactiva e intenções de empreendedorismo. Outra característica associada à personalidade proactiva é a criatividade. As pessoas proactivas são criativas porque estão motivadas para aprenderem coisas novas e porque têm tendência a sentir a responsabilidade pessoal de melhorar as situações (Kim et al, 2009, citados por Fuller jr e Marler, 2009).

Bateman e Crant (1993) argumentam que existe uma correlação positiva da personalidade proactiva com o envolvimento em actividades de serviço comunitário e o grau de mudança ambiental construtiva revelado nas realizações pessoais mais significativas dos participantes.

Bown *et al* (2006) concluem que as investigações empíricas têm demonstrado que os indivíduos proactivos são mais bem-sucedidos e que também respondem melhor aos seus ambientes. Fuller e Marler (2009) confirmam haver cada vez mais literatura que sugere a relação da personalidade proactiva com o sucesso no trabalho e também na vida em geral.

Proactividade, Liderança e Cultura

Proactividade e Liderança

Vários comportamentos associados à liderança carismática parecem ter as suas raízes na proactividade, o que reforça a noção de que uma personalidade proactiva pode desencadear atributos de carisma (Crant e Bateman, 2000).

Bateman e Crant (1993) definem indivíduo proactivo como aquele que procura identificar oportunidades, que tem iniciativa, que actua e que é perseverante até terminar o empreendimento, provocando mudanças, e Bass (1990) afirma que o líder carismático tem a visão de um futuro diferente, muda as crenças dos seus seguidores e entusiasma-os com essa visão. Alguns autores sugerem que a personalidade proactiva está associada à liderança carismática e à liderança transformacional. Uma vez que a orientação proactiva é, supostamente, a base da inovação, da assertividade pro-social e dos esforços de mudança, Crant e Bateman (2000) entendem que é razoável prever que a personalidade proactiva estará positivamente associada às atribuições da liderança carismática. Bateman e Crant (1993) argumentam que a liderança transformacional está relacionada com as características

prototípicas de um indivíduo proactivo, e Crant (2000) afirma que as percepções de liderança e de eficácia da liderança estão associados à personalidade proactiva. Neste contexto, Bass (1990) considera que a proactividade contém os mesmos níveis elevados de energia atribuídos empiricamente a uma liderança eficaz.

Deluga (1998) baseia-se nos estudos de Bass (1985) sobre liderança carismática, e nos estudos de Bateman e Crant (1993), que relacionam a proactividade com a liderança carismática, para sustentar que os líderes transformacionais incorporam muitas das dimensões comportamentais associadas à proactividade. Comportamentos que provocam impacto na situação são, por exemplo, a influência sobre os seguidores, a ligação emocional, a identificação de oportunidades para realizar mudanças construtivas, a demonstração de iniciativa, a actuação e a perseverança até alcançar as mudanças e os objectivos pretendidos.

Deluga (1998) conclui que os comportamentos proactivos podem ser uma explicação essencial, mas incompleta, para a eficácia da liderança carismática. Incompleta porque a liderança carismática consiste em mais do que influenciar a situação.

Deluga (1998) faz referência a Yukl (1994), que associa a liderança carismática à liderança transformacional como sendo conceptualmente idênticas, mas também refere que Bass (1985) considera a liderança transformacional como um conceito mais global no qual o carisma é considerada a principal característica descritiva que revela a capacidade do líder para motivar os seus seguidores.

Proactividade e Cultura

Num estudo realizado sobre os efeitos da cultura nacional sobre comportamentos de carreira proactivos, no contexto da actividade profissional, Claes e Ruiz-Quintanilla (1998) obtêm as seguintes conclusões:

- 1) Pouca distância ao poder tem efeitos positivos nos comportamentos proactivos, nomeadamente em termos de consulta, networking e desenvolvimento de competências, enquanto uma elevada distância ao poder inibe a proactividade destes comportamentos;
- 2) O individualismo facilita o comportamento proactivo em termos de planeamento de carreira, não tendo sido efectuados estudos em países com baixo individualismo (portanto colectivistas);

3) A feminilidade promove a construção de relações com os colegas e com o chefe e facilita o comportamento proactivo nas vertentes de *networking*, consulta e desenvolvimento de competências, enquanto a masculinidade inibe estes comportamentos proactivos mas, no entanto, facilita a proactividade no que diz respeito ao planeamento da carreira;

4) A fraca aversão à incerteza tem efeitos positivos nos comportamentos proactivos, concretamente em planeamento de carreira, consulta, *networking* e desenvolvimento de competências, enquanto a elevada aversão à incerteza inibe estes comportamentos proactivos.

O referido estudo comprova que existe, efectivamente, uma influência relativamente significativa da cultura nacional sobre os comportamentos proactivos.

Contextos Culturais

Qualquer que seja a definição adoptada ou a forma de operacionalizar o seu estudo, tanto a liderança como a proactividade precisam ser entendidas no contexto cultural em que acontecem. Dentre os factores que poderiam ser considerados mereceram particular atenção os trabalhos desenvolvidos por Hofstede no contexto das organizações sobre as dimensões culturais. Assim, após uma reflexão sobre condicionantes culturais no desempenho da liderança, são revistas as dimensões culturais.

O desempenho dos líderes e a sua proactividade são condicionadas também pela envolvência cultural. Portanto, afigura-se crucial perceber como liderança e cultura se interligam e que impacto é que cada uma tem na outra, tanto mais que num mercado globalizado e com uma mobilidade cada vez maior das pessoas, a probabilidade de um líder conviver com pessoas provenientes de contextos culturais diferentes é cada vez maior. As diferenças culturais manifestam-se, por exemplo, na língua, nas normas, crenças e valores, e no estilo de vida de um modo geral. Os líderes terão de estar preparados para lidar com estas diferenças culturais, quer numa situação de uma equipa multicultural, quer numa situação em que o próprio líder foi deslocado para um país onde terá de se adaptar a uma cultura e valores diferentes, com as implicações inerentes em termos do estilo de liderança que ele terá de adoptar.

A compreensão das diferentes culturas assume uma importância ainda maior com o fenómeno da globalização. A interdependência entre as nações, os mercados e as pessoas veio reforçar a visibilidade das culturas nacionais. As pessoas apercebem-se que a cultura existe quando são confrontadas com pessoas oriundas de outras culturas.

A relação entre pessoas de culturas diferentes pode ser benéfica para ambas, numa perspectiva de compreensão da percepção do outro e da complementaridade das diferentes percepções, ou pode ser um fracasso, se a diferença de percepções conduzir à incompreensão e ao antagonismo.

A cultura assume uma importância relevante no estudo da liderança, porque cultura e liderança estão relacionadas entre si de forma estreita. As diferenças entre culturas das pessoas, nomeadamente no que diz respeito aos valores, atitudes e comportamentos, geram divergências que têm implicações em termos de liderança nas organizações (Hofstede e Hofstede, 2005).

As relações entre cultura e liderança têm sido objecto de muitos estudos. A linha de investigação seguida por Bass (1990) e de outros autores sugere que a cultura determina o tipo de liderança que surge numa sociedade, mas Molero (2002) assinala que outros autores defendem que a liderança não deve ser considerada apenas como uma variável dos aspectos culturais.

Nahavandi (2009) considera que existem pelo menos três níveis de cultura – cultura nacional, cultura de grupo e cultura organizacional – e refere que, havendo interacções entre vários níveis de cultura que tenham impacto umas nas outras, a cultura nacional tem um impacto e influência sobre os outros níveis de cultura (de grupo e organizacional) maior do que estes sobre a cultura nacional. A cultura nacional está relacionada com a forma de vida em geral das pessoas, e por isso é lógico que cada país desenvolva estilos de organização e de gestão específicos (Nahavandi, 2009).

Hsieh (2010) refere que várias investigações relacionadas com o cruzamento de culturas, realizadas por diferentes autores (Smith, Peterson e Misumi, 1994; Den Hartog *et al*, 1999; Koopman *et al*, 1999), demonstram a influência predominante que a cultura nacional tem sobre os conceitos, estilos e comportamentos de liderança, tendo como base as dimensões culturais de Hofstede.

A cultura é mais frequentemente uma fonte de conflitos do que de sinergia. As diferenças culturais são, na melhor das hipóteses, um incômodo, e muitas vezes um desastre (Hofstede, 2001).

Na sequência dos estudos que realizou durante 10 anos em vários países espalhados por todo o mundo, Geert Hofstede concluiu que muitas das diferenças em termos de motivação dos colaboradores, dos estilos de gestão e de estruturas organizacionais das organizações em todo o mundo podem ser explicadas pelas diferenças das programações mentais colectivas das pessoas, que advêm de diferentes culturas nacionais.

Hofstede (1980) define cultura como a programação mental colectiva das pessoas num ambiente.

Todos estamos culturalmente condicionados e vemos o mundo da forma que aprendemos a vê-lo. Hofstede (1980) explica que as diferenças de percepção da mesma realidade por pessoas que foram condicionadas por diferentes educações e experiências de vida podem ser muito grandes. Ele sustenta que a cultura não é uma característica de pessoas individuais, mas de um conjunto de pessoas que foram condicionadas pela mesma educação e experiência de vida. A cultura diz respeito à programação mental que essas pessoas têm em comum. Segundo Hofstede, a cultura, neste sentido de programação mental colectiva, é geralmente difícil de mudar. Uma mudança completa leva muito tempo. Isso acontece não apenas porque essa programação existe nas mentes das pessoas, mas porque a cultura se enraizou e cristalizou nas instituições que essas mesmas pessoas construíram em conjunto tais como as estruturas familiares e educacionais, as organizações religiosas, as associações, as leis e os modelos de governação. Todas estas instituições reflectem crenças comuns que derivam de uma cultura comum (Hofstede, 1980).

Todas as pessoas são condicionadas pelas influências culturais a diferentes níveis: família, sociedade, grupos onde estão inseridas, zona geográfica, ambiente profissional. Existem, portanto, vários níveis de cultura que interagem e se influenciam entre si.

Hofstede (1980) procurou determinar empiricamente um critério diferenciador das várias culturas nacionais, e estabeleceu não um, mas quatro critérios, aos quais chamou dimensões. Estas dimensões culturais nacionais são a distância ao poder, a aversão à incerteza, o individualismo/colectivismo e a masculinidade/feminilidade. Posteriormente, em 1991, ele acrescentou uma quinta dimensão cultural, a orientação a longo prazo, e defende que a

combinação destas cinco dimensões atribui a cada cultura nacional as suas características únicas e distintas das restantes culturas.

A dimensão cultural da distância ao poder indica o grau em que uma sociedade aceita o facto do poder estar distribuído desigualmente nas instituições e nas organizações. Esta dimensão reflecte a forma como a sociedade lida com as desigualdades (quando existem) entre as pessoas. A dimensão cultural da aversão à incerteza indica em que medida uma sociedade se sente ameaçada por situações de incerteza e de ambiguidade e procura evitar estas situações através da criação de crenças e de instituições. Trata-se, portanto, de avaliar a tolerância que uma sociedade tem relativamente à incerteza. A dimensão cultural individualismo (colectivismo como oposto) indica o grau em que os indivíduos são integrados em grupos numa sociedade, ou seja, se sociedade é uma rede social sem relação entre os seus elementos, ou se estes constituem grupos. Numa sociedade individualista as ligações entre os indivíduos não existem, ou são fracas, e existe a noção de que cada um tem que cuidar de si mesmo e da sua família mais próxima, enquanto numa cultura colectivista as pessoas pertencem a grupos que as protegem a troco de uma fidelidade inquestionável. A dimensão cultural masculinidade (feminilidade como oposto) diz respeito à distribuição de papéis na sociedade entre os dois sexos e indica o grau em que os valores dominantes na sociedade são masculinos. A masculinidade está mais orientada para a obtenção de resultados e de bens (materialismo), enquanto a feminilidade está mais preocupada com as pessoas (relações e harmonia) e com a qualidade de vida. O lado assertivo está associado à masculinidade e o lado carinhoso e humilde e modesto à feminilidade. Uma sociedade masculina é mais competitiva, enquanto uma sociedade feminina é mais terna, carinhosa e atenta aos outros. A quinta dimensão é a orientação para o longo prazo, em contraste com a orientação para o curto prazo, e tem a ver com o horizonte temporal de uma cultura e com o valor que é atribuído ao futuro em contraste com o valor que é atribuído ao presente e ao passado.

Os valores que Hofstede determinou para a cultura portuguesa indicam que somos uma sociedade muito colectivista, que aceita bem a distância ao poder, com marcada feminilidade (valoriza mais as relações e os consensos), com uma grande aversão à incerteza e com orientação para o curto prazo.

Definições

Henderson e Thomson (2003) definem alguns conceitos relacionados com o tema da cultura da seguinte maneira:

- Valores são as nossas preferências e prioridades que reflectem aquilo que é importante para nós;
- Crenças são as razões que temos para os nossos valores;
- Atitudes são uma expressão das nossas crenças e personalidade através de um comportamento ou de palavras;
- Princípios são verdades testadas ao longo do tempo que são adoptadas ou mesmo auto-impostas como regras a obedecer na nossa vida;
- Moral são conceitos que adoptamos em função do nosso julgamento do que é bom e do que é mau.

Considere-se também o conceito de Norma, retirado do dicionário da Porto Editora. Norma diz respeito a regras de procedimentos. No contexto de Direito, as normas são leis, e no contexto filosófico, as normas são regras em relação às quais são formulados os juízos de valor.

Cultura é um termo que foi desenvolvido inicialmente no campo da antropologia e que posteriormente tornou-se objecto de investigação nas áreas da gestão, da organização e da liderança. Pelo facto de se tratar de um conceito ambíguo, a cultura não é fácil de definir.

Existem várias definições de cultura, que variam de acordo com a perspectiva com que cada autor aborda esta temática.

Kroeber e Kluckhohn (1952:181) propõem a seguinte definição:

“Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment of artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and attached values”

Édouard Herriot (1872-1957), político e escritor francês, define a cultura como aquilo que fica quando uma pessoa se esquece de tudo.

Molero (2002) afirma que, de um modo geral, todas as definições convergem no sentido de que a cultura é constituída por um conjunto de crenças, de valores, atitudes e práticas que são partilhadas por um grupo de indivíduos que fazem parte de uma estrutura social e que têm uma história comum. A cultura tem aspectos denotativos (crenças) que dizem como são as coisas, aspectos conotativos (valores, normas e atitudes) que indicam como as coisas deveriam ser, e aspectos pragmáticos, que contêm regras e instruções sobre como fazer as coisas (Molero, 2002).

A definição preferida de Hofstede (1984) determina que a cultura é a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou sociedade dos de outros. A cultura consiste em padrões de pensamento que os pais transmitem aos filhos, os professores aos estudantes, os amigos aos amigos, os líderes aos seus seguidores e os seguidores aos seus líderes. A cultura está reflectida nos significados que as pessoas atribuem aos vários aspectos da vida; a sua forma de ver o mundo e o qual o seu papel; nos seus valores, isto é, no que consideram ser bom e ser mau; nas suas crenças colectivas, o que consideram ser verdadeiro e falso; nas suas expressões artísticas, o que consideram ser bonito e feio. Embora ela esteja fundamentalmente na mente das pessoas, a cultura fica cristalizada nas instituições e nos produtos tangíveis de uma sociedade, o que por sua vez reforça os programas mentais (Hofstede, 1984).

Schein (1990), citado por Erez (1994), defende que cultura é o que um grupo aprende durante um período de tempo em que esse grupo resolve os seus problemas de sobrevivência num ambiente externo e os seus problemas de integração interna.

Schein (2004), citado por Lourenço (2006), define cultura como «um conjunto tácito de pressupostos básicos sobre como o mundo é e como deve ser, o qual é partilhado por uma comunidade de pessoas e determina as suas percepções, pensamentos, emoções e, em grande parte, o seu comportamento» (Lourenço, 2006:75).

Para Hofstede *et al* (2009), cultura é o que distingue um grupo de pessoas dos outros. Isto implica que a cultura não é um atributo de uma pessoa em termos individuais, ao contrário das características de personalidade. É um atributo de um grupo que se manifesta através dos comportamentos dos seus membros.

Smith (2002) argumenta que existem muitas definições de cultura, mas nenhuma delas sugere que um indivíduo tem uma cultura de si próprio. A cultura é algo que é partilhado entre pessoas. As culturas são construídas por pessoas, e existem processos de influência recíproca

entre as pessoas e cultura. As pessoas crescem num determinado contexto cultural e são socializadas de forma a interiorizar os principais aspectos dessa cultura. Poderão suceder mudanças numa cultura ao longo do tempo como consequência de inúmeras acções individuais acumuladas. No entanto, a influência que a cultura tem numa pessoa é muito mais forte do que a influência que a pessoa possa ter na cultura, conclui Smith (2002)

A forma estratificada como a sociedade está organizada leva-nos à existência de vários níveis de culturas. De um modo geral, o nível superior tem maior influência nas pessoas em termos de parâmetros culturais do que o nível inferior, sendo que existe uma interacção e influências mútuas entre os vários níveis. Molero (2002) refere a existência de culturas transnacionais (que são partilhadas por membros de diferentes países), culturas nacionais (partilhadas pelos membros de um mesmo país), culturas sub-nacionais (que são partilhadas pelos membros de um determinado grupo dentro de um país), culturas organizacionais (que são partilhadas pelos membros de uma determinada organização) e até culturas sub-organizacionais (que são partilhadas pelos membros de um determinado departamento ou equipa dentro de uma organização).

Erez e Gati (2004) apresentam um modelo de cultura multi-nível que consiste num conjunto de características estruturais e dinâmicas que explicam a interacção entre diferentes níveis de cultura.

A cultura global encontra-se no nível macro. A globalização é considerada como o factor contextual que influencia esta cultura. O segundo nível consiste na cultura nacional, que é a cultura dominante em termos de crenças, valores e normas comuns, bem como de modelos de comportamentos. A cultura organizacional encontra-se um nível abaixo e dentro da cultura nacional. Consiste num conjunto de valores e de crenças que são partilhados pelos membros de uma mesma organização. Na cultura de grupo existe um conjunto de valores que são partilhados pelos elementos de um grupo ou equipa. Por fim, no último nível, e como referem Erez e Gati (2004:589), «a conceptualização da cultura no nível individual reflecte os valores culturais tal como estão representados no próprio indivíduo».

Os vários níveis propostos por este modelo estão representados na figura 3.

Figura 3 – Os diferentes níveis de cultura.



Fonte: Adaptado de Erez, M. & Gati, E., 2004:596

A cultura molda as normas e valores fundamentais dos seus membros, que são partilhados e transmitidos de uma geração para a outra através de processos de aprendizagem social de modelação e observação, bem como através dos efeitos de acções individuais (Bandura, 1986; Erez, 1994).

Qualquer grupo constituído com uma história comum pode ter uma cultura, e dentro de um país ou de uma organização podem existir muitas subculturas (Schein, 1990; Schneider, 1975; Triandis, 1972, citados por Erez, M., 1994). Erez (1994) refere ainda que pode haver diferenças culturais entre sub-culturas de um mesmo país.

Para Hofstede (1991), a cultura organizacional diferencia-se da cultura nacional em muitos aspectos. A principal diferença reside no fato da cultura nacional ter como elemento central os valores, que são adquiridos na família, na escola e na comunidade, enquanto a cultura organizacional se diferencia pelas práticas aprendidas através da socialização no ambiente de trabalho.

Cultura e Liderança

Cultura e liderança estão relacionadas entre si de forma quase indissociável. Hsieh (2010) defende que a cultura não é apenas uma das variáveis mais importantes que tem impacto no exercício da liderança, mas que também influencia outras variáveis como as normas e as expectativas dos liderados, e também das normas de uma organização

A cultura assume uma importância relevante no estudo da liderança. Hofstede e Hofstede (2005) e Jogulu (2010), explicam que as diferenças entre culturas das pessoas, nomeadamente no que diz respeito aos valores, atitudes e comportamentos, geram divergências que têm implicações em termos de liderança nas organizações.

Hsieh (2010) afirma que a cultura, para além de ser uma das variáveis mais importantes que influencia o exercício da liderança, tem também impacto noutras variáveis tais como as normas e as expectativas dos liderados. Byrne e Bradley (2007) provam que os valores culturais têm um peso de cerca de 70% de efeito no estilo de liderança de um gestor. Para o líder ser eficaz num ambiente multicultural, onde existem diferentes crenças e valores, ele deverá estar receptivo a sensibilidades culturais que poderão ser radicalmente diferente das suas, e perceber e adoptar o estilo de liderança mais adequado para essa multiculturalidade (Jogulu, 2010).

Hofstede (1984) sustenta que a natureza das competências de gestão é tal que elas são culturalmente específicas: a filosofia ou técnica de gestão que é apropriado numa cultura nacional não é necessariamente apropriado noutra cultura. A gestão lida com uma realidade humana. As pessoas constroem organizações de acordo com os seus valores, e as sociedades são compostas por instituições e por organizações que reflectem os valores dominantes existentes na sua cultura.

Schein (1985), citado por Molero (2002), afirma que a única coisa realmente importante que os líderes fazem é a criação e a gestão das culturas.

Numa sociedade com um elevado nível de individualismo, uma liderança efectiva está associada à obtenção de resultados positivos. É o resultado do comportamento do líder que importa, não o tipo de comportamento em si. Pelo contrário, numa sociedade com uma cultura de colectivismo, a eficácia do líder é avaliada a longo prazo, pois ela resulta da lealdade e da satisfação dos seus liderados. Numa cultura colectivista, as necessidades do grupo ou

comunidade são mais importantes que as individuais. O líder orienta e protege os seus seguidores, e estes retribuem através de um forte compromisso e com lealdade (Jogulo, 2010).

Também Hartog *et al* (1999) salientam que grupos com culturas diferentes podem ter concepções de liderança diferentes. Em determinadas culturas, o líder necessita de tomar decisões importantes para ser reconhecido como tal, enquanto noutras culturas é apreciada a atitude do líder que consulta outras pessoas e pondera outras opiniões antes de tomar uma decisão. Hartog *et al* (1999) referem, como exemplo, que um líder com maior sensibilidade pode ser considerado um líder fraco numa cultura que promove o estilo autoritário (masculina), enquanto numa cultura mais tolerante e carinhosa (feminina) o mesmo estilo de liderança é fundamental para se obterem resultados positivos.

Hofstede e Hofstede (2005) afirmam que as culturas com um baixo índice de distância ao poder acreditam que os papéis e as responsabilidades podem mudar com base no esforço e realização individual, e têm consciência que aquele que hoje é o meu subordinado poderá ser amanhã o meu superior hierárquico. Já nas culturas com elevada distância ao poder, o status social, os títulos e as posições são tidos em elevada consideração, porque são aqueles que têm o poder que ditam a forma como os outros os devem tratar e como se deverão comportar para consigo. Assim, líderes e seus subordinados reconhecem as diferenças entre si. O estilo de liderança preferido numa cultura com elevada distância ao poder é o estilo autocrático (Hofstede, 1980).

Dimensões Culturais de Hofstede

Geert Hofstede dedicou-se à investigação sobre cultura organizacional e notabilizou-se com a sua teoria das dimensões culturais.

Hofstede (1980) reconhecia que o conceito de cultura nacional pode ser vago. Por isso, ele procurou determinar empiricamente um critério diferenciador das várias culturas nacionais, e encontrou não um, mas quatro desses critérios, aos quais chamou dimensões. Estas dimensões culturais nacionais são a distância ao poder, a aversão à incerteza, o individualismo/colectivismo e a masculinidade/feminilidade.

Estas quatro dimensões da cultura nacional foram definidas através da combinação de raciocínio teórico e análises estatísticas em grande escala de informações e material recolhidos entre 1967 e 1973, em 40 países de diferentes latitudes e longitudes. Este estudo

esteve na origem de uma necessidade identificada pela multinacional IBM, com sede dos Estados Unidos, de perceber porque as suas filiais noutros países eram geridas de maneira muito diferente daquela que era definida pela sede através de procedimentos e normas comuns. As pessoas inquiridas pertenciam aos quadros da empresa com funções tão distintas como trabalhadores de baixas qualificações até investigadores e gestores de topo.

Uma cultura nacional não significa que todas as pessoas daquele país se identifiquem com todas essas características culturais. Quando se refere a cultura nacional, Hofstede (1980) pretende referir-se aos elementos comuns dentro da cada Nação, e não a cada pessoa individualmente. Portanto, as dimensões culturais definidas e determinadas por Hofstede reflectem uma norma ou padrão nacional de referência.

Hofstede (2001) esclarece que na interpretação dos dados sobre cultura é preciso ter em atenção que as culturas não são indivíduos em ponto grande. A cultura é um todo, e sua lógica interna não pode ser entendida nos mesmos moldes utilizados para a dinâmica da personalidade dos indivíduos.

Hofstede (1980, 1984) definiu quatro dimensões culturais nacionais no âmbito dos primeiros trabalhos que ele realizou. Posteriormente, em 1991, ele acrescentou uma quinta dimensão cultural, a Orientação a Longo Prazo. A combinação destas cinco dimensões atribui a cada cultura nacional as suas características únicas e distintas das restantes culturas (Hofstede, 1991).

Distância ao Poder (*Power Distance*)

Esta dimensão baseia-se no facto de que, em qualquer sociedade, as pessoas não são iguais, e exprime a atitude de uma cultura relativamente a essas desigualdades entre as pessoas.

A dimensão cultural da distância ao poder indica o grau em que uma sociedade aceita o facto do poder estar distribuído desigualmente nas instituições e nas organizações. Esta dimensão reflecte os valores dos membros menos poderosos da sociedade bem como os valores dos membros mais poderosos.

Os membros das sociedades com elevada distância ao poder aceitam a ordem hierárquica na qual cada um tem o seu lugar, e não precisam de nenhuma justificação. As pessoas nas sociedades com baixa distância ao poder batem-se pela igualdade do poder e pretendem justificações para as situações de desigualdades.

Nas culturas com menor distância ao poder, muitos pais incentivam os seus filhos, desde novos, a serem independentes, os professores incentivam os seus estudantes a serem independentes e a questioná-los, e os superiores encorajam a independência dos seus subordinados. Neste tipo de culturas é normal e desejável que um superior consulte os seus subordinados, mesmo que a contribuição destes seja mínima.

Nas culturas com elevada distância ao poder, as relações entre pais e filhos é diferente. A lealdade, respeito e devoção aos pais é considerada uma grande virtude. Isto leva a uma expectativa de obediência por parte das crianças, pelo menos formalmente, que é suposto durar a vida toda, mesmo em adultos. Esta dependência formal das crianças e dos jovens em relação aos pais reflecte-se na relação entre alunos e professores. Os alunos devem respeito aos professores, tratá-los como fontes de sabedoria, e nunca questioná-los.

A questão fundamental abordada por esta dimensão é a forma como a sociedade lida com as desigualdades entre as pessoas, quando elas existem. Isto tem consequências óbvias na forma como as pessoas constroem as suas instituições e organizações (Hofstede, 1984).

A dimensão da distância ao poder tende a separar os países mais economicamente desenvolvidos dos países menos desenvolvidos. Hofstede (1984) observa que, de um modo geral, nos países mais desenvolvidos a distância ao poder é menor, e nos países menos desenvolvidos a distância ao poder é maior.

Apresentam-se no quadro 3 as diferenças que Hofstede (1980) identificou entre as culturas com elevada e com pouca distância ao poder, salientando que as situações identificadas representam os extremos da escala e que, de um modo geral, as características das culturas nacionais se posicionam entre estes extremos.

Quadro 3 - **Distância ao poder**

Pouca Distância ao Poder	Elevada Distância ao Poder
As desigualdades na sociedade devem ser minimizadas	Deve haver uma ordem de desigualdade e cada um tem o seu lugar. Todos estão protegidos por esta ordem
Todas as pessoas devem ser interdependentes	Poucas pessoas são independentes; a maioria das pessoas é dependente
Hierarquia significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	Hierarquia significa desigualdade existencial
Os superiores consideram que os subordinados são pessoas como eles	Os superiores consideram que os subordinados são pessoas diferentes deles
Os subordinados consideram que os superiores são pessoas como eles	Os subordinados consideram que os superiores são pessoas diferentes deles
Os superiores são acessíveis	Os superiores são inacessíveis
O uso do poder deve ser legitimado e é sujeito a julgamento para saber se é bom ou mau	O poder é um facto básico da sociedade que antecede o bem ou o mal. A sua legitimidade é irrelevante
Todos devem ter direitos iguais	Só os poderosos têm privilégios
Os que têm poder procuram mostrar que são menos poderosos do que realmente o são	Os que têm poder procuram mostrar ao máximo que são poderosos
A culpa é do sistema	A culpa é dos oprimidos
A forma de mudar um sistema social é a redistribuição de poder	A forma de mudar um sistema social é destronar aqueles que têm o poder
As pessoas nos vários níveis de poder sentem-se menos ameaçadas e mais preparadas para acreditarem nos outros	As outras pessoas são potenciais ameaças para os poderosos, que raramente confiam nelas
Existe uma harmonia latente entre os que têm mais e os que têm menos poder	Existe um conflito latente entre os que têm mais e os que têm menos poder
A cooperação entre os que têm menos poder pode ser baseada na solidariedade	A cooperação entre os que têm menos poder é difícil de obter pelo facto de não acreditarem muito uns nos outros

Fonte: Adaptado e traduzido de Hofstede (1980)

Aversão à Incerteza (*Uncertainty Avoid*)

A dimensão cultural da aversão à incerteza indica em que medida uma sociedade se sente ameaçada por situações de incerteza e de ambiguidade e procura evitar estas situações através da criação de crenças e de instituições.

Esta dimensão reflecte o desconforto que as pessoas sentem relativamente a situações não estruturadas, ou seja, refere-se à tolerância que uma sociedade tem relativamente à incerteza. Estas situações não estruturadas são as novidades, o desconhecido, surpresas e tudo aquilo que seja diferente do habitual.

A forma como a sociedade lida com o facto de não ser possível conhecermos o futuro está também reflectida nesta dimensão cultural. Devemos tentar controlar o futuro ou apenas deixar que as coisas aconteçam? Esta ambiguidade provoca ansiedade e cada cultura aprendeu a lidar com essa ansiedade de uma maneira diferente das outras culturas.

As culturas com aversão à incerteza procuram minimizar a possibilidade dessas situações ocorrerem através da aplicação de regras e leis rígidas, de medidas de segurança e de uma crença na verdade absoluta ao nível filosófico e religioso. “Nós somos os detentores da verdade única”. As pessoas com cultura de aversão à incerteza são mais emocionais e motivadas por uma energia nervosa interior. Do lado oposto, nas culturas que lidam bem com a incerteza, as pessoas são mais tolerantes com as opiniões diferentes daquelas a que estão acostumadas. Nestas culturas procura-se ter o mínimo de regras possível e, ao nível da filosofia e da religião, são relativistas e permitem a coabitação de várias correntes de pensamento. As pessoas destas culturas são mais fleumáticas e contemplativas.

A medida em que as pessoas sentem que o comportamento deve seguir regras fixas difere de uma cultura para outra. Em culturas com elevada aversão à incerteza, o comportamento tende a ser rigidamente prescrito por regras escritas e por códigos sociais que não estão escritos. A existência destas regras vem ao encontro da necessidade emocional que as pessoas têm de que exista ordem e previsibilidade na sociedade. Nas culturas com pouca aversão à incerteza também existem regras escritas e não escritas, mas são considerados mais por uma questão de conveniência do que algo que tenham que seguir rigorosamente. As pessoas sentem-se confortáveis em situações onde não existam regras e onde elas são livres de adoptar os seus próprios comportamentos.

O quadro seguinte apresenta estas e outras características associadas aos dois extremos desta escala, entre muita e pouca ou nenhuma aversão à incerteza, identificadas por Hofstede.

Quadro 4 - Aversão à incerteza

Pouca Aversão à Incerteza	Muita Aversão à Incerteza
A incerteza inerente à vida é aceite com naturalidade	A incerteza inerente à vida é sentida como uma ameaça permanente
Os níveis de <i>stress</i> são baixos	Os níveis de <i>stress</i> e de ansiedade são elevados
“ <i>Time is free</i> ”	“ <i>Time is Money</i> ”
Trabalhar demasiado não é uma virtude	As pessoas têm o impulso de trabalharem muito
Os comportamentos agressivos são reprovados	Os comportamentos agressivos, nossos e dos outros, são aceites
As emoções não são muito mostradas	As emoções são muito mostradas
Os conflitos e a competitividade são transparentes e correctos, e são usados construtivamente	Os conflitos e a competitividade podem desencadear agressividade e devem por isso ser evitados
Há uma maior aceitação de discordâncias	Há uma grande necessidade de consenso
As ideias e comportamentos fora do comum não são considerados ameaças; há uma grande tolerância	As pessoas e ideias fora do comum são perigosas; há uma grande intolerância
Existe um ambiente menos nacionalista	O nacionalismo é intrínseco
Existem sentimentos positivos em relação aos mais jovens	Os mais jovens são suspeitos
Há uma maior aceitação para correr riscos na vida	Existe uma grande preocupação com a segurança na vida
A tónica é o relativismo	Procura-se a verdade e os valores absolutos
Adoptam-se o mínimo de regras possível	Há necessidade de normas e regras escritas
Se as regras não são cumpridas, então talvez possam ser alteradas	Se as regras não são cumpridas as pessoas são culpadas e têm de se arrepender
A crença pertence ao senso comum e generalista	A crença pertence aos especialistas e aos seus conhecimentos
As autoridades existem para servir os cidadãos	Os cidadãos comuns são incompetentes quando comparados com as autoridades

Fonte: Adaptado e traduzido de Hofstede (1980)

Individualismo (*Individualism*)

Esta dimensão cultural diz respeito ao Individualismo e ao seu oposto, o Colectivismo. Ela indica o grau em que os indivíduos são integrados em grupos. Indica, portanto, se uma sociedade é uma rede social sem relação entre os seus elementos, ou se estes constituem grupos.

Numa sociedade individualista o enquadramento social é fraco, as ligações entre os indivíduos não existem, ou são mais soltas e fracas, e existe a noção de que cada um tem que cuidar de si mesmo e da sua família mais próxima.

O Colectivismo caracteriza-se por um forte enquadramento social em que as pessoas distinguem entre pertencer ou não a um grupo. Numa sociedade colectivista, as pessoas estão integradas, desde que nascem, em grupos coesos e fortes (familiares, mas também profissionais ou de interesses), que as protegem como contrapartida de uma lealdade absoluta.

Nas sociedades colectivistas prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo, enquanto nas sociedades individualistas prevalece o interesse do indivíduo sobre o grupo.

Colectivismo não se trata da subordinação do indivíduo ao grupo, como explicam De Mooij e Hofstede (2010). Isso é a descrição típica numa perspectiva individualista da pessoa. O grupo em si é a identidade de cada um dos seus elementos

Hofstede (1984) clarifica que a palavra colectivismo não é utilizada neste contexto para descrever qualquer sistema político em particular.

A questão fundamental inerente a esta dimensão é o grau de interdependência que a sociedade mantém entre os indivíduos. Tem a ver com o facto de as pessoas terem a consciência do “eu” ou do “nós” (Hofstede, 1984).

Hofstede (1984) afirma também que, enquanto nas culturas individualistas a tarefa é mais importante do que as relações, nas culturas colectivistas é atribuída maior importância e relevo às relações, e não à tarefa.

O quadro 5 apresenta as principais características que Hofstede (1980) identificou para as sociedades com elevado grau de individualismo e baixo grau de individualismo (este último equivale a um elevado grau de colectivismo, por oposição).

Quadro 5 – **Individualismo**

Individualismo	Coletivismo
Na sociedade, é suposto cada um tomar conta de si e da sua família imediata	Na sociedade, as pessoas integram desde que nascem famílias alargadas ou clãs que as protegem em troca de lealdade
Prevalece a consciência do “eu”	Prevalece a consciência do “nós”
A identidade baseia-se na pessoa	A identidade baseia-se no sistema social
Existe uma independência emocional das pessoas em relação às instituições e organizações	Existe uma dependência emocional das pessoas em relação às instituições e organizações e que pertencem
O envolvimento com as organizações é racional	O envolvimento com as organizações é moral
Ênfase na iniciativa individual e nos resultados; Liderança é o ideal	Ênfase na pertença a organizações; Ser membro do grupo/equipa é o ideal
Todos têm direito a ter privacidade e opinião própria	A privacidade é invadida pelos grupos e organizações a que as pessoas pertencem; as opiniões são pré-determinadas
Autonomia, variedade, prazer e segurança financeira individual são procuradas no sistema	Conhecimentos específicos, ordem, direito e segurança são assegurados pela organização ou grupo
A necessidade é de amizades específicas	As amizades são pré-determinadas por relações sociais estáveis, mas existe necessidade de prestígio nestas relações
A crença é considerada nas decisões individuais	A crença é considerada nas decisões do grupo
Os valores standards devem-se aplicar a todos (universalismo)	Os valores standards dependem de pertencer ou não a este ou àquele grupo (particularismo)

Fonte: Adaptado e traduzido de Hofstede (1980)

Masculinidade (*Masculinity*)

A Masculinidade tem como oposto a Feminilidade. Esta dimensão cultural diz respeito à distribuição de papéis na sociedade entre os dois sexos e expressa o grau em que os valores dominantes na sociedade são masculinos, sendo que a masculinidade está mais orientada para a obtenção de resultados e de bens, enquanto a feminilidade está mais preocupada com as pessoas e com a qualidade de vida. Numa sociedade masculina a ênfase é colocada no materialismo e na riqueza, enquanto numa sociedade feminina são prioritárias as relações e a harmonia. Hofstede (1991) define ainda feminilidade como uma medida do quanto às tarefas e características femininas são partilhadas pelos homens de uma sociedade.

Masculinidade significa uma preferência na sociedade pela realização, heroísmo, assertividade e sucesso material. O seu oposto, a Feminilidade, significa que existe preferência pelos relacionamentos, modéstia, cuidar dos mais frágeis, e pela qualidade de vida.

Uma elevada classificação desta dimensão significa que a sociedade é competitiva e que os seus elementos estão orientados para a obtenção de resultados e de sucesso, onde o sucesso só é alcançado pelos vencedores. Este sistema de valores é iniciado na escola e mantém-se durante todo o comportamento organizacional. Uma baixa pontuação significa que os valores dominantes na sociedade são o sentido dos outros (cuidar dos outros) e a qualidade de vida. Numa sociedade feminina, a qualidade de vida significa sucesso, e as pessoas que procuram destacar-se das outras não são particularmente apreciados.

Como em todas as sociedades, a maioria das instituições é constituída por homens. Estas sociedades onde a diferenciação social dos sexos é máxima induzem nas suas instituições uma mentalidade de agressividade. Estas sociedades tornam-se claramente sociedades de desempenho, mesmo nos valores das mulheres. Hofstede (1980) chama a estas sociedades masculinas, e dissocia os termos “masculino” e “feminino”, utilizados num contexto de distinção social, dos termos “macho” e “fêmea”, que são utilizados num contexto de distinção biológica. Um homem pode ser feminino mas não pode ser fêmea. Os adjetivos masculinos e femininos são, portanto, utilizados por Hofstede num sentido relativo, fazendo referência ao papel social determinado pela cultura.

Algumas sociedades promovem a máxima diferenciação social entre os dois sexos, nas quais os homens têm um papel mais assertivo e as mulheres as funções de cuidar e de educar. Outras sociedades cultivam a mínima diferenciação social entre os dois sexos. Isto significa que algumas mulheres podem assumir funções assertivas se assim o pretenderem, mas sobretudo os homens podem assumir papéis mais modestos e carinhosos, orientados para os relacionamentos, se assim o quiserem. Mesmo nestas sociedades, a maioria das instituições é constituída por homens, possivelmente com um peso um pouco menor no que nas sociedades masculinas. Estas sociedades onde a diferenciação social dos sexos é mínima, incutem nas suas instituições uma mentalidade orientada para a qualidade de vida. Tornam-se assim sociedades de bem-estar nas quais cuidar dos seus membros, mesmo dos mais fracos, é importante tanto para as mulheres como para os homens. Hofstede (1980) chama a estas sociedades femininas.

“Masculino” e “feminino” são qualificações relativas que expressam a frequência relativa de valores que em princípio estão presentes nos dois tipos de sociedades. A dimensão Masculinidade/feminilidade tem a ver com o conceito que as pessoas têm de si próprias: quem sou eu e o que ando aqui a fazer? (Hofstede, 1984)

Os estudos iniciais revelaram que os valores das mulheres diferem menos entre as diferentes sociedades do que os valores dos homens, e revelaram também que os valores dos homens podem variar significativamente de um país para o outro, desde muito assertivo e competitivo, e consequentemente muito diferentes dos das mulheres, até modesto e carinhoso, aproximando-se assim dos valores das mulheres. Assim, numa sociedade mais masculinizada, os valores dos homens e das mulheres apresentam maiores diferenças no que numa sociedade mais feminina, onde os valores de ambos os sexos se encontram mais próximos.

A questão fundamental abordada por esta dimensão é a forma como a sociedade atribui funções e papéis sociais (e não biológicos) aos dois sexos.

No próximo quadro apresenta-se as características que Hofstede (1980) identificou para os dois polos desta dimensão cultural.

Quadro 6 – **Masculinidade**

Masculina	Feminina
Os homens devem ser assertivos; as mulheres devem ser educadoras e protectoras	Os homens não precisam de ser assertivos e também podem assumir um papel protector e educador
As funções de ambos os sexos na sociedade estão claramente definidas	As funções de ambos os sexos na sociedade são mais flexíveis
Os homens devem dominar a sociedade	Deve haver igualdade entre os dois sexos
O importante é o desempenho	O importante é a qualidade de vida
As pessoas vivem para trabalhar	As pessoas trabalham para viver
O dinheiro e os bens são mais importantes	As pessoas e o ambiente são mais importantes
Independência é o ideal	Interdependência é o ideal
A ambição é a motivação	A motivação provém do serviço
São admirados aqueles que são empreendedores e bem sucedidos	Existe simpatia para com aqueles que não são bem sucedidos
O grande e rápido é que é bom	O pequeno e lento é que é bom
O machismo é apreciado	A igualdade entre os sexos é o ideal

Fonte: Adaptado e traduzido de Hofstede (1980)

Orientação a Longo Prazo (*Long-Term Orientation*)

Esta dimensão cultural é acrescentada por Hofstede em 1991, na sequência de uma investigação conduzida por Michael Bond. Inicialmente, Hofstede chama a esta quinta dimensão o Dinamismo Confusiano, pois os seus valores fazem parte dos ensinamentos de Confúcio (filósofo Chinês que viveu por volta de 500 a.C.), mas posteriormente atribui-lhe a designação de Orientação a Longo Prazo de uma cultura.

A dimensão da orientação a longo prazo está estreitamente relacionada com os ensinamentos de Confúcio e pode ser interpretada como lidar com a busca da virtude pela sociedade, na medida em que uma sociedade mostra uma perspectiva pragmática orientada para o futuro em vez da histórica e convencional visão do curto prazo.

A quinta dimensão diz respeito à orientação para o longo prazo em contraste com a orientação para o curto prazo. Tem a ver com o horizonte temporal de uma cultura e com o valor que é atribuído ao futuro versus o valor que é atribuído ao presente e ao passado. Ela indica a medida em que uma sociedade baseia as suas tradições sobre o passado ou presente, sobre os benefícios que daí resultam e sobre o que pretende para o futuro.

Para o longo prazo são realçados os valores orientados para o futuro como persistência, perseverança, frugalidade e poupança e investimento. A capacidade de adaptação das tradições a novas circunstâncias, de adaptação pessoal e a perspectiva de que os acontecimentos mais importantes na vida vão ocorrer no futuro são também características das culturas com orientação para o longo prazo. Existe a consciência de que as acções realizadas no presente vão provocar efeitos nas gerações futuras, tais como a poluição, a destruição da camada de ozono ou das florestas. Nas culturas com orientação para o longo termo, a verdade depende muitas vezes das circunstâncias e do contexto.

Pelo contrário, nas sociedades com orientação para o curto prazo, são os valores orientados para o passado e para o presente que assumem relevância. Caracterizam-se por um grande respeito pelas tradições, uma pequena propensão para poupanças para o futuro e pelo foco na obtenção de resultados rápidos. Estas sociedades têm geralmente a preocupação de estabelecer verdades absolutas, e são muito normativas na sua forma de pensar.

A Sexta Dimensão

Uma sexta dimensão é acrescentada mais recentemente, em 2010, tendo por base um trabalho de análise dos dados do World Values Survey que foi realizado por Michael Minkov . A esta nova dimensão foi atribuída a designação de **Indulgência versus Restrição (Indulgence versus Restrain)**.

A indulgência representa uma sociedade que permite a gratificação relativamente livre de desejos humanos naturais e básicos relacionados com a diversão e o desfrutar a vida (*enjoy life and having fun*), enquanto a restrição, por oposição, diz respeito a uma sociedade que suprime essa gratificação de necessidades e que as regula através de estritas normas sociais. Esta dimensão apresenta-nos dois extremos onde, por um lado (indulgência), as pessoas podem agir da forma que entendem no sentido de atingirem um elevado nível de felicidade, enquanto por outro (restrição) as pessoas têm a noção de que essa gratificação deverá ser contida e regulada.

Esta dimensão cultural não será considerada no âmbito desta dissertação.

Cultura Portuguesa

Para o caso particular da cultura nacional portuguesa, os valores que Hofstede associou a cada dimensão cultural são aqueles que estão representados na tabela que se segue.

Tabela 1 - **Valores das dimensões culturais portuguesas**

Distância ao Poder	63
Individualismo	27
Masculinidade / Feminidade	31
Aversão à Incerteza	104
Orientação a Longo-Prazo	30

Fonte: Elaboração própria, com base em Hofstede, Hofstede e Minkov (2010)

A análise dos valores obtidos indica que os portugueses são muito colectivistas, aceitam relativamente bem a distância ao poder, são pouco assertivos e objectivos e valorizam mais as relações (são mais femininos do que masculinos), que têm uma enorme aversão ao desconhecido, pelo que não estão nada dispostos a arriscar nem a enfrentar situações desconhecidas que se traduzam em desconforto, e que a sua perspectiva de orientação temporal situa-se no curto prazo.

As considerações tecidas por Hofstede para cada uma das dimensões descrevem-se a seguir.

Distância ao Poder - A pontuação de 63 obtida para esta dimensão reflecte a aceitação da sociedade portuguesa à distância hierárquica e aos privilégios inerentes à posição daqueles que detêm o poder. O chefe solicita informações aos seus subordinados, e estes aceitam o controlo exercido. A falta de interesse do chefe relativamente ao um subordinado significa que este não é importante para a organização, e pode ser uma fonte de desmotivação do subordinado.

Individualismo – Em comparação com o resto da Europa, com excepção da Espanha, Portugal é um país colectivista, como confirma a pontuação de 27 na escala do individualismo. Existe um compromisso a longo prazo do membro para com o grupo, seja a família, a família alargada ou relacionamentos alargados. Numa cultura colectivista, a lealdade é fundamental e sobrepõe-se mesmo a outras regras e regulamentos da sociedade. As relações são fortes e todos assumem responsabilidades relativamente aos outros membros do seu grupo. Nestas sociedades as relações entre empregador e empregado são como um vínculo familiar, e uma ofensa pode conduzir à vergonha. O tipo de gestão nestas culturas é a gestão de grupos.

Masculinidade / Feminilidade – A pontuação atribuída a Portugal nesta dimensão cultural (31) caracteriza-o como uma sociedade onde o consenso é a palavra de ordem. A competitividade não é excessivamente apreciada. Portugal é, então, um país feminino, no qual as pessoas trabalham para viver, os gestores procuram obter consensos, as pessoas a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no ambiente profissional. Os conflitos são resolvidos através de negociação e de compromisso, e os incentivos como flexibilidade e tempo livre são muito apreciados. O foco de uma sociedade feminina é o bem-estar.

Relativamente a esta dimensão cultural, é oportuno referir uma entrevista concedida por Hofstede à revista *Executive Digest*, em Agosto de 1997 (p. 40-41), na qual ele é questionado sobre o que lhe parecia distinto na cultura portuguesa. A resposta de Hofstede é que “Portugal

é um país tipicamente latino, pertencendo, por isso, ao grupo mais feminino. No entanto, reconheci imediatamente que os portugueses diferem dos outros países latinos e, ao contrário dos espanhóis, não matam os seus touros. Os portugueses tendem a ser mais simpáticos para as pessoas e são bons negociadores, tentando sempre encontrar uma via pacífica. Por isso, eles resolvem muitos problemas negociando, e não guerreando”.

Aversão à Incerteza – Esta é a dimensão cultural que Hofstede considera definir muito bem a sociedade portuguesa. A pontuação de 104 atribuída significa que há uma preferência clara e elevada pela aversão à incerteza. Os países com elevados níveis de aversão à incerteza têm códigos rígidos de comportamentos e de crenças e são intolerantes com ideias e comportamentos pouco ortodoxos. Existe uma necessidade emocional de regras, mesmo que não façam muito sentido, e as pessoas precisam de estar ocupadas e de trabalharem muito. Pode haver resistência à mudança. A segurança é um elemento importante na motivação individual dos elementos destas sociedades.

Orientação a Longo Prazo – A pontuação que Portugal obtém (30) significa que se trata de uma sociedade orientada para o curto prazo. As sociedades com orientação para o curto prazo têm normalmente um grande respeito pelas tradições, pouca tendência para poupar e são impacientes na obtenção de resultados rápidos. São sociedades com tendência para estabelecer verdades normativas. As sociedades tipicamente de orientação de curto prazo são as sociedades ocidentais e as do oriente médio.

Síntese do Enquadramento Teórico

A revisão teórica incide sobre as temáticas da liderança, das dimensões culturais de Hofstede e da proactividade. Para efeitos de síntese destacam-se algumas ideias e conceitos chave:

Sobre Liderança...

Existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que tentaram definir o seu conceito (Stogdill, 1974). Ao longo das últimas décadas foram surgindo diferentes abordagens e teorias de liderança, desde a teoria do grande homem até à liderança

transaccional e transformacional, passando pelas teorias comportamentais, pelas teorias contingenciais e pelas teorias neocarismáticas.

Nesta revisão é destacada a liderança transformacional pelas suas características que permitem alcançar resultados superiores influenciando os seguidores através de comportamentos que envolvem quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individual (Bass, 1985; Bass e Avolio, 1990, 1994, 2000; Kendrick, 2011). As teorias da liderança transformacional referem a capacidade de influenciar os outros (Cohen e Fink, 2004) e a capacidade de lidar com a mudança (Kotter, 2000) como as características mais relevantes do líder.

Neste âmbito, é referida por Lourenço (2006) a importância da inteligência emocional, que teve em Daniel Goleman o seu principal investigador e defensor.

Existe consenso de vários autores no que respeita ao facto de não existir um líder se não houver um grupo de seguidores. Um indivíduo só é líder se existir um grupo de pessoas dispostas a serem lideradas por ele (Lourenço, 2006). Lord e Maher (1991) sustentam que um indivíduo emerge como líder se o grupo lhe atribuir características de liderança, pelo que a essência de liderança reside mais no seguidor do que nas características individuais do próprio líder. Líderes e liderados são, portanto, inseparáveis (Bass e Avolio, 2002).

Muitos autores reconhecem que a liderança é um fenómeno universal, mas também que as crenças, os valores e as normas de uma determinada cultura afectam o comportamento do líder e os seus objectivos, bem como as estratégias das organizações (Bass, 1990). Assim, a compreensão da liderança implica a compreensão do contexto cultural em que a mesma é exercida Nahavandi (2009).

Bass e Avolio são os autores que se destacam como referência nesta revisão teórica sobre a liderança transformacional, destacando-se também Lourenço pela abordagem mais abrangente aos vários tipos de liderança que são referidos.

Sobre Proactividade...

Crant (2000) defende que o comportamento proactivo é um fenómeno complexo com múltiplas causas com consequências importantes para as pessoas e para as organizações, e define comportamento proactivo como assumir iniciativa para melhorar as circunstâncias actuais ou criar novas. Ser proactivo significa mudar as coisas, numa determinada direcção e

para melhor. O comportamento proactivo está orientado para a mudança (Bateman e Crant, 1993; Crant, 2000). Os indivíduos proactivos realizam de forma activa mudanças ambientais (desafiam o status quo) enquanto os indivíduos menos proactivos têm uma abordagem mais reactiva ao trabalho, adaptando-se passivamente às condições actuais (Bateman e Crant, 1993).

Crant (2000) desenvolve um modelo integrativo dos antecedentes e das consequências de comportamentos proactivos. Neste modelo existem duas categorias principais de antecedentes, as diferenças individuais e os factores contextuais. Nas diferenças individuais destaque o grupo dos quatro constructos: Personalidade Proactiva (Proactive Personality), Iniciativa Pessoal (Personal Initiative), Auto-eficácia (Role Breadth Self-efficacy) e Assumir os Riscos (Taking Charge).

O constructo da personalidade proactiva tem as suas raízes no interaccionismo, que defende que as situações são uma função da pessoa tal como o comportamento da pessoa é uma função da situação (Bower, 1973, citado por Fuller e Marler, 2009) e também na teoria social cognitiva (Bandura, 1986) que defende que a pessoa, o ambiente e o comportamento se influenciam continuamente uns aos outros.

Bateman e Crant (1993) definem personalidade proactiva como a disposição de um indivíduo para agir de forma a influenciar o ambiente e que é relativamente pouco condicionada ou constrangida pelas condições situacionais.

Grant e Ashford (2008) associam duas características fundamentais ao comportamento proactivo: a actuação com antecedência e a intenção do impacto. Estes autores consideram o comportamento proactivo como um processo do qual destacam três fases: antecipação, o planeamento e a acção direccionada para o impacto futuro. Grant e Ashford (2008) defendem que o comportamento proactivo varia ao longo de pelo menos cinco dimensões: a forma, o alvo pretendido do impacto, a frequência, o *timing* e as tácticas.

Bateman e Crant (1993) relacionam liderança transformacional características prototípicas de um indivíduo proactivo, e Claes e Ruiz-Quintanilla (1998) comprovam que existe uma influência relativamente significativa da cultura nacional sobre os comportamentos proactivos.

Bateman e Crant são os autores de referência na revisão teórica da proactividade.

Sobre Dimensões Culturais...

Hofstede (2001) reconhece que a cultura é mais frequentemente uma fonte de conflitos do que de sinergia.

Hofstede (1980) define cultura como a programação mental colectiva das pessoas num ambiente. As pessoas que foram condicionadas por diferentes educações e experiências de vida podem ter diferenças muito grandes na percepção da mesma realidade, explica Hofstede (1980), que sustenta que a cultura não é uma característica de pessoas individuais, mas de um conjunto de pessoas que foram condicionadas pela mesma educação e experiência de vida.

Existem vários níveis de cultura, dos quais sobressaem a cultura nacional, a cultura organizacional e cultura de grupo. Havendo interacções entre os vários níveis que tenham impacto umas nas outras, a cultura nacional tem um impacto e influência sobre os outros níveis de cultura maior do que estes sobre a cultura nacional (Nahavandi, 2009).

Hofstede (1980) define quatro critérios diferenciadores das várias culturas nacionais, aos quais chama dimensões, e que são a distância ao poder (grau de aceitação de distribuição desigual do poder), a aversão à incerteza (medida de tolerância a incerteza e ao desconhecido), o individualismo (grau de ligações entre os indivíduos, tem o colectivismo como oposto) e a masculinidade (grau de predominância dos valores masculinos – competição e assertividade - e tem a feminilidade – relações e harmonia - como oposto). Hofstede apresenta uma quinta dimensão em 1991, a orientação a longo prazo (horizonte temporal). Os valores destas dimensões para a cultura portuguesa sugerem que os portugueses são muito colectivistas, aceitam relativamente bem a distância ao poder, são pouco assertivos e objectivos e valorizam mais as relações, ou seja, são mais femininos do que masculinos, que têm uma enorme aversão ao desconhecido e consequente desconforto, e que a sua perspectiva de orientação temporal se situa no curto prazo.

Hofstede é o autor de referência na revisão teórica sobre a cultura e as dimensões culturais

Capítulo II: Metodologia

Enquadramento

Neste capítulo, após a clarificação dos objectivos prosseguidos nesta dissertação, procede-se à apresentação da Metodologia – considerada e adoptada.

A problemática de investigação preconizada no protocolo inicialmente proposto evoluiu durante a pesquisa bibliográfica.

Síntese

Este trabalho de investigação foi desenvolvido em três etapas que conduzem às conclusões finais.

A primeira etapa consistiu na realização de uma revisão bibliográfica, desenvolvida com o objectivo de identificar as principais questões relacionadas com os temas que são objecto desta dissertação, no sentido de fundamentar as hipóteses que são apresentadas e analisadas. Os temas objecto desta revisão foram a liderança, a proactividade e as dimensões culturais. Em termos de opções consideradas, os autores de referência, anteriormente referidos, foram:

- Bass e Avolio, com trabalhos de investigação em liderança transformacional desde 1985 (o seu trabalho mais recente que foi consultado data de 2009);
- Bateman e Crant, cujas obras sobre proactividade que foram consultadas se situam entre 1993 e 2000.
- Hofstede, que definiu as dimensões culturais nacionais com o seu nome, em 1980 (a sua obra mais recente que foi consultada data de 2010);

Nos trabalhos de muitos outros autores, consultados nestas áreas temáticas, são referidos amiúde os autores de referência citados.

A partir da experiência destes autores e de leituras realizadas, equacionaram-se algumas possibilidades de operacionalização como a realização de um questionário por entrevista, um

inquérito em contexto organizacional ou um questionário *online*. Avaliados os prós e contras de cada possibilidade, optou-se pelo questionário *online*. O tempo para obter as respostas e a possibilidade dos inquiridos responderem quando fosse mais oportuno foram os factores determinantes para esta opção.

A segunda etapa consistiu na realização do questionário e na recolha dos dados. A elaboração do questionário teve como base ferramentas utilizadas em diversas investigações para a obtenção de informação relativa a cada uma das temáticas: MLQ na vertente da liderança, VSM94 em termos dos parâmetros das dimensões culturais de Hofstede, e PPS na componente da proactividade. No subcapítulo “Questionário” descreve-se como o mesmo foi definido e elaborado. O questionário foi parametrizado na plataforma *Google Drive* e esteve disponível durante duas semanas. Neste período de tempo foram obtidas 119 respostas válidas.

A terceira etapa foi dedicada à análise estatística dos dados obtidos e à validação das hipóteses formuladas. Foi utilizado o software SPSS, [versão 21](#), para o tratamento dos dados obtidos. Os procedimentos estatísticos utilizados para a análise foram os usuais neste tipo de estudo, nomeadamente estatísticas descritivas da amostra, análise de fiabilidade através do coeficiente alfa de Cronbach, análise de correlações e testes não paramétricos em virtude de não estarem reunidas as condições para aplicação de testes paramétricos, conforme sugerido por Field (2005).

Sobre os Procedimentos de Investigação

Os procedimentos de investigação implícitos neste estudo seguem o recomendado na literatura para as investigações em ciências sociais, no caso de estudos de natureza quantitativa, em que o método de recolha de dados se baseia na utilização de um questionário.

A amostra obtida incide sobre um universo de pessoas preferencialmente com experiência profissional superior a 10 anos e mais de 5 anos de experiência de liderança de equipas, oriundas de diversas áreas de actividade profissional. A natureza dos dados obtidos é quantitativa. Os dados obtidos são primários, uma vez que foram gerados através de resposta ao questionário anteriormente referido.

O questionário foi estruturado de forma a definir o âmbito pretendido, tendo sido utilizadas escalas validadas e recomendações retiradas da literatura revista, nomeadamente de trabalhos de investigação anteriores, os quais foram objeto de análise no capítulo anterior.

Ao longo de todo o processo foi mantida uma postura eticamente neutra, pautada pela ausência de qualquer conflito de interesses e salvaguarda do anonimato das informações recolhidas.

Problema e Formulação das Hipóteses da Investigação

A problemática desta investigação foi a seguinte: Depende o estilo de liderança das dimensões culturais de um país e do nível de proactividade do indivíduo?

A questão subjacente a este problema abrange três vertentes:

- Existe uma correlação positiva entre as características de liderança e a proactividade dos líderes?
- Quais as características de liderança de gestores portugueses?
- Apresentam diferenças culturais em relação à generalidade da população, segundo o modelo de Hofstede?

Pretende-se com esta investigação, em primeira instância, identificar o estilo de liderança, o nível de proactividade e o enquadramento nas dimensões culturais do modelo de Hofstede que sobressaem das respostas obtidas.

Posteriormente, pretende-se identificar eventuais correlações positivas entre as características de liderança e os níveis de proactividade dos indivíduos. Pretende-se, por fim, analisar um eventual enquadramento das características de liderança nos parâmetros das dimensões culturais obtidos, e se estes apresentam desvios em relação à cultura nacional portuguesa tal como Hofstede a definiu.

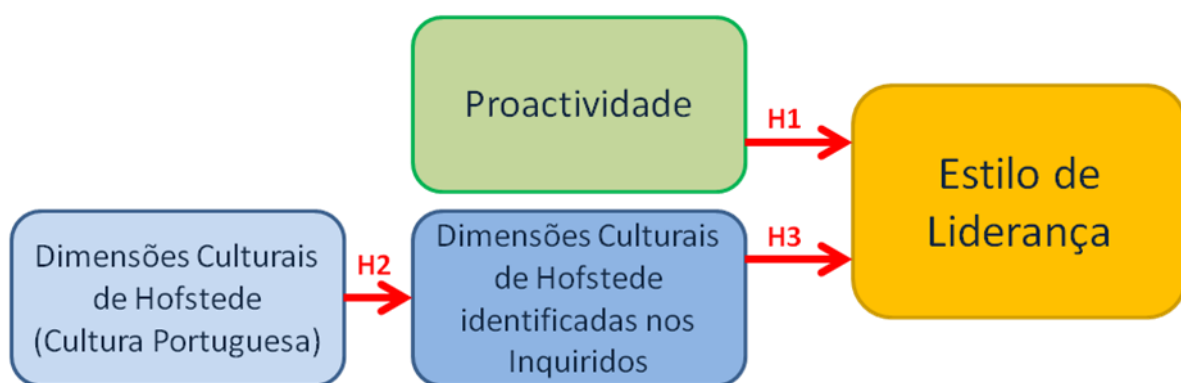
Assim, as hipóteses que se pretendem verificar são as seguintes:

- H1: Existe uma correlação positiva entre proactividade e liderança.

- H2: Os valores dos parâmetros culturais do modelo de Hofstede para a cultura nacional portuguesa reflectem-se na cultura de líderes portugueses.
- H3: Os valores culturais do líder têm influência no estilo de liderança que adopta.

A figura seguinte ilustra o modelo e as hipóteses de investigação apresentadas.

Figura 4: **Modelo e hipóteses de investigação**



Fonte: Elaboração do próprio

Recolha e Análise dos Dados

Questionário

O questionário foi construído com base em ferramentas utilizadas para a medição e avaliação das componentes temáticas que constam da formulação das hipóteses.

O MLQ (Multilevel Leadership Questionnaire) será, porventura, o questionário mais utilizado na vertente da liderança. Da autoria de Bass e Avolio, teve várias versões evolutivas desde a sua primeira publicação em 1985. Tem como objectivo a medição de cada um dos componentes da escala completa da liderança, cujo espectro abrange desde a liderança passiva até aos elementos da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada). Assim, o MLQ procura

determinar qual o estilo de liderança que se destaca no universo das pessoas inquiridas. No entanto, por dificuldades de acesso aos parâmetros de avaliação de uma versão mais recente do MLQ, e também (fundamentalmente) por uma questão de simplificação do questionário global, optou-se por identificar na literatura as características mais comuns e elaborar uma escala composta por 18 itens, os quais foram objeto de análise por um painel de especialistas através do método delphi.

A escala PPS (Proactive Personality Scale) é uma escala de medida do comportamento proactivo, desenvolvida por Bateman e Crant (1993). O instrumento original, de 1993, tem uma escala composta por 17 itens, mas vários autores utilizaram versões abreviadas com 10, 6, 5 e 4 itens, tendo por base a versão original. A utilização de uma versão abreviada do PPS deve-se à necessidade que muitos investigadores sentem de simplificar os inquéritos para que estes não se tornem excessivamente longos (Smith, McCarthy et al., 2000, citados por Brás-dos-Santos, Dutschke e Garcia del Junco, 2011). Neste sentido, e para o questionário não se tornar extenso e cansativo para o inquirido, houve a preocupação de simplificar tanto quanto possível a sua construção. Por esse motivo, utilizou-se a versão simplificada do PPS com 6 itens para permitir uma economia no número de itens do questionário e por estudos anteriores terem utilizado esta versão do PPS de 6 itens sem perda de rigor da fiabilidade da escala em relação à fiabilidade da escala original.

O VSM94 (Values Survey Module 1994) é um questionário composto por 26 itens. Foi desenvolvido por Hofstede com o objectivo de comparar os valores culturais de pessoas provenientes de dois ou mais países ou regiões. A primeira versão foi publicada em 1980 (VSM 80). É aplicada uma pontuação a cinco dimensões da cultura nacional ou regional, com base em quatro perguntas por cada dimensão. As restantes questões são de natureza demográfica, como o género, idade, nacionalidade e grau de estudos académicos.

O conteúdo integral do questionário encontra-se em anexos (anexo A).

Aplicação

O questionário adoptado esteve disponível durante duas semanas na plataforma *Google Drive*, que permite a recolha de informação anónima *online*.

A partir de um e-mail (em anexo) distribuído em cascata a partir de alguns gestores contactados pessoalmente, foram obtidas 119 respostas válidas.

Tratamento e Análise

A informação recolhida foi organizada numa base de dados. Utilizou-se o software SPSS, versão 21, para o tratamento dos dados obtidos.

A técnica de análise de dados utilizada é a de análise estatística multivariável. Os dados foram analisados através de métodos quantitativos:

- Análise de fiabilidade;
- Coeficientes de correlação de Pearson;
- Testes não paramétricos (Kruskall-Wallis e Mann-Whitney).

Os critérios de qualidade são objectivistas e incluem validade de constructo (operacionalização de conceitos), validade interna (inferência de causalidade), validade externa (generalização), fiabilidade (homogeneidade de resultados de investigação independente do investigador ou projecto de investigação) e simplicidade (homogeneidade de níveis de análise e simplicidade geral do projecto de investigação).

A validação dos dados foi assegurada através da utilização de uma ferramenta electrónica.

Capítulo III: Apresentação e Discussão de Resultados

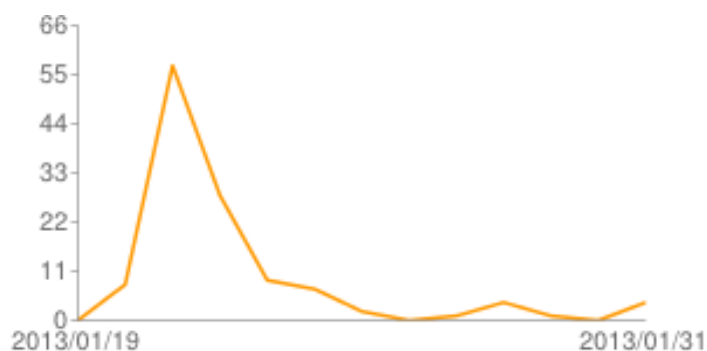
Neste capítulo caracteriza-se a amostra recolhida e descreve-se e analisa-se os resultados obtidos.

Descrição da Amostra

Nesta secção apresenta-se a caracterização da amostragem. As tabelas com os detalhes da informação encontram-se em anexos (Anexo B).

A figura 5 mostra a distribuição das respostas ao longo do período de tempo que o questionário esteve disponível.

Figura 5: **Número de respostas diárias**



Fonte: *Google Drive results*

Responderam ao inquérito 119 pessoas, das quais 77 (65%) do género masculino e 42 (35%) do género feminino.

Em termos de faixa etária, 12% têm idade compreendida entre 31 e 40 anos, 26% entre os 41 e os 50 anos, 41% entre os 51 e os 65 anos, e 21% têm mais de 65 anos de idade.

A tabela abaixo apresenta a amostragem em termos de faixa etária por género (M/F)

Tabela 2: Faixa etária por género

	Masculino		Feminino		Total Idade	
Entre 30 e 40 anos	10	13%	4	10%	14	12%
Entre 41 e 50 anos	17	22%	14	33%	31	26%
Entre 51 e 65 anos	30	39%	19	45%	49	41%
Mais de 65 anos	20	26%	5	12%	25	21%
Total Género	77		42		119	

Fonte: Elaboração própria

Todos os respondentes têm nacionalidade portuguesa, com uma única exceção. 89% refere ter nascido em Portugal, 10% nasceu em países africanos de língua portuguesa e registou-se um respondente natural de outro país europeu.

O resultado da amostragem sobre habilitações literárias e áreas em que as mesmas foram desenvolvidas é apresentado nas tabelas 3 e 4. Da primeira observa-se que a maioria dos inquiridos tem o grau académico de Licenciatura ou Mestrado (73%), registando-se 10% com o 12º ano e 9% com Doutoramento. Na tabela 4 verifica-se que três áreas de estudos destacam-se das restantes, com as Ciências Económicas e Empresariais representadas em 22% da amostragem e as Ciências da Saúde a partilharem o segundo lugar com as Engenharias, com 19% de representação para cada uma.

Tabela 3: Habilitações literárias

	Frequency	Percent
Outros	9	7,6
12.º ano ou equivalente	12	10,1
Licenciatura	65	54,6
Mestrado	22	18,5
Doutoramento	11	9,2
Total	119	100,0

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Tabela 4: Áreas dos estudos académicos

	Frequency	Percent
Agronomia, Veterinária	9	7,6
Arquitetura	2	1,7
Artes e Letras	6	5,0
Ciências da Educação	8	6,7
Ciências da Saúde	22	18,5
Ciências Económicas e Empresariais	26	21,8
Ciências Sociais	9	7,6
Desporto	1	,8
Direito	8	6,7
Engenharias	22	18,5
Outras	6	5,0
Total	119	100,0

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Na vertente da experiência, quer profissional quer de liderança de equipas, o universo de amostragem representa valores elevados. Assim, 97% dos respondentes têm uma experiência profissional superior a 10 anos, enquanto apenas 3% têm entre 5 a 10 anos. Com menos de 5 anos surge ainda uma percentagem inferior a 1% dos inquiridos. Quanto a experiência de liderança de equipas, 77% dos respondentes referiam ter mais de 5 anos, 13% entre 3 a 5 anos, 3% menos de 3 anos, e 8% não ter nenhuma experiência de liderança. Estes dados são apresentados nas tabelas 5 e 6.

Tabela 5: Experiência profissional

	Frequency	Percent
Menos 5 anos	1	,8
Entre 5 e 10 anos	3	2,5
Mais de 10 anos	115	96,6
Total	119	100,0

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Tabela 6: **Experiência de coordenação / chefia de equipas**

	Frequency	Percent
Nenhuma	9	7,6
Menos de 3 anos	4	3,4
3 a 5 anos	15	12,6
mais de 5 anos	91	76,5
Total	119	100,0

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Relativamente à distribuição geográfica dos inquiridos, 87% vivem na área metropolitana de Lisboa e 6% residem no Estrangeiro. Tanto na área metropolitana do Porto, como nas zonas centro e sul, registaram-se 3% de respondentes em cada uma:

Tabela 7: **Área de residência**

	Frequency	Percent
Grande Lisboa	103	86,6
Grande Porto	3	2,5
Zona Centro	3	2,5
Zona Sul	3	2,5
Estrangeiro	7	5,9
Total	119	100,0

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Análises de Fiabilidade

A análise de fiabilidade das escalas utilizadas na aplicação da amostra foi realizada através do modelo de consistência interna de Cronbach. Este modelo permite medir a consistência interna de todos os itens, quer globalmente, quer individualmente, transmitindo informação sobre a correlação do item com a escala e sobre o coeficiente alfa e a média e a variância da escala quando um item é eliminado.

O coeficiente alfa varia entre 0,00 (ausência de fiabilidade) e 1,00 (fiabilidade perfeita). Diversos autores, como Maroco (2003), referem que a escala deve apresentar um coeficiente superior a 0,70 para que a mesma seja considerada fiável.

Apresentam-se a seguir os valores obtidos para cada escala. As tabelas com os detalhes da informação encontram-se no Anexo C.

A escala utilizada para a liderança, composta por 18 itens, apresentou um coeficiente de 0,903. Este valor confere uma fiabilidade elevada desta escala na aplicação da amostra.

Tabela 8: Estatísticas de fiabilidade (liderança)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,903	,905	18

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Tabela 9: Estatísticas da escala (liderança)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
81,47	37,573	6,130	18

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Tabela 10: Estatísticas dos itens (liderança)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Autoconfiança	76,96	35,430	,271	,906
Capacidade de orientar	76,85	34,350	,436	,901
Comunicação Inspiradora	76,84	34,220	,528	,898
Consideração	76,96	33,651	,567	,897
Demonstrar confiança nos colaboradores	76,93	34,216	,511	,899
Determinação	76,98	33,339	,600	,896
Esclarecimento do papel do colaborador	76,99	33,619	,555	,898
Estímulo Intelectual	77,00	33,169	,648	,895
Expectativa positiva no desempenho dos colaboradores	77,16	33,254	,580	,897
Humanismo	76,93	32,792	,634	,895
Integridade	76,76	34,181	,569	,898
Justiça	76,76	33,847	,667	,895
Liderar através do exemplo pessoal	76,76	34,453	,542	,898
Orientação para o desempenho	77,11	33,115	,556	,898
Orientação para a Equipa	76,92	33,409	,652	,895
Partilhar o poder	77,18	32,180	,588	,897
Reconhecimento	76,90	33,769	,572	,897
Visão	77,00	33,712	,577	,897

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

A escala PPS, utilizada para a proactividade, é composta por 6 itens e obteve um coeficiente de 0,696 na aplicação da amostra. Este valor encontra-se ligeiramente abaixo dos 0,70 necessários para que a aplicação da escala à amostra seja considerada fiável, mas situa-se acima do mínimo aceitável de 0,60 que ocorre em muitas investigações na área das Ciências Sociais, como sugere Field (2005).

Tabela 11: Estatísticas de fiabilidade (proactividade)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,696	,699	6

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Tabela 12: Estatísticas da escala (proactividade)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23,36	7,623	2,761	6

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Tabela 13: Estatísticas dos itens (procatividade)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Quando vejo alguma coisa que não me agrada, eu tento resolvê-la	19,28	5,744	,418	,297	,659
Independentemente das adversidades que possam surgir, quando acredito em algo, tudo farei para que isso aconteça	19,19	5,242	,599	,425	,601
Gosto muito de defender as minhas ideias, mesmo contra a oposição dos outros	19,47	5,624	,367	,213	,677
Tenho uma excelente capacidade para identificar oportunidades	19,89	5,878	,349	,162	,680
Estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas	19,16	6,254	,360	,153	,677
Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me impedirá de a realizar	19,82	4,949	,494	,263	,633

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

A escala VSM, utilizada para as dimensões culturais, é composta por 20 itens e apresentou um coeficiente de 0,540. Este valor significa que a fiabilidade da escala na aplicação da amostra não é significativa. Esta situação poder-se-á dever a vários factores como, por exemplo, uma interpretação incorrecta do questionário por parte dos respondentes, ou por terem sido consideradas todas as respostas válidas ao invés de se excluïrem as dos respondentes com pouca ou nenhuma experiência de coordenação de equipas.

Como se observa na tabela 16, a eliminação de alguns itens na escala permitiria aumentar o valor do alfa de Cronbach. No caso concreto do item “Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas...”, se ele fosse eliminado, o coeficiente de Cronbach seria superior ao mínimo aceitável de 0,60 para considerar fiável a aplicação da escala a esta amostra. No entanto, considera-se este item pertinente e optou-se pela sua manutenção.

Tabela 14: Estatísticas de fiabilidade (dimensões culturais)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,540	,644	20

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Tabela 15: Estatísticas da escala (dimensões culturais)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47,84	31,271	5,592	20

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Tabela 16: Estatísticas dos itens (dimensões culturais)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal e familiar	46,09	28,441	,336	,462	,507
Ter boas condições físicas de trabalho	45,71	27,375	,449	,455	,489
Ter boas relações com o seu superior directo	45,88	27,139	,464	,544	,485
Ter segurança de emprego	45,61	26,273	,463	,484	,476
Trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si	46,12	28,732	,342	,487	,509
Ser consultado pelo seu superior directo nas decisões que ele tome	45,62	27,661	,403	,358	,495
Ter oportunidade de evoluir hierarquicamente na carreira profissional	45,64	28,487	,237	,377	,517
Ter elementos de variedade e de novidade no trabalho	45,98	29,390	,187	,313	,526
Estabilidade pessoal	46,19	27,886	,435	,445	,495
Poupança	45,48	27,675	,423	,395	,494
Persistência (Perseverança)	45,91	27,949	,403	,408	,498
Respeito pela tradição	45,07	26,385	,430	,432	,480
Com que frequência se sente nervoso ou tenso?	44,80	30,840	-,041	,171	,564
Com que frequência é que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores?	44,96	31,990	-,152	,274	,587
A maior parte das pessoas é de confiança	44,50	30,574	-,033	,226	,567
Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas à grande maioria das questões que os subordinados possam colocar acerca do seu trabalho	44,66	32,262	-,179	,201	,606
Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados têm duas chefias deve ser evitada a todo o custo	45,62	28,508	,168	,302	,528

A competição entre colaboradores é, normalmente, mais negativa que positiva	44,95	28,930	,087	,214	,547
As normas de uma empresa não devem ser quebradas – mesmo que o colaborador pense que é no melhor interesse da empresa	45,22	29,799	,047	,219	,551
Quando as pessoas fracassam na vida, muitas vezes é por sua culpa	44,96	31,803	-,136	,204	,584

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Correlações

As correlações entre as variáveis consideradas neste estudo foram analisadas através do coeficiente de correlação de Pearson. Uma correlação entre variáveis indica que a intensidade registada numa delas é tendencialmente acompanhada pela intensidade da outra, no mesmo sentido ou no sentido inverso. Os valores do coeficiente de Pearson são interpretados da seguinte maneira: um valor inferior a 0,2 indica uma correlação muito fraca; para valores entre 0,2 e 0,39 a correlação é baixa; valores no intervalo entre 0,4 e 0,69 indicam que a correlação é moderada; o intervalo entre 0,7 e 0,89 corresponde a uma correlação alta; valores entre 0,9 e 1,0 correspondem a uma correlação muito elevada. Esta convenção aplica-se da mesma forma para as correlações com valores negativos.

Os valores das correlações obtidas na amostra apresentam-se na tabela que se segue:

Tabela 17: Correlações

		IDV	MAS	LTO	UAI	PDI	Proactividade	Liderança
IDV	Pearson Correlation	1	,111	,190*	-,152	-,022	,110	,021
	Sig. (2-tailed)		,231	,038	,099	,810	,232	,824
	N	119	119	119	119	119	119	119
MAS	Pearson Correlation	,111	1	,042	-,134	,003	,051	-,281**
	Sig. (2-tailed)	,231		,652	,147	,976	,585	,002
	N	119	119	119	119	119	119	119
LTO	Pearson Correlation	,190*	,042	1	-,170	-,065	,066	-,073
	Sig. (2-tailed)	,038	,652		,064	,479	,475	,427
	N	119	119	119	119	119	119	119
UAI	Pearson Correlation	-,152	-,134	-,170	1	,209*	-,117	,249**
	Sig. (2-tailed)	,099	,147	,064		,022	,204	,006
	N	119	119	119	119	119	119	119
PDI	Pearson Correlation	-,022	,003	-,065	,209*	1	,007	,089
	Sig. (2-tailed)	,810	,976	,479	,022		,942	,336
	N	119	119	119	119	119	119	119
Proactividade	Pearson Correlation	,110	,051	,066	-,117	,007	1	,387**
	Sig. (2-tailed)	,232	,585	,475	,204	,942		,000
	N	119	119	119	119	119	119	119
Liderança	Pearson Correlation	,021	-,281**	-,073	,249**	,089	,387**	1
	Sig. (2-tailed)	,824	,002	,427	,006	,336	,000	
	N	119	119	119	119	119	119	119

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

A análise destes valores indica a inexistência de correlações significativas entre a proactividade e as dimensões culturais.

Entre proactividade e liderança existe uma correlação positiva, tendo em consideração a legenda do gráfico no que diz respeito ao valor do respectivo sig. (2-tailed).

Entre a liderança e as dimensões culturais verificam-se duas situações de correlações significativas. Existe uma correlação negativa entre a liderança e a masculinidade (MAS), que se traduz numa menor predominância da masculinidade (portanto, maior predominância da feminilidade) quanto maior o nível de liderança, e observa-se uma correlação positiva entre a liderança e a aversão à incerteza (UAI), que relaciona o aumento do grau de aversão à incerteza com o aumento do nível de liderança.

Refira-se ainda as correlações positivas que se registaram entre dimensões culturais de Hofstede – entre o individualismo (IDV) e a orientação a longo prazo (LTO), e entre a distância ao poder (PDI) e a aversão à incerteza (UAI) – embora não se enquadrem no âmbito desta dissertação.

Testes Não Paramétricos e Contraste das Hipóteses

O contraste das hipóteses foi realizado através dos testes não paramétricos de Kruskal-Wallis e de Mann-Whitney, uma vez que a amostra não correspondeu aos pressupostos de normalidade e igualdade das variâncias. Os testes não paramétricos não necessitam de requisitos tão fortes como os paramétricos, e são indicados para amostras pequenas. A desvantagem da sua utilização reside no facto de não serem tão eficazes quanto os paramétricos.

Utilizou-se o teste de Mann-Whitney para situações em que existam dois grupos. Para os restantes casos utilizou-se o teste Kruskal-Wallis, que generaliza o de Mann-Whitney para situações com mais de dois grupos. O teste de Kruskal-Wallis é o teste não paramétrico equivalente ao ANOVA. Field (2005) refere que o ANOVA (análise de variância) é válido mesmo nos casos em que a amostra não cumpre com os pressupostos de normalidade e de igualdade das variâncias.

Contraste da Hipótese H1

H1 - Existe uma correlação positiva entre proactividade e liderança

Esta hipótese é confirmada pela correlação entre proactividade e liderança identificada no subcapítulo anterior.

O teste de Kruskal-Wallis foi realizado como complemento para a verificação da hipótese H1. Para tal, dividiu-se a escala das pontuações da proactividade em três níveis segundo o critério indicado na tabela 18:

Tabela 18: **Níveis proactividade**

Nível de proactividade	Pontuação
1- Baixa	Até 15
2- Média	Entre 16 e 22
3- Elevada	Superior a 22

Fonte: Elaboração própria

Da aplicação do teste de Kruskal-Wallis resultaram as seguintes informações:

Tabela 19: **Estatísticas descritivas (liderança/nível de proactividade)**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Liderança	119	81,4706	6,12970	63,00	90,00
Nível de Proatividade	119	2,6303	,50195	1,00	3,00

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Tabela 20: **Teste de Kruskal-Wallis (ranks)**

	Nível de Proatividade	N	Mean Rank
Liderança	Baixa	1	40,00
	Moderada	42	44,51
	Elevada	76	68,82
	Total	119	

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Tabela 21: Teste de Kruskal-Wallis (Estatísticas)

Test Statistics ^{a,b}			
			Liderança
Chi-Square			13,841
df			2
Asymp. Sig.			,001
Monte Carlo Sig.	Sig.		,000 ^c
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,000
		Upper Bound	,001

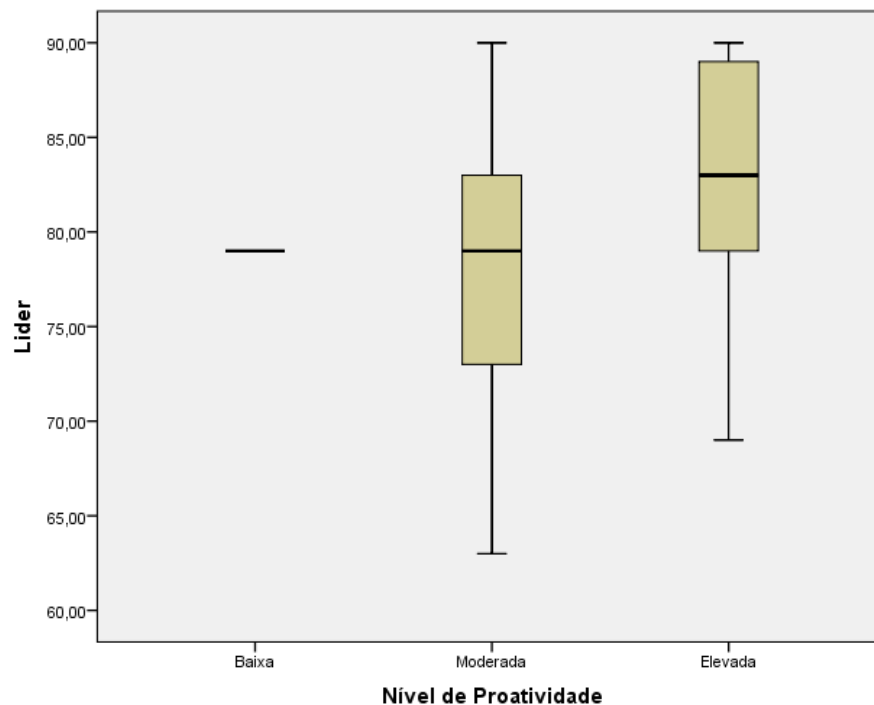
a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nível de Proatividade

c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Figura 6: Relação entre liderança e proatividade



Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Interpretação dos resultados

De acordo com a literatura, se o resultado do teste Kruskal-Wallis apresenta um nível de significação inferior a 0,05 rejeita-se a hipótese de igualdade das médias. O valor de 0,01 registado no teste permite rejeitar a hipótese de igualdade das médias.

O resultado deste teste indica que o nível de proactividade influi no sentido do nível de liderança, como se observa no gráfico para análise de tendência central da figura 6. Conclui-se que existe um grupo de respondentes que se destaca por um nível de proactividade elevado. Como referido anteriormente, a hipótese H1 foi confirmada através da análise de correlações, que identificou uma correlação positiva entre liderança e proactividade.

Contraste da Hipótese 2

H2 - Os valores dos parâmetros culturais do modelo de Hofstede para a cultura nacional portuguesa reflectem-se na cultura de líderes portugueses

Para a verificação desta hipótese procedeu-se a uma comparação directa entre os valores atribuídos por Hofstede a cada dimensão cultural da cultura nacional portuguesa e os valores obtidos na amostra. Na tabela 22 apresentam-se esses valores:

Tabela 22: Valores da amostra para as dimensões culturais

Dimensão cultural	Valores obtidos na amostra	Valores atribuídos por Hofstede
PDI (distância ao poder)	17	63
IDV (individualismo)	105	27
MAS (masculinidade)	24	31
UAI (aversão à incerteza)	76	104
LTO (orientação a longo prazo)	48	30

Fonte: Elaboração própria

Da comparação entre os valores obtidos na amostra e aqueles que Hofstede definiu para a cultura portuguesa, para cada dimensão cultural, observa-se que:

1. A distância ao poder dos líderes portugueses inquiridos é muito inferior à distância ao poder da cultura nacional portuguesa;
2. O nível de individualismo dos líderes inquiridos é elevado e contrasta com o baixo nível de individualismo da sociedade portuguesa, que Hofstede determina como colectivista;
3. O nível de masculinidade dos líderes inquiridos é ligeiramente inferior ao valor identificado para a sociedade portuguesa, acentuando a tendência para a feminilidade;
4. A aversão à incerteza obtida na amostra é elevada, mas não tão acentuada como a que foi identificada para a cultura nacional portuguesa;
5. A orientação a longo prazo dos líderes inquiridos não é elevada, mas situa-se 18 pontos acima do valor atribuído à sociedade portuguesa.

Interpretação dos resultados

Os valores obtidos não confirmam a hipótese H2, concretamente para os casos das dimensões do individualismo e da distância ao poder, onde as tendências entre os dois cenários são opostas. A distância ao poder é claramente inferior na amostragem obtida, e o individualismo protagoniza a maior diferença, assumindo um valor elevado por contraste com o baixo valor atribuído à sociedade portuguesa (colectivista).

Nas restantes dimensões verificam-se alterações dos valores, mas as tendências mantêm-se. Na amostra acentua-se a tendência da feminilidade (por oposição à masculinidade) em relação à sociedade portuguesa, a aversão à incerteza mantém-se em valores elevados, mas os da amostra são inferiores aos da cultura nacional. A orientação a longo prazo dos líderes inquiridos apresenta uma pontuação superior à da sociedade portuguesa, mas mantém-se em níveis que correspondem a uma orientação para o curto prazo.

Contraste da Hipótese 3

H3 - Os valores culturais do líder têm influência no estilo de liderança que adota.

Para a realização do estudo do contraste dividiu-se a escala das pontuações da liderança em três níveis, definidos de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 23: Níveis liderança

Nível de liderança	Pontuação
1- Reduzido	Até 60
2- Moderado	Entre 61 e 75
3- Elevado	Superior a 75

Fonte: Elaboração própria

Para o contraste desta hipótese foi adoptado o teste de Mann-Whitney, uma vez que foram identificados apenas dois grupos para a liderança, que correspondem aos níveis 2 (moderado) e 3 (elevado). O teste aplicou-se às cinco dimensões culturais e resultaram as seguintes informações:

Tabela 24: Estatísticas descritivas (dimensões culturais/nível de liderança)

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
IDV	119	104,4958	35,38765	-20,00	200,00
MAS	119	24,4538	84,32883	-190,00	270,00
LTO	119	48,2353	18,85030	,00	100,00
UAI	119	75,8824	66,63093	-160,00	220,00
PDI	119	16,8067	46,48096	-85,00	155,00
Nível de Liderança	119	2,82	,390	2	3

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Tabela 25: Teste de Mann-Whitney (ranks)

	Nível de Liderança	N	Mean Rank	Sum of Ranks
IDV	Moderado	22	61,73	1358,00
	Elevado	97	59,61	5782,00
	Total	119		
MAS	Moderado	22	72,30	1590,50
	Elevado	97	57,21	5549,50
	Total	119		
LTO	Moderado	22	63,95	1407,00
	Elevado	97	59,10	5733,00
	Total	119		
UAI	Moderado	22	47,91	1054,00
	Elevado	97	62,74	6086,00
	Total	119		
PDI	Moderado	22	59,80	1315,50
	Elevado	97	60,05	5824,50
	Total	119		

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Tabela 26: Teste de Mann-Whitney (estatísticas)

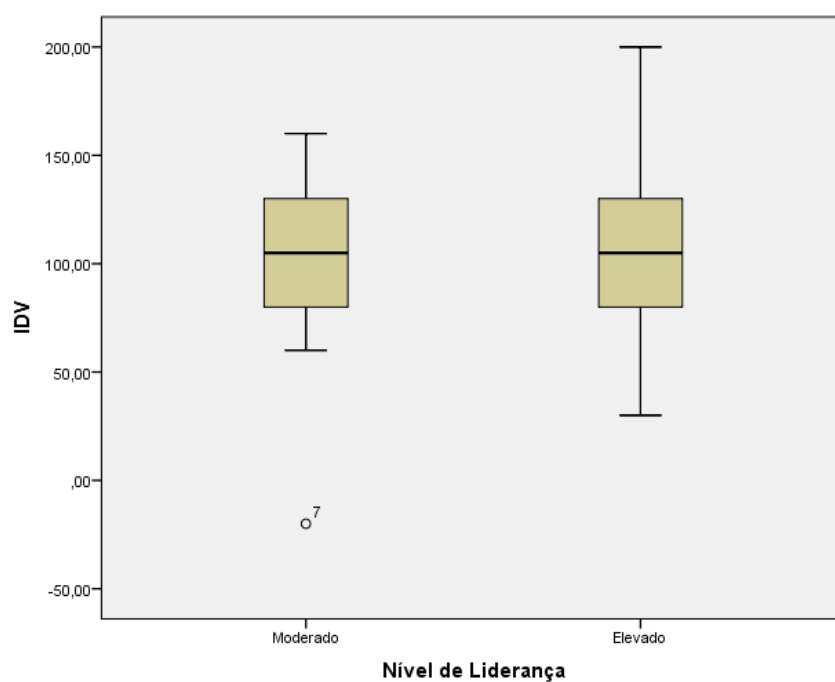
Test Statistics ^a							
			IDV	MAS	LTO	UAI	PDI
Mann-Whitney U			1029,000	796,500	980,000	801,000	1062,500
Wilcoxon W			5782,000	5549,500	5733,000	1054,000	1315,500
Z			-,261	-1,855	-,633	-1,823	-,031
Asymp. Sig. (2-tailed)			,794	,064	,527	,068	,975
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.		,799 ^b	,065 ^b	,528 ^b	,070 ^b	,977 ^b
	99%	Lower Bound	,789	,058	,515	,063	,973
	Confidence Interval	Upper Bound	,809	,071	,541	,077	,981
Monte Carlo Sig. (1-tailed)	Sig.		,403 ^b	,034 ^b	,265 ^b	,033 ^b	,490 ^b
	99%	Lower Bound	,390	,030	,254	,029	,477
	Confidence Interval	Upper Bound	,415	,039	,277	,038	,503

a. Grouping Variable: Nível de Liderança

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 221623949.

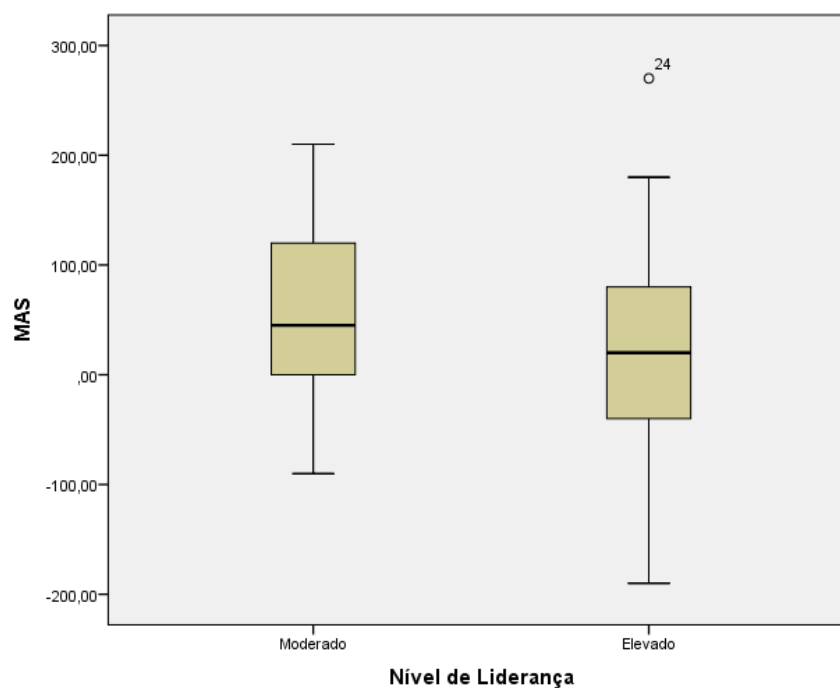
Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Figura 7: **Relação entre IDV e liderança**



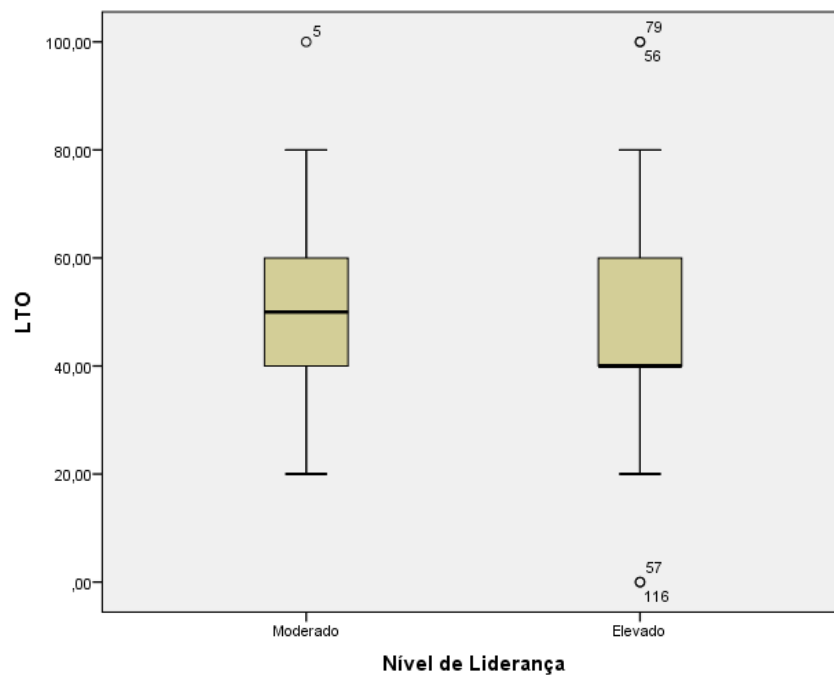
Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Figura 8: **Relação entre MAS e liderança**



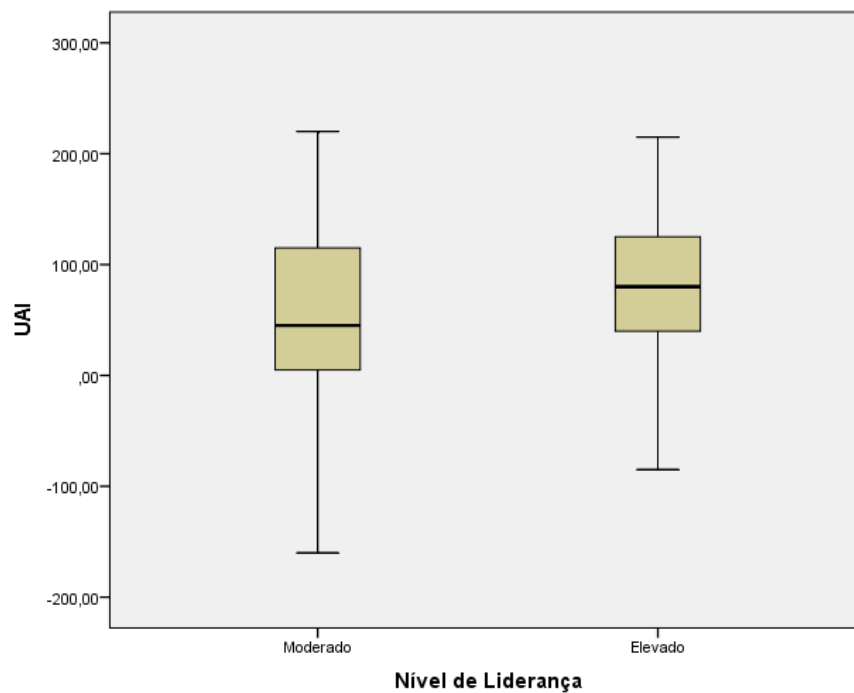
Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Figura 9: Relação entre LTO e liderança



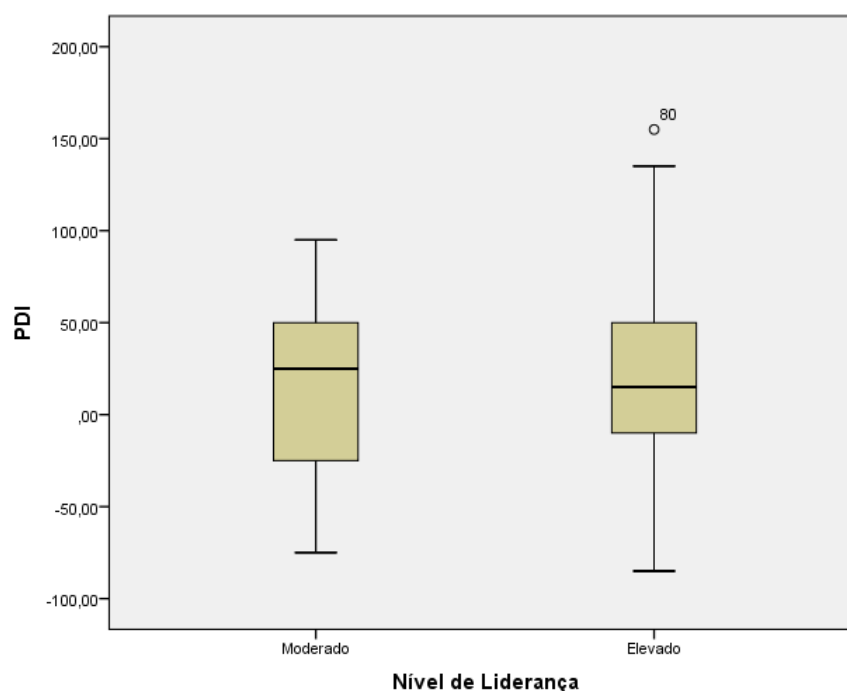
Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Figura 10: Relação entre UAI e liderança



Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Figura 11: Relação entre PDI e liderança



Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

Interpretação dos resultados

O teste de Mann-Whitney não confirmou a hipótese H3 para três dimensões culturais, e existem dois casos em que esta hipótese poderá ser confirmada, como se observa nos gráficos para análises de tendências centrais nas figuras 7 a 11. Os dois casos onde esta hipótese se poderia verificar – dimensões culturais masculinidade e aversão à incerteza – correspondem às duas correlações identificadas no respectivo subcapítulo. No entanto, o facto de se terem detectado estas correlações não é suficiente para se concluir que os valores culturais do líder, no que respeita a essas dimensões, tenham influência no estilo de liderança que ele adopta.

O gráfico da figura 7 traduz a relação entre o individualismo e a liderança. Para os dois níveis de liderança verifica-se que não há alterações nos valores desta dimensão cultural. Regista-se uma dispersão maior no caso do nível mais elevado da liderança, mas a mediana da distribuição e a concentração de metade das respostas é idêntica para os dois níveis de liderança. Conclui-se então que não há influência da dimensão cultural individualismo na liderança.

Na figura 8 representa-se graficamente a relação entre a masculinidade e a liderança. Para esta dimensão cultural regista-se uma pequena diminuição da tendência da masculinidade com o aumento do nível de liderança, quer em termos de mediana da distribuição como do espectro de dispersão dos valores da masculinidade e da concentração de metade desses valores. A correlação negativa entre esta dimensão cultural e a liderança foi identificada na tabela 17 (correlações) e referida nessa secção. Existe, portanto, uma correlação negativa entre a dimensão cultural masculinidade e a liderança, que se traduz numa menor tendência masculina (e consequente maior tendência feminina) para o nível de liderança elevado.

O gráfico da figura 9 representa a relação entre a orientação a longo prazo (LTO) e a liderança. Para os dois níveis de liderança registam-se os mesmos valores de LTO em termos de dispersão e da concentração de 50% das pontuações obtidas. Embora a mediana da distribuição diminua de 50 para 40 entre os níveis moderado e elevado de liderança, a conclusão a retirar da análise global do gráfico é da não existência de influência desta dimensão cultural sobre a liderança.

O gráfico da figura 10 mostra a relação identificada entre a aversão à incerteza e a liderança. Observa-se um pequeno aumento dos valores desta dimensão cultural no nível de liderança moderado para o nível elevado, reflectido na mediana da distribuição e também na concentração de 50% dos valores obtidos da amostra. Esta correlação positiva entre a dimensão cultural da aversão à incerteza e a liderança foi identificada na tabela 17 (correlações) e referida nesse subcapítulo. Da amostra obtida conclui-se então que a dimensão cultural aversão à incerteza é maior para os respondentes que apresentam um nível de liderança elevado.

A figura 11 representa graficamente a relação entre a distância ao poder (PDI) e a liderança. Os gráficos resultantes apresentam resultados que não permitem concluir a existência de uma correlação. Do nível de liderança moderado para o elevado regista-se um aumento da dispersão dos valores do PDI, nos dois sentidos. A concentração de metade das pontuações do PDI tem uma dispersão menor para o nível de liderança mais elevado, cujo valor superior coincide com o valor superior do que se regista para a mesma concentração no nível moderado. A mediana da distribuição do PDI situa-se num valor inferior para o nível de liderança elevado, mas em termos globais não se identifica uma influência entre esta dimensão cultural e a liderança.

Relação entre proactividade e dimensões culturais

Embora não se enquadre no âmbito da presente dissertação, refira-se que, por curiosidade, foram trabalhados e analisados os dados referentes à relação entre a proactividade e as dimensões culturais. Os resultados obtidos não identificam nenhuma relação entre a proactividade e as cinco dimensões culturais, como confirmam as tabelas e os gráficos em anexo.

Síntese da Análise de Resultados

Os valores médios obtidos através das escalas de medição de liderança, proactividade e dimensões culturais, são apresentados na tabela 27.

A amostra apresenta um nível de liderança elevado (81,47 para o máximo possível de 90, que corresponde a 90,5% na escala utilizada), que se pode considerar corresponder a um estilo de liderança transformacional.

O nível de proactividade alcançado também é elevado (77,8%, resultante do valor 23,36 para o máximo possível de 30).

Relativamente às dimensões culturais do modelo de Hofstede, os valores obtidos indicam um elevado individualismo, uma baixa masculinidade (portanto, uma elevada feminilidade), uma orientação para o longo prazo baixa, uma aversão à incerteza elevada e uma reduzida distância ao poder.

Tabela 27: Estatísticas descritivas das variáveis analisadas

	Mean	Std. Deviation	N
IDV	104,4958	35,38765	119
MAS	24,4538	84,32883	119
LTO	48,2353	18,85030	119
UAI	75,8824	66,63093	119
PDI	16,8067	46,48096	119
Proactividade	23,3613	2,76090	119
Liderança	81,4706	6,12970	119

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

A análise de fiabilidade das escalas utilizadas na aplicação da amostra foi realizada através do modelo de consistência interna de Cronbach. A escala utilizada para a liderança, composta por 18 itens, apresentou um coeficiente de 0,903 que lhe confere uma fiabilidade elevada. A escala utilizada para a proactividade, versão abreviada PPS de 6 itens, obteve um coeficiente de 0,696. Este valor fica muito pouco abaixo dos 0,70 necessários para que a aplicação da escala à amostra seja considerada fiável, no entanto situa-se acima do valor mínimo de 0,60 que é aceitável em muitas investigações na área das Ciências Sociais, como sugere Field (2005). Constatou-se que o valor do alfa de Cronbach da escala não melhora caso seja eliminado qualquer dos itens. Para as dimensões culturais utilizou-se a escala VSM94, composta por 20 itens. O alfa de Cronbach obtido foi de 0,540, indicando que a fiabilidade da escala na aplicação da amostra não é significativa. Se o item “Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas...” fosse eliminado, o coeficiente de Cronbach seria superior ao mínimo aceitável de 0,60 para considerar a aplicação da escala a esta amostra fiável. No entanto, considera-se este item pertinente e optou-se pela sua manutenção. A falta de fiabilidade da escala VSM94 aplicada à amostra pode dever-se a factores como, por exemplo, uma interpretação incorrecta do questionário por parte dos respondentes, ou de terem sido consideradas válidas todas as respostas, mesmo as dos respondentes com pouca ou nenhuma experiência de coordenação de equipas.

As correlações entre as variáveis foram analisadas através do coeficiente de correlação de Pearson. A tabela 28 apresenta o resumo das correlações, de onde sobressaem como significativas as correlações positivas entre a proactividade e a liderança e entre a aversão à incerteza (UAI) e a liderança e a correlação negativa entre a masculinidade (MAS) e a liderança. Todas as restantes correlações analisadas apresentam valores do coeficiente de correlação de Pearson que indicam a inexistência das mesmas.

Tabela 28: Correlações (resumo)

		Proactividade	Liderança
IDV	Pearson Correlation	,110	,021
	Sig. (2-tailed)	,232	,824
MAS	Pearson Correlation	,051	-,281**
	Sig. (2-tailed)	,585	,002
LTO	Pearson Correlation	,066	-,073
	Sig. (2-tailed)	,475	,427
UAI	Pearson Correlation	-,117	,249**
	Sig. (2-tailed)	,204	,006
PDI	Pearson Correlation	,007	,089
	Sig. (2-tailed)	,942	,336
Proactividade	Pearson Correlation		,387**
	Sig. (2-tailed)		,000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria, com base em *output* do SPSS

A correlação positiva entre proactividade e liderança significa que a proactividade é maior nos níveis de liderança mais elevados e menor para os níveis de liderança menos elevados. Entre a dimensão cultural UAI e a liderança verifica-se uma correlação com as mesmas características, pois aquela é superior nos níveis de liderança mais elevados e inferior para os níveis de liderança menos elevados. Verifica-se uma correlação negativa entre a liderança e a dimensão cultural MAS, que significa uma menor predominância da masculinidade quanto maior o nível de liderança, portanto, por oposição, existe maior predominância da feminilidade para os níveis de liderança mais elevados.

O contraste das hipóteses foi realizado através de testes não paramétricos, uma vez que a amostra não correspondeu aos pressupostos de normalidade e igualdade das variâncias. Utilizou-se o teste de Mann-Whitney para situações em que existam dois grupos. Para os restantes casos utilizou-se o teste Kruskal-Wallis, que generaliza o de Mann-Whitney para situações com mais de dois grupos.

As hipóteses verificadas foram as seguintes:

- H1: Existe uma correlação positiva entre proactividade e liderança.
- H2: Os valores dos parâmetros culturais do modelo de Hofstede para a cultura nacional portuguesa reflectem-se na cultura de líderes portugueses.
- H3: Os valores culturais do líder têm influência no estilo de liderança que adopta.

A hipótese H1 foi confirmada através da análise das correlações pelo método de Pearson, que identificou uma correlação positiva entre proactividade e liderança. O teste Kruskal-Wallis confirma a existência da correlação com a indicação que o nível de proactividade influi no sentido do nível de liderança.

Para a verificação da hipótese H2 procedeu-se a uma comparação directa entre os valores definidos por Hofstede para cada dimensão cultural da cultura nacional portuguesa e os valores obtidos na amostra, que foram apresentados na tabela 22 do subcapítulo anterior. Para os casos das dimensões do individualismo e da distância ao poder, as tendências entre os valores atribuídos à cultura nacional e os registados na amostra de gestores portugueses foram opostas. A distância ao poder foi claramente inferior na amostragem obtida e o individualismo registou um valor elevado na amostra, por contraste com o baixo valor que atribui à sociedade portuguesa a característica de colectivista. Nas restantes dimensões verificam-se algumas diferenças entre os valores da amostra e os da sociedade portuguesa segundo o modelo de Hofstede, mas as tendências mantêm-se. Acentua-se a tendência da feminilidade (por oposição à masculinidade) e a aversão à incerteza mantêm-se em valores elevados, mas inferiores aos da cultura nacional. A orientação a longo prazo dos líderes inquiridos apresenta uma pontuação superior à da sociedade portuguesa, mas mantêm-se em níveis que correspondem a uma orientação para o curto prazo. Os resultados obtidos não confirmam a hipótese H2.

Para o contraste da hipótese 3 definiram-se três níveis para a liderança: reduzida, moderada e elevada. As respostas tiveram expressão apenas nos dois níveis superiores, pelo que foi aplicado o teste de Mann-Whitney às cinco dimensões culturais, de que resultou:

- a) Não se verificam alterações nos valores do individualismo entre os dois níveis de liderança, donde se conclui que não há influência da dimensão cultural individualismo na liderança.

- b) Regista-se uma pequena diminuição da tendência da masculinidade com o aumento do nível de liderança, fenómeno que já havia sido identificado na análise das correlações. Existe, então, uma correlação negativa de pequena expressão entre a dimensão cultural masculinidade e a liderança, que se traduz numa menor tendência masculina (e consequente maior tendência feminina) para o nível de liderança mais elevado.
- c) Na relação entre a orientação a longo prazo e a liderança regista-se os mesmos valores daquela para os dois níveis de liderança, donde se conclui que não existe influência desta dimensão cultural sobre a liderança.
- d) Observa-se um pequeno aumento dos valores da aversão à incerteza no nível de liderança elevado, comparando com os do nível moderado. Esta correlação positiva entre a aversão à incerteza e a liderança foi também identificada na análise das correlações.
- e) Os gráficos que traduzem a relação entre a distância ao poder e a liderança não permitem concluir a existência de uma correlação. Apesar de algumas diferenças nesta dimensão cultural entre os dois níveis de liderança, não se identifica uma influência entre distância ao poder e liderança.

Em termos globais não se confirma a hipótese H3, apesar das correlações identificadas entre a liderança e duas dimensões culturais – masculinidade e aversão à incerteza.

Conclusões e Recomendações

Neste capítulo apresentam-se as conclusões e reflecte-se sobre as potencialidades e as limitações do estudo realizado.

Conclusões

As conclusões são apresentadas em dois grupos, onde também são referidas as limitações da investigação. O primeiro grupo aborda a temática escolhida e o segundo refere-se às questões relacionadas com a metodologia.

Temática

A temática escolhida incide sobre liderança, proactividade e a importância de serem entendidas no contexto cultural em que acontecem.

A pesquisa bibliográfica realizada sugere que a temática é relevante, pertinente e actual. Liderança é uma palavra muito utilizada pelos *media* mas a sua compreensão é diversa e por vezes distorcida.

Liderança e o seu enquadramento no contexto cultural onde acontece têm sido alvo de estudos na última década, muitos deles realizados no contexto das organizações empresariais, o que pressupõe que existe preocupação com esta temática na área da gestão. O fenómeno da globalização e a internacionalização das organizações terá acentuado a necessidade das empresas perceberem como as culturas organizacionais e a liderança são percebidas em contextos culturais diferentes.

A proactividade é associada à liderança carismática por alguns autores, para os quais os comportamentos proactivos podem explicar, em grande parte, a eficácia da liderança transformacional. Considera-se a liderança transformacional como um conceito mais global

do que a carismática, embora conceptualmente idênticas, de acordo com Bass, (1985), Yukl (1994) e Deluga (1998).

Cultura é um tema objecto de abordagens diversas. Adoptou-se, para a presente dissertação, os trabalhos realizados por Hofstede numa dimensão internacional mas enviesados pelo contexto cultural organizacional da amostra, como alertam alguns autores. Apesar de não ser consensual, a sua escala de medição das dimensões culturais de uma região ou país é utilizada por muitos investigadores.

O *feedback* de alguns respondentes sobre o questionário foi positivo. O questionário parece ter suscitado curiosidade e interesse, talvez devido ao facto do conteúdo e questões serem diferentes dos que habitualmente são apresentados. Depreende-se que esta temática e este tipo de inquérito poderão ter receptividade positiva em futuras investigações.

Metodologia

Amostra

A amostra foi obtida através de um questionário construído a partir de escalas validadas e recomendações retiradas da revisão teórica.

O convite foi enviado por e-mail, distribuído em cascata a partir de alguns gestores contactados pessoalmente. Esta estratégia permitiu abranger responsáveis de áreas tão distintas como economia e gestão, saúde, engenharias, educação, artes e letras, entre outras.

Uma vez que o estudo incide sobre o perfil de líderes portugueses, a amostra deveria ter reflectido esse requisito. Para futuras investigações será importante garantir uma definição mais precisa do universo de amostragem, em função dos objectivos propostos, no sentido de garantir apenas a participação de respondentes com o perfil pretendido. O convite deveria conter um texto de apresentação mais concreto em termos da caracterização dos respondentes pretendida, para desse modo evitar respostas que possam enviesar os resultados. Poderia também ter sido realizada uma filtragem de modo a não considerar válidos os respondentes que não correspondam a alguns requisitos considerados fundamentais (no caso concreto, a experiência de chefia/coordenação de equipas).

Por fim, há que ter em consideração que as respostas ao questionário que deu suporte a este estudo foram obtidas em meios privilegiados em termos sócio-económicos e culturais, pelo que os resultados obtidos e as conclusões que deles se retiram não deverão reflectir a realidade média dos gestores portugueses nem da sociedade portuguesa. A amostra deveria ter sido muito maior e heterogénea, de forma a garantir uma maior abrangência em termos de valores culturais e de estilos de liderança e, consequentemente, conduzir a resultados eventualmente mais conclusivos.

Recolha e Tratamento da Informação

O questionário construído para recolha da informação esteve disponível *online* durante duas semanas na plataforma *Google Drive*. Esta solução permitiu a participação de cada respondente no seu *timing* mais oportuno e assegurou o anonimato da informação recolhida. Pela comodidade associada, este método afigura-se como o mais prático e ecológico (pelo papel que não se gasta) para recolha de informação.

Verificou-se que 75% das respostas foram registadas até ao final do quarto dia. Um período de tempo mais longo teria possivelmente permitido alargar a divulgação do convite por outras vias e, desse modo, obter uma amostra mais numerosa e eventualmente mais heterogénea. De qualquer modo, considera-se que a adesão foi positiva, tendo superado as expectativas iniciais.

Os dados foram tratados através de análise de fiabilidade, análise de coeficientes de correlação de Pearson e de testes não paramétricos de Kruskal-Wallis e Mann-Whitney.

As escalas da liderança e da proactividade aplicadas à amostra obtiveram um alfa de Cronbach que lhes confere uma fiabilidade significativa, de acordo com a literatura (Maroco, 2003; Field, 2005). Com a escala das dimensões culturais não sucedeu o mesmo, pois valor do alfa de Cronbach obtido é inferior ao mínimo necessário para que a fiabilidade desta escala aplicada á amostra fosse considerada significativa. Tal poder-se-á dever a vários factores como, por exemplo, a interpretação incorrecta do questionário por parte dos respondentes, ou terem sido consideradas válidas todas as respostas, mesmo as dos respondentes com pouca ou nenhuma experiência de coordenação de equipas. A possibilidade de uma utilização menos correcta da ferramenta SPSS não deverá ser excluída, pois é sempre problemática a conversão de respostas nominais em escalas ordinais.

A tabela 29 resume as fiabilidades registadas.

Tabela 29: **Fiabilidade das escalas aplicadas à amostra**

Escala utilizada	Alfa de Cronbach
Liderança	0,903
Proactividade (PPS de 6 itens)	0,696
Dimensões Culturais (VSM94)	0,540

Fonte: Elaboração própria

Resultados

Embora em termos globais apenas tenha sido verificada uma das hipóteses formuladas, os resultados alcançados permitem retirar algumas ilações.

A amostra apresenta um nível médio de liderança elevado (81,5 para o máximo possível de 90). Assume-se que o valor médio obtido corresponde ao estilo de liderança transformacional, uma vez que os itens da escala utilizada correspondem a características do líder transformacional e os *scores* são elevados.

O nível médio de proactividade obtido afigura-se elevado (23,4 para o máximo possível de 30). Os testes não paramétricos sugerem que, em média, os níveis mais elevados de proactividade estão associados a níveis mais elevados de liderança, também confirmado pela correlação positiva identificada.

Os valores encontrados nas dimensões culturais de Hofstede sugerem que, em termos médios, a amostra apresenta um individualismo elevado, uma masculinidade baixa (portanto, uma feminilidade elevada), baixa orientação para o longo prazo, elevada aversão à incerteza e reduzida distância ao poder.

A tabela 30 indica os valores médios obtidos para todas as variáveis.

Tabela 30: **Valores médios das variáveis obtidos na amostra**

Variável	Pontuação
Individualismo (IDV)	105
Masculinidade (MAS)	24
Orientação a Longo Prazo (LTO)	48
Aversão à Incerteza (UAI)	76
Distância ao Poder (PDI)	17
Proactividade	23,4
Liderança	81,5

Fonte: Elaboração própria

Identificaram-se três correlações significativas, através do coeficiente de correlação de Pearson.

A correlação positiva entre a proactividade e a liderança confirma a hipótese H1 (Existe uma correlação positiva entre proactividade e liderança). A existência de uma associação positiva entre a liderança carismática (ou transformacional) e a proactividade é defendida por vários autores (Bass, 1990; Bateman e Crant, 1993; Deluga, 1998; Crant e Bateman, 2000). O gráfico para análise de tendência central, resultante do teste de Kruskal-Wallis, apresentado no capítulo dos resultados, permite a visualização desta correlação.

Entre as dimensões culturais de Hofstede e a liderança encontraram-se apenas duas correlações. Os gráficos para análise de tendência central que resultam do teste de Mann-Whitney, apresentados no capítulo dos resultados, permitem visualizar graficamente estas correlações.

Existe uma correlação negativa entre masculinidade (MAS) e liderança, que traduz uma maior masculinidade para os níveis menos elevados de liderança, e uma menor masculinidade (consequentemente uma maior feminilidade) para os níveis de liderança mais elevados. Esta correlação parece ser coerente, uma vez que Hofstede (1980) atribui à feminilidade uma maior preocupação com as pessoas e que a consideração individual, uma das quatro dimensões comportamentais do líder transformacional, consiste na atenção personalizada que o líder dá a cada seguidor e ao seu processo de valorização e desenvolvimento (Bass, 1985).

Entre a aversão à incerteza (UAI) e a liderança registou-se uma correlação positiva, que atribui uma aversão à incerteza maior para os níveis de liderança mais elevados. Esta

correlação é curiosa e aparentemente inesperada. Assumiu-se que os níveis de liderança elevados correspondam a um estilo de liderança transformacional. O líder transformacional caracteriza-se por ser visionário, empenhado em transformar pessoas, grupos e organizações e por incentivar e encorajar o pensamento inovador e novas maneiras de ver as coisas e de abordar os problemas (Burns, 1978; Bass, 1985, 1999). Estas características não se enquadram com a aversão à incerteza elevada, como determina a correlação identificada.

Em termos globais, os resultados obtidos não permitem confirmar a hipótese H3 (Os valores culturais do líder têm influência no estilo de liderança que adopta).

A verificação da hipótese H2 (Os valores dos parâmetros culturais do modelo de Hofstede para a cultura nacional portuguesa reflectem-se na cultura de líderes portugueses) foi analisada através da comparação directa entre os valores obtidos na amostra e aqueles que Hofstede definiu para a cultura portuguesa, para cada dimensão cultural. A tabela 31 apresenta os valores da amostra e da sociedade portuguesa.

Tabela 31: Dimensões culturais (amostra vs sociedade portuguesa)

Dimensão cultural	Valores obtidos na amostra	Valores da sociedade portuguesa (Hofstede)
Distância ao Poder (PDI)	17	63
Individualismo (IDV)	105	27
Masculinidade (MAS)	24	31
Aversão à incerteza (UAI)	76	104
Orientação a Longo Prazo (LTO)	48	30

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, a distância ao poder dos líderes portugueses inquiridos é muito baixa, por contraste com a elevada distância ao poder da cultura nacional portuguesa, o individualismo dos líderes inquiridos é elevado e contrasta com o baixo nível de individualismo da sociedade portuguesa (colectivista), o nível de masculinidade dos líderes inquiridos é ligeiramente inferior ao da sociedade portuguesa, acentuando a tendência para a feminilidade, a aversão à

incerteza obtida na amostra é elevada, mas não tão acentuada como a da cultura nacional portuguesa, e a orientação a longo prazo dos líderes inquiridos não é elevada, embora superior à da sociedade portuguesa.

Chama-se a atenção para o facto da caracterização da sociedade portuguesa ter sido realizada por Hofstede nas décadas de 80 e 90. As evoluções culturais que se deram desde então, quer no contexto mundial, quer nacional, poderão ter provocado alterações nos parâmetros culturais da sociedade portuguesa, pelo que os valores de referência estarão eventualmente desactualizados. Por outro lado, refira-se que os estudos de Hofstede incidiram sobre colaboradores de uma empresa multinacional. Duncker (2000) alerta para o eventual enviesamento da caracterização de uma cultura nacional através de uma amostra onde existe uma única cultura organizacional. Embora muitos autores recorram à escala VSM de Hofstede, a sua utilização não é consensual.

A informação disponível não permite retirar conclusões nem, conseqüentemente, confirmar a hipótese H2.

Em suma, a hipótese H1 foi confirmada e as hipóteses H2 e H3 não foram confirmadas.

Recomendações

O trabalho desenvolvido encoraja a ousadia de apresentar algumas sugestões e recomendações.

Dirigidas ao Universo Académico

Esta linha de investigação poder-se-á revestir de interesse científico elevado, em especial para os países com características culturais latinas, uma vez que a maioria dos estudos até agora realizados sobre este tema incide em sociedades anglo-saxónicas e traduzem uma realidade num contexto cultural diferente, que pode ter reflexos na percepção que as pessoas têm sobre as questões relacionadas com liderança. Sugere-se que, partindo da realidade cultural portuguesa, seja possível estabelecer alguns paralelismos com outras culturas de origem latina.

A temática é relevante, pertinente e actual, e suscitou curiosidade e interesse entre os inquiridos. Sugere-se que seja prosseguida e aprofundada. No entanto, a sua complexidade e diversidade de perspectivas recomendaria o seu desenvolvimento em equipas pluridisciplinares.

Dirigidas a Investigadores

Alguns conceitos que se afiguram essenciais, concretamente sobre as matérias relativas à cultura, poderão ser melhor definidos. Os estudos de Hofstede e os valores definidos para a cultura nacional portuguesa poderão estar desactualizados, pois têm mais de 20 anos e não reflectem eventuais evoluções que se verificaram nesta duas últimas décadas, fruto de factores como a globalização, a integração de Portugal na União Europeia, a utilização em massa da internet e de outros meios de comunicação, entre outros. Um projecto interessante poderá consistir na “actualização” desta caracterização da sociedade portuguesa, procurando obter uma amostra mais heterogénea e abrangente do que a de Hofstede (composta por colaboradores de uma única empresa) que compreenda várias empresas de diferentes sectores económicos, organizações e associações com actividades e finalidades diversas.

A opção de não utilização do MLQ limitou a análise, uma vez que a alternativa adoptada não permitiu identificar tendências de estilos de liderança na amostra obtida. Para futuros estudos sugere-se a utilização do MLQ.

O questionário utilizado poderá ser utilizado em futuras investigações, mas com uma ou duas alterações no sentido de melhorar a sua eficácia. Para tal, recomenda-se a utilização do MLQ em vez da escala que foi adoptada para a liderança, e sugere-se a possibilidade de utilizar a escala PPS (proactividade) completa em vez da versão abreviada de 6 itens.

Dirigidas a Gestores

Liderança e proactividade são muito importantes na eficiência organizacional. No caso das empresas com dimensão internacional, é importante a consciência de que diferentes culturas nacionais podem provocar efeitos distintos na cultura organizacional e na forma como a liderança é percebida em cada região ou país. Por isso torna-se importante conhecer as

culturas locais e quais os estilos de liderança mais eficazes em cada contexto cultural. Desenvolver esta linha de investigação no contexto empresarial poderá ser útil para algumas organizações, porventura através de parcerias com Departamentos Universitários.

Referências Bibliográficas

- AVOLIO, B.J. (1999). Full Leadership Development (Sage, Thousand Oaks, CA).
- AVOLIO, B.J., BASS, B.M. (1985). Transformational leadership, charisma and beyond. *Journal of Management*, vol. 9, pp. 14-28.
- AVOLIO, B.J., BASS, B.M., JUNG, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 441-462.
- AVOLIO, B. J., BASS, B.M. (2002). Developing potential across a full range of leaderships: cases on transactional and transformational leadership. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- AVOLIO, B.J., BASS, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden, Menlo Park, CA.
- AVOLIO, B.J., ZHU, W., KOH, W., BHATIA, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 951-68.
- AVOLIO, B.J., WALUMBWA, F.O., WEBER, T.J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- BANDURA, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BANDURA, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- BASS, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
- BASS, B.M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership. New York: The Free Press
- BASS, B.M. (1997). Does the Transactional-Transformational Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?, *American Psychologist*, 52, pp. 130-139.
- BASS, B.M. (1998). Transformational leadership: industry, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- BASS, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organization Psychology*, Vol. 8 No. 1, pp. 9-32.
- BASS, B.M., AVOLIO, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14 No. 5, pp. 21-7.

- BASS, B.M., AVOLIO, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development, in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 231-72.
- BASS, B.M., AVOLIO, B.J. (1991). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 3, pp. 19-31.
- BASS, B.M., AVOLIO, B.J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques, Leadership theory and research: perspectives and directions, pp. 49-79, New York: Academic Press
- BASS, B.M., AVOLIO, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- BASS, B.M., AVOLIO, B.J. (2000). Multifactor Leadership Questionnaire (Mind Garden, Redwood City, CA).
- BASS, B.M., AVOLIO, B.J. (2002). The multifactor Leadership questionnaire is the measure of transformational leadership and a full range of leader behaviors. Mind Garden, Inc.
- BATEMAN, T.S., CRANT, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 103-118.
- BATEMAN, T.S., CRANT, J.M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, May-June, vol. 42, nº 3, pp. 63-70.
- BENNIS, W.G. (1995). *A invenção de uma vida*; Rio de Janeiro: Campus
- BENNIS, W.G. (1996). *A formação do Líder*; São Paulo: Atlas
- BRÁS-DOS-SANTOS, J.; DUTSCHKE, G., GARCIA DEL JUNCO, J. (2011). Avaliar a Personalidade Proactiva em Estudos Multivariados: Uso de uma Escala Abreviada no Contexto da Administração Pública Portuguesa. *Libro de actas de las XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Córdoba – España.
- BROWN, D.J., COBER, R.T., KANE, K., LEVY, P.E., SHALHOOP, J. (2006). Proactive Personality and the Successful Job Search: A Field Investigation with College Graduates. *Journal of Applied Psychology* 2006, Vol. 91, No. 3, 717–726.
- BURNS, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- BYRNE, G.J., BRADLEY, F. (2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*, 60:168-175.
- CAMPBELL D.J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14(3), 52–66.

- CASTRO SOLANO, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología* 2006, vol. 22, nº 1 (junio), 89-97
- CLAES, R., RUIZ-QUINTANILLA, S.A. (1998). Influences of Early Career Experiences, Occupational Group, and National Culture on Proactive Career Behavior. *Journal of Vocational Behavior* 52, 357–378.
- COHEN, A.R, FINK, S.L. (2003). *Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Caso*, Rio de Janeiro: Editora Campus
- COLE, G.A. (1996). *Management: Theory and Practice*, DP Publications, London.
- CRANT, J.M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, nº 4, pp. 532.
- CRANT, J.M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, vol. 34, nº 3, pp. 42.
- CRANT, J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, vol. 26, No. 3, pp. 435-462.
- CRANT, J.M., BATEMAN, T.S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, nº1, pp. 63-75.
- DAFT, R.L. (2005). *The Leadership Experience*, Thomson, South Western.
- De Jong, J. P. J., Hartog, D. N. D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- DE MOOIJ, M., HOFSTEDE, G. (2010). The Hofstede model: applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of advertising* volume 29 number 1 2010, pp 85-110
- DELUGA, R.J. (1998). American presidential proactivity, charismatic leadership, and rated performance. *Leadership Quarterly*, 9(3), 1998 pp.265-291.
- DUNCKER, E. (2002). Cross-cultural usability of the library metaphor. In *Proceedings of the second ACM/IEEE-CS joint conference on Digital libraries* (pp 223 – 230). New York, NY, USA: ACM Press.
- EAGLY, A.H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- EREZ, M. (1994). In M.D. Dunnette & L. Hough, H. Triandis (Eds.) (1994). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd Edition), Volume 4. pp. 569-607. Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.
- EREZ, M., GATI, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture, *Applied Psychology: An International Review*, 53(4): 583-598.

- FIELD, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: SAGE Publications.
- FRESE, M., FAY, D., HILBURGER, T., LENG, K., TAG, A. (1997). The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in Two German Samples, *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, 139–161.
- FULLER Jr, B., MARLER, L.E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior* 75 (2009) 329–345.
- GIL, F. *et al* (2011). Nuevas formas de Liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 2011. Vol. 32(1), pp. 38-47.
- GOLEMAN, D. (1995). *Inteligência Emocional*, Lisboa: Temas e Debates
- GOLEMAN, D., BOYATSI, R., McKEE, A. (2003). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*, Lisboa: Gradiva
- GRANT, A.M., ASHFORD, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior* 28, pp. 3-34
- HARTOG, D.N., HOUSE, R.J., HANGES, P.J., RUIZ-QUINTANILLA, S.A., DORFMAN, P.W. & other Globe Country Investigators (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10 (2): 219-238.
- HENDERSON, M., THOMPSON, D. (2003). *Values at Work: The Invisible Threads between People, Performance and Profit*, HarperCollins, Auckland.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. (2007). *Management of organizational behavior*. 5 th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- HOFSTEDE, G. (1980). Motivation leadership and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, Summer 1980, pp. 42-63
- HOFSTEDE, G. (1984). January. *Cultural Dimensions in Management and Planning*. Asia Pacific Journal of Management, January 1984, pp 81-99
- HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage Publications, Newbury Park, CA
- HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edition, Sage Publications.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill, New York, NY.

- HOFSTEDE, G.J. *et al* (2006). Modelling Trade and Trust Across Cultures. K. Stølen *et al.* (Eds.): iTrust 2006, LNCS 3986, pp. 120 – 134,
- HOFSTEDE, G., DE MOOIJ, M. (2010). The Hofstede model: applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of advertising* vol. 29, nº 1, pp. 85-110
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J., MINKOV, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill USA, 2010
- HSIEH, S.C. (2010). Literature Review on Global Leadership Competency. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* Vol. 6, Num. 2, December 2010
- JACOBS, T.O., JAKUES, E. (1990). Military Executive Leadership, in K.E. Clark and M.B. Clark (eds) *Measures of Leadership*, West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- JOGULU, U. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 31 No. 8, 2010 pp. 705-719
- JUNG, D.I., BASS, B.M., SOSIK, J.J. (1996). Bridging Leadership and Culture: A Theoretical Consideration of Transformational Leadership and Collectivistic Cultures, *Journal of Leadership Studies* 2, 3–18.
- KENDRICK, J. (2011). Transformational Leadership: Changing Individuals & Social Systems. *Professional Safety* Vol. 56 Issue 11, November 2011 p.14
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1997). *Liderança na Empresa*. São Paulo: Atlas
- KIRKBRIDE, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 No. 1, p. 23.
- KOTTER, J.P. (1999). *Liderando a mudança*. Rio de Janeiro. Campus
- KROEBER, A. L., KLUCKHOHN, C. (1952). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, *Peabody Museum Papers* 47, 12–22.
- KUCHLER, W.J. (2008). Perceived leadership behavior and subordinates' job satisfaction in Midwestern NCAA division 3 athletic departments. *The Sport Journal*, 11(2).
- LORD, R., MAHER, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- LOURENÇO, L. (2006). O case study José Mourinho: Uma investigação sobre o fenómeno da liderança e a Operacionalização da perspectiva paradigmática da complexidade
- LOURENÇO, L. (2010). *José Mourinho, a descoberta guiada*, Lisboa: Prime books
- MAROCO, J. (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo.

- MÉNDEZ, E., ROJAS L.R. (2008). La transmutación del liderazgo en las organizaciones. *Formación Gerencial* Año 8, N° 1 Mayo (2009), pp.11-32.
- MOLERO, F. (2002). Cultura y Liderazgo: Una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, No. 76, Noviembre 2002, 53-75
- NAHAVANDI, A. (2009). *The Art and Science of Leadership*, 5th ed, N.J.: Prentice Hall
- PARKER, S.K. (2000). From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy, *Applied Psychology: An International Review*, 49, 447–469.
- PRENTICE, W. (2005). Understanding leadership. In *Harvard Business Review on the mind of the leader*. Boston: Harvard Business Review.
- RAGUZ, I.V. (2010). Top Level Manager's Leadership Styles in Large Croatian Companies. *The Business Review, Cambridge* Vol. 14 Num. 2, 2010, pp. 154–160.
- ROBBINS, S.P. (2002) *Comportamento Organizacional*, São Paulo: Prentice Hall
- SALANOVA, M., SCHAUFELI, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 1, January 2008, 116–131.
- SARROS, J.C., COOPER B.K., SANTORA J.C. (2010). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 32 No. 3, 2011 pp. 291-309
- SHAMIR, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 19-47.
- SMITH, P.B. (2002). Levels of analysis in cross-cultural psychology. In W. J. Lonner, D. L. Dinnel, S. A. Hayes, & D. N. Sattler (Eds.), *Online Readings in Psychology and Culture* (Unit 2, Chapter 7), Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, Washington USA
- STOEBERL, P.A., KWON, I., HAN, D., BAE M. (1998). “Leadership and power relationships based on culture and gender”, *Women in Management Review*, Vol. 13 No. 6, pp. 208-16.
- STOGDILL, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press
- THOMAS, B.. (2011). Reflections leadership. *Baylor Business Review*, 29(2), 36-39.
- UHL-BIEN, M., MARION, R. (2008). Complexity leadership. Charlotte, NC: Information Age.
- WALUMBWA, F.O *et al* (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, Vol. 34 No. 1, February 2008 89-126

WARRICK, D.D. (1995). Best Practices Occur When Leaders Lead, Champion Change, and Adopt a Sound Change Process. *Organization Development Journal*, 13, (4), 91-100.

WARRICK, D.D. (2011). The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* vol. 8(5) 2011 pp. 11-26

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, sixth edition, PrenticeHall, New Jersey.

Anexos

Anexo A – Inquérito Realizado

1	Sexo	Masculino	
		Feminino	

2	Idade	Menos de 30	
		Entre 31 e 40	
		Entre 41 e 50	
		Entre 51 e 65	
		Mais de 65	

3	Nacionalidade	Portuguesa	
		Outra Europeia	
		Brasileira	
		Angolana, Moçambicana, Cabo-verdiana, Santomense, Guineense ou Timorense	
		Outra Africana	
		Outra	

4	País onde nasceu	Portugal	
		Outro Europeu	
		Brasil	
		Angola, Moçambique, Cabo Verde, S. Tomé, Guiné ou Timor-Leste	
		Outro Africano	
		Outro	

5	Área de Residência	Grande Lisboa	
		Grande Porto	
		Zona Norte	
		Zona Centro	
		Zona Sul	
		Açores ou Madeira	
		Estrangeiro	

6	Habilitações Literárias	12º ano ou equivalente	
		Licenciatura	
		Mestrado	
		Doutoramento	
		Outras	

7	Área de Estudos Académicos	Agronomia, Veterinária	
		Arquitetura	
		Artes e Letras	
		Ciências da Educação	
		Ciências da Saúde	
		Ciências Económicas e Empresariais	
		Ciências Sociais	
		Desporto	
		Direito	
		Engenharias	
		Outras	

8	Experiência Profissional (anos)	menos de 5	
		entre 5 e 10	
		mais de 10	

9	Experiência de Coordenação / Chefia de Equipas (anos)	Nenhuma	
		Menos de 3	
		Entre 3 e 5	
		Mais de 5	

		1	2	3	4	5
Em termos globais, que importância tem para si:		máxima	elevada	moderada	pouca	muito pouca /nenhuma
10	Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal e familiar					
	Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação, luz, espaço adequado,					
	Ter boas relações com o seu superior directo					
	Ter segurança de emprego					
	Trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si					
	Ser consultado pelo seu superior directo nas decisões que ele tome					
	Ter oportunidade de evoluir hierarquicamente na carreira profissional					
	Ter elementos de variedade e de novidade no trabalho					

		1	2	3	4	5
Na sua Vida Privada, qual a importância que tem para si:		máxima	elevada	moderada	pouca	muito pouca /nenhuma
11	Estabilidade pessoal					
	Poupança					
	Persistência (perseverança)					
	Respeito pela tradição					

		1	2	3	4	5
No seu ambiente de trabalho:		muito raramente	raramente	algumas vezes	com frequência	com muita frequência
12	Com que frequência se sente nervoso ou tenso?					
	Com que frequência é que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores?					

		1	2	3	4	5
Concorda com as seguintes afirmações?		Concordo inteiramente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo inteiramente
13	A maior parte das pessoas é de confiança					
	Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas à grande maioria das questões que os subordinados possam colocar acerca do seu trabalho					
	Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados têm duas chefias deve ser evitada a todo o custo					
	A competição entre colaboradores é, normalmente, mais negativa que positiva					
	As normas de uma empresa não devem ser quebradas – mesmo que o colaborador pense que é no melhor interesse da empresa					
	Quando as pessoas fracassam na sua vida, muitas vezes é por sua culpa					

		1	2	3	4	5
Concorda com as seguintes afirmações?		Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
14	Quando vejo alguma coisa que não me agrada, eu tento resolvê-la					
	Independentemente das adversidades que possam surgir, quando acredito em algo, tudo farei para que isso aconteça					
	Gosto muito de defender as minhas ideias, mesmo contra a oposição dos outros					
	Tenho uma excelente capacidade para identificar oportunidades					
	Estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas					
	Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me impedirá de a realizar					

Assinale a importância que atribui às seguintes características no contexto de liderança:		Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
15	Autoconfiança					
	Capacidade de orientar (saber dizer o que deve ser feito, dar instruções de como fazer o trabalho e informar claramente sobre os objectivos a atingir)					
	Comunicação Inspiradora (capacidade de comunicar com clareza a direção a seguir)					
	Consideração (capacidade de ter em consideração a opinião do colaborador e os seus sentimentos; apoiar em caso de necessidade dispensando atenção personalizada)					
	Demonstrar confiança nos colaboradores					
	Determinação					
	Esclarecimento do papel do colaborador (capacidade de deixar claro o que se espera do colaborador e quem é o responsável pela atividade)					
	Estímulo Intelectual (formação, aperfeiçoamento orientado para a resolução de					
	Expectativa positiva no desempenho dos colaboradores (Confiança nas capacidades de desempenho dos colaboradores)					
	Humanismo					
	Integridade (valores, crenças, rectidão e coerência no modo agir; capacidade de actuar segundo um código moral bem definido)					
	Justiça (capacidade de reconhecer os esforços sem mostrar favoritismo ou predileção, tratar todos de forma justa)					
	Liderar através do exemplo pessoal (actuar dando o exemplo)					
	Orientação para o desempenho (actuar como educador e promotor de competências que permitam aos colaboradores melhorar a sua produtividade e desempenho profissional)					
	Orientação para a Equipa (capacidade de estimular a cooperação, a integração e o sentido de equipa entre os colaboradores)					
16	Partilhar o poder (considerar as recomendações dos seguidores antes de tomar decisões; partilhar responsabilidades sobre o futuro da organização)					
	Reconhecimento (capacidade de, ocasionalmente e segundo as circunstâncias, dar retornos positivos, elogios, cumprimentos ou parabéns aos colaboradores quando o seu desempenho estiver acima do esperado)					
	Visão					

Assinale as cinco características de liderança com que mais se identifica:	
16	Autoconfiança
	Capacidade de orientar (saber dizer o que deve ser feito, dar instruções de como fazer o trabalho e informar claramente sobre os objectivos a atingir)
	Comunicação Inspiradora (capacidade de comunicar com clareza a direção a seguir)
	Consideração (capacidade de ter em consideração a opinião do colaborador e os seus sentimentos; apoiar em caso de necessidade dispensando atenção personalizada)
	Demonstrar confiança nos colaboradores
	Determinação
	Esclarecimento do papel do colaborador (capacidade de deixar claro o que se espera do colaborador e quem é o responsável pela atividade)
	Estímulo Intelectual (formação, aperfeiçoamento orientado para a resolução de problemas)
	Expectativa positiva no desempenho dos colaboradores (Confiança nas capacidades de desempenho dos colaboradores)
	Humanismo
	Integridade (valores, crenças, rectidão e coerência no modo agir; capacidade de actuar segundo um código moral bem definido)
	Justiça (capacidade de reconhecer os esforços sem mostrar favoritismo ou predileção, tratar todos de forma justa)
	Liderar através do exemplo pessoal (actuar dando o exemplo)
	Orientação para o desempenho (actuar como educador e promotor de competências que permitam aos colaboradores melhorar a sua produtividade e desempenho profissional)
	Orientação para a Equipa (capacidade de estimular a cooperação, a integração e o sentido de equipa entre os colaboradores)
16	Partilhar o poder (considerar as recomendações dos seguidores antes de tomar decisões; partilhar responsabilidades sobre o futuro da organização)
	Reconhecimento (capacidade de, ocasionalmente e segundo as circunstâncias, dar retornos positivos, elogios, cumprimentos ou parabéns aos colaboradores quando o seu desempenho estiver acima do esperado)
16	Visão

Assinale as cinco características de liderança com que menos se identifica:		
17	Autoconfiança	
	Capacidade de orientar (saber dizer o que deve ser feito, dar instruções de como fazer o trabalho e informar claramente sobre os objectivos a atingir)	
	Comunicação Inspiradora (capacidade de comunicar com clareza a direção a seguir)	
	Consideração (capacidade de ter em consideração a opinião do colaborador e os seus sentimentos; apoiar em caso de necessidade dispensando atenção personalizada)	
	Demonstrar confiança nos colaboradores	
	Determinação	
	Esclarecimento do papel do colaborador (capacidade de deixar claro o que se espera do colaborador e quem é o responsável pela atividade)	
	Estímulo Intelectual (formação, aperfeiçoamento orientado para a resolução de problemas)	
	Expectativa positiva no desempenho dos colaboradores (Confiança nas capacidades de desempenho dos colaboradores)	
	Humanismo	
	Integridade (valores, crenças, rectidão e coerência no modo agir; capacidade de actuar segundo um código moral bem definido)	
	Justiça (capacidade de reconhecer os esforços sem mostrar favoritismo ou predileção, tratar todos de forma justa)	
	Liderar através do exemplo pessoal (actuar dando o exemplo)	
	Orientação para o desempenho (actuar como educador e promotor de competências que permitam aos colaboradores melhorar a sua produtividade e desempenho profissional)	
	Orientação para a Equipa (capacidade de estimular a cooperação, a integração e o sentido de equipa entre os colaboradores)	
	Partilhar o poder (considerar as recomendações dos seguidores antes de tomar decisões; partilhar responsabilidades sobre o futuro da organização)	
	Reconhecimento (capacidade de, ocasionalmente e segundo as circunstâncias, dar retornos positivos, elogios, cumprimentos ou parabéns aos colaboradores quando o seu desempenho estiver acima do esperado)	
	Visão	

Conteúdo do e-mail enviado

Caros Amigos

Com vista ao trabalho de investigação que pretendo realizar no âmbito da minha dissertação de Mestrado sobre Liderança, tema de flagrante atualidade nos mundos político e empresarial, elaborei um questionário que está disponível através do *link* abaixo indicado, para o preenchimento do qual, desde já, agradeço a vossa participação, que não vos tomará mais de 20 minutos.

As respostas são anónimas.

Para a qualidade científica e a credibilidade deste projeto, muito importa que o universo dos participantes seja, não só apreciável, mas também respeitador da heterogeneidade de idades, de áreas de conhecimento e de experiências profissionais.

Para conseguir tal desiderato, ousou solicitar a vossa indispensável colaboração, no sentido de convidarem alguns dos vossos amigos, a quem o tema possa suscitar interesse e cuja cooperação possa permitir um maior enriquecimento do mesmo, a visitarem o *link* e a participarem neste estudo.

Por uma questão de *timing*, o inquérito só estará disponível até ao próximo dia 31 de Janeiro.

Renovando os meus antecipados agradecimentos pelo vosso tempo dedicado ao preenchimento deste questionário e ao envio do mesmo a alguns dos vossos amigos, abraço-vos, com amizade,

Pedro Ramalheira

Anexo B – Estatísticas Descritivas da Amostra

Género					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	77	64,7	64,7	64,7
	Feminino	42	35,3	35,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faixa Etária					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31 a 40 anos	14	11,8	11,8	11,8
	41 a 50 anos	31	26,1	26,1	37,8
	51 a 65 anos	49	41,2	41,2	79,0
	Mais de 65 anos	25	21,0	21,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Nacionalidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Portuguesa	118	99,2	99,2	99,2
	Outra Europeia	1	,8	,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

País onde nasceu					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Portugal	106	89,1	89,1	89,1
	Outro Europeu	1	,8	,8	89,9
	País Africano de Língua Portuguesa	12	10,1	10,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Habilitações Literárias					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12.º ano ou equivalente	12	10,1	10,1	10,1
	Licenciatura	65	54,6	54,6	64,7
	Mestrado	22	18,5	18,5	83,2
	Doutoramento	11	9,2	9,2	92,4
	Outros	9	7,6	7,6	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Área de Estudos Académicos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agronomia, Veterinária	9	7,6	7,6	7,6
	Arquitetura	2	1,7	1,7	9,2
	Artes e Letras	6	5,0	5,0	14,3
	Ciências da Educação	8	6,7	6,7	21,0
	Ciências da Saúde	22	18,5	18,5	39,5
	Ciências Económicas e Empresariais	26	21,8	21,8	61,3
	Ciências Sociais	9	7,6	7,6	68,9
	Desporto	1	,8	,8	69,7
	Direito	8	6,7	6,7	76,5
	Engenharias	22	18,5	18,5	95,0
	Outras	6	5,0	5,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Experiência Profissional (anos)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos 5 anos	1	,8	,8	,8
	Entre 5 e 10 anos	3	2,5	2,5	3,4
	Mais de 10 anos	115	96,6	96,6	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Experiência de Coordenação / Chefia de Equipas (anos)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nenhuma	9	7,6	7,6	7,6
	Menos de 3 anos	4	3,4	3,4	10,9
	3 a 5 anos	15	12,6	12,6	23,5
	mais de 5 anos	91	76,5	76,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Área de Residência					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Grande Lisboa	103	86,6	86,6	86,6
	Grande Porto	3	2,5	2,5	89,1
	Zona Centro	3	2,5	2,5	91,6
	Zona Sul	3	2,5	2,5	94,1
	Estrangeiro	7	5,9	5,9	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Statistics					
		Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal e familiar	Ter boas condições físicas de trabalho (ventilação, luz, espaço adequado, etc.)	Ter boas relações com o seu superior directo	Ter segurança de emprego
N	Valid	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,75	2,13	1,96	2,23
Std. Error of Mean		,061	,066	,068	,081
Median		2,00	2,00	2,00	2,00
Mode		2	2	2	2
Std. Deviation		,667	,720	,741	,887
Skewness		,686	,362	,830	,647
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222
Kurtosis		,863	,156	1,858	,527
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440
Range		3	3	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		4	4	5	5

Statistics					
		Trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si	Ser consultado pelo seu superior directo nas decisões que ele tome	Ter oportunidade de evoluir hierarquicamente na carreira profissional	Ter elementos de variedade e de novidade no trabalho
N	Valid	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,72	2,22	2,20	1,86
Std. Error of Mean		,055	,067	,076	,063
Median		2,00	2,00	2,00	2,00
Mode		2	2	2	2
Std. Deviation		,596	,727	,829	,692
Skewness		,423	,582	,875	,665
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222
Kurtosis		,784	1,245	1,809	,904
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440
Range		3	4	4	3
Minimum		1	1	1	1
Maximum		4	5	5	4

Statistics					
		Estabilidade pessoal	Poupança	Persistência (Perseverança)	Respeito pela tradição
N	Valid	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,65	2,36	1,93	2,77
Std. Error of Mean		,059	,064	,062	,084
Median		2,00	2,00	2,00	3,00
Mode		2	2	2	3
Std. Deviation		,646	,698	,673	,915
Skewness		,490	,281	,249	,131
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222
Kurtosis		-,665	,002	-,171	,285
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440
Range		2	3	3	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		3	4	4	5

Statistics					
		Com que frequência se sente nervoso ou tenso?	Com que frequência é que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores?	A maior parte das pessoas é de confiança	Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas à grande maioria das questões que os subordinados possam colocar acerca do seu trabalho
N	Valid	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,04	2,88	3,34	3,18
Std. Error of Mean		,085	,093	,095	,111
Median		3,00	3,00	4,00	4,00
Mode		3	3	4	4
Std. Deviation		,924	1,018	1,037	1,214
Skewness		,047	,142	-,503	-,333
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222
Kurtosis		,188	-,076	-,806	-1,250
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440
Range		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistics					
		Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados têm duas chefias deve ser evitada a todo o custo	A competição entre colaboradores é, normalmente, mais negativa que positiva	As normas de uma empresa não devem ser quebradas – mesmo que o colaborador pense que é no melhor interesse da empresa	Quando as pessoas fracassam na vida, muitas vezes é por sua culpa
N	Valid	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,22	2,89	2,62	2,88
Std. Error of Mean		,091	,104	,090	,092
Median		2,00	3,00	2,00	3,00
Mode		2	2	2	2
Std. Deviation		,993	1,133	,983	1,001
Skewness		,603	,040	,443	,446
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222
Kurtosis		-,393	-1,191	-,588	-,608
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440
Range		4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Statistics					
		Quando vejo alguma coisa que não me agrada, eu tento resolvê-la	Independentemente das adversidades que possam surgir, quando acredito em algo, tudo farei para que isso aconteça	Gosto muito de defender as minhas ideias, mesmo contra a oposição dos outros	Tenho uma excelente capacidade para identificar oportunidades
N	Valid	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,08	4,17	3,89	3,47
Std. Error of Mean		,064	,064	,072	,066
Median		4,00	4,00	4,00	3,00
Mode		4	4	4	3
Std. Deviation		,696	,693	,790	,723
Skewness		-1,035	-1,325	-,853	,104
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222
Kurtosis		2,287	4,379	,784	-,214
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440

Range	3	4	3	3
Minimum	2	1	2	2
Maximum	5	5	5	5

Statistics					
		Estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas	Autoconfiança	Capacidade de orientar	Comunicação Inspiradora
N	Valid	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,20	4,51	4,62	4,63
Std. Error of Mean		,053	,052	,052	,046
Median		4,00	5,00	5,00	5,00
Mode		4	5	5	5
Std. Deviation		,576	,565	,567	,502
Skewness		-,301	-,908	-1,486	-,750
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222
Kurtosis		1,102	1,489	2,806	-,955
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440
Range		3	3	3	2
Minimum		2	2	2	3
Maximum		5	5	5	5

Statistics					
		Consideração	Demonstrar confiança nos colaboradores	Determinação	Esclarecimento do papel do colaborador
N	Valid	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,51	4,54	4,49	4,48
Std. Error of Mean		,050	,047	,052	,052
Median		5,00	5,00	5,00	5,00
Mode		5	5	5	5
Std. Deviation		,550	,517	,565	,565
Skewness		-,516	-,340	-,808	-,489
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222
Kurtosis		-,850	-1,460	1,330	-,765
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440
Range		2	2	3	2
Minimum		3	3	2	3
Maximum		5	5	5	5

Statistics					
		Estímulo Intelectual	Expectativa positiva no desempenho dos colaboradores	Humanismo	Integridade
N	Valid	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,47	4,31	4,54	4,71
Std. Error of Mean		,050	,054	,056	,044
Median		4,00	4,00	5,00	5,00
Mode		4	4	5	5
Std. Deviation		,550	,593	,608	,476
Skewness		-,661	-,714	-,953	-1,153
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222
Kurtosis		1,295	2,208	-,083	-,067
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440
Range		3	3	2	2
Minimum		2	2	3	3
Maximum		5	5	5	5

Statistics					
		Justiça	Liderar através do exemplo pessoal	Orientação para o desempenho	Orientação para a Equipe
N	Valid	119	119	119	119
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,71	4,71	4,36	4,55
Std. Error of Mean		,042	,042	,058	,047
Median		5,00	5,00	4,00	5,00
Mode		5	5	4	5
Std. Deviation		,454	,458	,634	,517
Skewness		-,961	-,915	-,881	-,375
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222	,222
Kurtosis		-1,095	-1,182	1,632	-1,433
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440	,440
Range		1	1	3	2
Minimum		4	4	2	3
Maximum		5	5	5	5

Statistics				
		Partilhar o poder	Reconhecimento	Visão
N	Valid	119	119	119
	Missing	0	0	0
Mean		4,29	4,57	4,47
Std. Error of Mean		,067	,049	,049
Median		4,00	5,00	4,00
Mode		4	5	4
Std. Deviation		,729	,530	,534
Skewness		-1,321	-,638	-,221
Std. Error of Skewness		,222	,222	,222
Kurtosis		3,408	-,866	-1,235
Std. Error of Kurtosis		,440	,440	,440
Range		4	2	2
Minimum		1	3	3
Maximum		5	5	5

Anexo C – Análises de Fiabilidade

Fiabilidade da Liderança:

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Autoconfiança	4,51	,565	119
Capacidade de orientar	4,62	,567	119
Comunicação Inspiradora	4,63	,502	119
Consideração	4,51	,550	119
Demonstrar confiança nos colaboradores	4,54	,517	119
Determinação	4,49	,565	119
Esclarecimento do papel do colaborador	4,48	,565	119
Estímulo Intelectual	4,47	,550	119
Expectativa positiva no desempenho dos colaboradores	4,31	,593	119
Humanismo	4,54	,608	119
Integridade	4,71	,476	119
Justiça	4,71	,454	119
Liderar através do exemplo pessoal	4,71	,458	119
Orientação para o desempenho	4,36	,634	119
Orientação para a Equipa	4,55	,517	119
Partilhar o poder	4,29	,729	119
Reconhecimento	4,57	,530	119
Visão	4,47	,534	119

Inter-Item Covariance Matrix (1/5)				
	Autoconfiança	Capacidade de orientar	Comunicação Inspiradora	Consideração
Autoconfiança	,320	,136	,030	-,002
Capacidade de orientar	,136	,322	,105	,043
Comunicação Inspiradora	,030	,105	,252	,098
Consideração	-,002	,043	,098	,303
Demonstrar confiança nos colaboradores	,061	,036	,056	,120
Determinação	,104	,110	,097	,104
Esclarecimento do papel do colaborador	,057	,132	,060	,108
Estímulo Intelectual	,096	,103	,074	,147
Expectativa positiva no desempenho dos colaboradores	,051	,051	,074	,161

Humanismo	,044	,103	,116	,137
Integridade	,050	,066	,111	,110
Justiça	,046	,103	,105	,105
Liderar através do exemplo pessoal	,042	,091	,077	,084
Orientação para o desempenho	,017	,078	,109	,118
Orientação para a Equipa	,040	,090	,085	,107
Partilhar o poder	,043	,070	,144	,178
Reconhecimento	,010	,065	,111	,094
Visão	,087	,069	,099	,096

Inter-Item Covariance Matrix (2/5)			
	Demonstrar confiança nos colaboradores	Determinação	Esclarecimento do papel do colaborador
Autoconfiança	,061	,104	,057
Capacidade de orientar	,036	,110	,132
Comunicação Inspiradora	,056	,097	,060
Consideração	,120	,104	,108
Demonstrar confiança nos colaboradores	,268	,075	,088
Determinação	,075	,320	,146
Esclarecimento do papel do colaborador	,088	,146	,319
Estímulo Intelectual	,118	,133	,154
Expectativa positiva no desempenho dos colaboradores	,179	,118	,113
Humanismo	,107	,125	,096
Integridade	,100	,085	,049
Justiça	,070	,081	,087
Liderar através do exemplo pessoal	,075	,077	,049
Orientação para o desempenho	,101	,153	,164
Orientação para a Equipa	,094	,130	,151
Partilhar o poder	,095	,161	,129
Reconhecimento	,071	,117	,105
Visão	,101	,142	,129

Inter-Item Covariance Matrix (3/5)			
	Estímulo Intelectual	Expectativa positiva no desempenho dos colaboradores	Humanismo
Autoconfiança	,096	,051	,044
Capacidade de orientar	,103	,051	,103
Comunicação Inspiradora	,074	,074	,116
Consideração	,147	,161	,137
Demonstrar confiança nos colaboradores	,118	,179	,107
Determinação	,133	,118	,125
Esclarecimento do papel do colaborador	,154	,113	,096
Estímulo Intelectual	,302	,158	,152
Expectativa positiva no desempenho dos colaboradores	,158	,352	,145
Humanismo	,152	,145	,369
Integridade	,097	,092	,151
Justiça	,110	,090	,146
Liderar através do exemplo pessoal	,080	,092	,143
Orientação para o desempenho	,117	,166	,135
Orientação para a Equipa	,114	,108	,161
Partilhar o poder	,166	,179	,179
Reconhecimento	,119	,109	,139
Visão	,116	,098	,126

Inter-Item Covariance Matrix (4/5)				
	Integridade	Justiça	Liderar através do exemplo pessoal	Orientação para o desempenho
Autoconfiança	,050	,046	,042	,017
Capacidade de orientar	,066	,103	,091	,078
Comunicação Inspiradora	,111	,105	,077	,109
Consideração	,110	,105	,084	,118
Demonstrar confiança nos colaboradores	,100	,070	,075	,101
Determinação	,085	,081	,077	,153

Esclarecimento do papel do colaborador	,049	,087	,049	,164
Estímulo Intelectual	,097	,110	,080	,117
Expectativa positiva no desempenho dos colaboradores	,092	,090	,092	,166
Humanismo	,151	,146	,143	,135
Integridade	,226	,136	,099	,065
Justiça	,136	,206	,102	,104
Liderar através do exemplo pessoal	,099	,102	,209	,065
Orientação para o desempenho	,065	,104	,065	,402
Orientação para a Equipa	,103	,107	,094	,174
Partilhar o poder	,104	,161	,121	,215
Reconhecimento	,076	,122	,085	,148
Visão	,089	,085	,080	,100

Inter-Item Covariance Matrix (5/5)				
	Orientação para a Equipa	Partilhar o poder	Reconhecimento	Visão
Autoconfiança	,040	,043	,010	,087
Capacidade de orientar	,090	,070	,065	,069
Comunicação Inspiradora	,085	,144	,111	,099
Consideração	,107	,178	,094	,096
Demonstrar confiança nos colaboradores	,094	,095	,071	,101
Determinação	,130	,161	,117	,142
Esclarecimento do papel do colaborador	,151	,129	,105	,129
Estímulo Intelectual	,114	,166	,119	,116
Expectativa positiva no desempenho dos colaboradores	,108	,179	,109	,098
Humanismo	,161	,179	,139	,126
Integridade	,103	,104	,076	,089
Justiça	,107	,161	,122	,085
Liderar através do exemplo pessoal	,094	,121	,085	,080
Orientação para o	,174	,215	,148	,100

desempenho				
Orientação para a Equipa	,267	,160	,117	,114
Partilhar o poder	,160	,531	,169	,157
Reconhecimento	,117	,169	,281	,102
Visão	,114	,157	,102	,285

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,526	4,294	4,714	,420	1,098	,015	18
Item Variances	,307	,206	,531	,326	2,582	,006	18

Fiabilidade da Proactividade (PPS):

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Quando vejo alguma coisa que não me agrada, eu tento resolvê-la	4,08	,696	119
Independentemente das adversidades que possam surgir, quando acredito em algo, tudo farei para que isso aconteça	4,17	,693	119
Gosto muito de defender as minhas ideias, mesmo contra a oposição dos outros	3,89	,790	119
Tenho uma excelente capacidade para identificar oportunidades	3,47	,723	119
Estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas	4,20	,576	119
Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me impedirá de a realizar	3,55	,871	119

Inter-Item Covariance Matrix (1/2)			
	Quando vejo alguma coisa que não me agrada, eu tento resolvê-la	Independentemente das adversidades que possam surgir, quando acredito em algo, tudo farei para que isso aconteça	Gosto muito de defender as minhas ideias, mesmo contra a oposição dos outros
Quando vejo alguma coisa que não me agrada, eu tento resolvê-la	,484	,257	,094
Independentemente das	,257	,480	,213

adversidades que possam surgir, quando acredito em algo, tudo farei para que isso aconteça			
Gosto muito de defender as minhas ideias, mesmo contra a oposição dos outros	,094	,213	,624
Tenho uma excelente capacidade para identificar oportunidades	,113	,124	,060
Estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas	,085	,118	,065
Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me impedirá de a realizar	,149	,238	,255

Inter-Item Covariance Matrix (2/2)			
	Tenho uma excelente capacidade para identificar oportunidades	Estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas	Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me impedirá de a realizar
Quando vejo alguma coisa que não me agrada, eu tento resolvê-la	,113	,085	,149
Independentemente das adversidades que possam surgir, quando acredito em algo, tudo farei para que isso aconteça	,124	,118	,238
Gosto muito de defender as minhas ideias, mesmo contra a oposição dos outros	,060	,065	,255
Tenho uma excelente capacidade para identificar oportunidades	,522	,125	,190
Estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas	,125	,332	,126
Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me impedirá de a realizar	,190	,126	,758

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,894	3,471	4,202	,731	1,211	,101	6
Item Variances	,533	,332	,758	,427	2,285	,021	6

Fiabilidade das dimensões culturais de Hofstede (VSM94):

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal e familiar	1,75	,667	119
Ter boas condições físicas de trabalho	2,13	,720	119
Ter boas relações com o seu superior directo	1,96	,741	119
Ter segurança de emprego	2,23	,887	119
Trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si	1,72	,596	119
Ser consultado pelo seu superior directo nas decisões que ele tome	2,22	,727	119
Ter oportunidade de evoluir hierarquicamente na carreira profissional	2,20	,829	119
Ter elementos de variedade e de novidade no trabalho	1,86	,692	119
Estabilidade pessoal	1,65	,646	119
Poupança	2,36	,698	119
Persistência (Perseverança)	1,93	,673	119
Respeito pela tradição	2,77	,915	119
Com que frequência se sente nervoso ou tenso?	3,04	,924	119
Com que frequência é que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores?	2,88	1,018	119
A maior parte das pessoas é de confiança	3,34	1,037	119
Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas à grande maioria das questões que os subordinados possam colocar acerca do seu trabalho	3,18	1,214	119
Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados têm duas chefias deve ser evitada a todo o custo	2,22	,993	119
A competição entre colaboradores é, normalmente, mais negativa que positiva	2,89	1,133	119
As normas de uma empresa não devem ser quebradas – mesmo que o colaborador pense que é no melhor interesse da empresa	2,62	,983	119
Quando as pessoas fracassam na vida, muitas vezes é por sua culpa	2,88	1,001	119

Inter-Item Covariance Matrix (1/5)				
	Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal e familiar	Ter boas condições físicas de trabalho	Ter boas relações com o seu superior directo	Ter segurança de emprego

Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal e familiar	,444	,210	,210	,253
Ter boas condições físicas de trabalho	,210	,518	,243	,268
Ter boas relações com o seu superior directo	,210	,243	,549	,306
Ter segurança de emprego	,253	,268	,306	,787
Trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si	,082	,145	,192	,114
Ser consultado pelo seu superior directo nas decisões que ele tome	,064	,210	,179	,221
Ter oportunidade de evoluir hierarquicamente na carreira profissional	,102	,229	,254	,225
Ter elementos de variedade e de novidade no trabalho	,048	,154	,070	,016
Estabilidade pessoal	,215	,130	,138	,208
Poupança	,100	,090	,134	,180
Persistência (Perseverança)	,008	,102	,116	,024
Respeito pela tradição	,078	,190	,177	,238
Com que frequência se sente nervoso ou tenso?	,002	-,056	,010	-,052
Com que frequência é que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores?	-,064	-,121	-,166	-,143
A maior parte das pessoas é de confiança	-,090	-,001	-,104	,074
Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas à grande maioria das questões que os subordinados possam colocar acerca do seu trabalho	-,106	-,040	-,111	-,008
Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados têm duas chefias deve ser evitada a todo o custo	,030	,015	,119	,060
A competição entre colaboradores é, normalmente, mais negativa que positiva	,032	,022	,173	,178
As normas de uma empresa	,023	-,037	,035	,120

não devem ser quebradas – mesmo que o colaborador pense que é no melhor interesse da empresa				
Quando as pessoas fracassam na vida, muitas vezes é por sua culpa	-,004	-,061	-,183	-,176

Inter-Item Covariance Matrix (2/5)				
	Trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si	Ser consultado pelo seu superior directo nas decisões que ele tome	Ter oportunidade de evoluir hierarquicamente na carreira profissional	Ter elementos de variedade e de novidade no trabalho
Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal e familiar	,082	,064	,102	,048
Ter boas condições físicas de trabalho (ventilação, luz, espaço adequado, etc.)	,145	,210	,229	,154
Ter boas relações com o seu superior directo	,192	,179	,254	,070
Ter segurança de emprego	,114	,221	,225	,016
Trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si	,355	,171	,082	,113
Ser consultado pelo seu superior directo nas decisões que ele tome	,171	,528	,210	,150
Ter oportunidade de evoluir hierarquicamente na carreira profissional	,082	,210	,688	,122
Ter elementos de variedade e de novidade no trabalho	,113	,150	,122	,479
Estabilidade pessoal	,079	,061	,038	,034
Poupança	,118	,048	,045	,077
Persistência (Perseverança)	,108	,091	,081	,126
Respeito pela tradição	,064	,152	,097	,035
Com que frequência se sente nervoso ou tenso?	-,098	-,052	-,051	,040
Com que frequência é que os subordinados receiam expressar desacordo com os	-,058	-,084	-,247	-,042

seus superiores?				
A maior parte das pessoas é de confiança	,113	,111	,023	-,010
Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas à grande maioria das questões que os subordinados possam colocar acerca do seu trabalho	-,033	,010	-,088	,120
Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados têm duas chefias deve ser evitada a todo o custo	-,049	,028	,117	-,138
A competição entre colaboradores é, normalmente, mais negativa que positiva	,173	,075	,005	-,092
As normas de uma empresa não devem ser quebradas – mesmo que o colaborador pense que é no melhor interesse da empresa	-,114	-,010	-,050	-,080
Quando as pessoas fracassam na vida, muitas vezes é por sua culpa	-,109	-,093	-,146	-,042

Inter-Item Covariance Matrix (3/5)				
	Estabilidade pessoal	Poupança	Persistência / Perseverança	Respeito pela tradição
Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal e familiar	,215	,100	,008	,078
Ter boas condições físicas de trabalho	,130	,090	,102	,190
Ter boas relações com o seu superior directo	,138	,134	,116	,177
Ter segurança de emprego	,208	,180	,024	,238
Trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si	,079	,118	,108	,064
Ser consultado pelo seu superior directo nas decisões que ele tome	,061	,048	,091	,152
Ter oportunidade de evoluir hierarquicamente na carreira profissional	,038	,045	,081	,097
Ter elementos de variedade e	,034	,077	,126	,035

de novidade no trabalho				
Estabilidade pessoal	,417	,222	,103	,148
Poupança	,222	,487	,160	,218
Persistência (Perseverança)	,103	,160	,453	,230
Respeito pela tradição	,148	,218	,230	,838
Com que frequência se sente nervoso ou tenso?	-,002	,027	,079	,035
Com que frequência é que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores?	,009	,043	,136	,041
A maior parte das pessoas é de confiança	,004	-,015	,015	,003
Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas à grande maioria das questões que os subordinados possam colocar acerca do seu trabalho	-,027	,017	-,047	-,195
Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados têm duas chefias deve ser evitada a todo o custo	,052	,081	,006	,330
A competição entre colaboradores é, normalmente, mais negativa que positiva	,037	,014	-,007	,085
As normas de uma empresa não devem ser quebradas – mesmo que o colaborador pense que é no melhor interesse da empresa	,001	,019	,076	,227
Quando as pessoas fracassam na vida, muitas vezes é por sua culpa	,034	-,025	,026	-,129

Inter-Item Covariance Matrix (4/5)				
	Com que frequência se sente nervoso ou tenso?	Com que frequência é que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus	A maior parte das pessoas é de confiança	Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas à grande maioria das questões que os subordinados possam colocar acerca do seu

		superiores?		trabalho
Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal e familiar	,002	-,064	-,090	-,106
Ter boas condições físicas de trabalho (ventilação, luz, espaço adequado, etc.)	-,056	-,121	-,001	-,040
Ter boas relações com o seu superior directo	,010	-,166	-,104	-,111
Ter segurança de emprego	-,052	-,143	,074	-,008
Trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si	-,098	-,058	,113	-,033
Ser consultado pelo seu superior directo nas decisões que ele tome	-,052	-,084	,111	,010
Ter oportunidade de evoluir hierarquicamente na carreira profissional	-,051	-,247	,023	-,088
Ter elementos de variedade e de novidade no trabalho	,040	-,042	-,010	,120
Estabilidade pessoal	-,002	,009	,004	-,027
Poupança	,027	,043	-,015	,017
Persistência (Perseverança)	,079	,136	,015	-,047
Respeito pela tradição	,035	,041	,003	-,195
Com que frequência se sente nervoso ou tenso?	,854	,166	-,142	-,211
Com que frequência é que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores?	,166	1,037	-,196	-,181
A maior parte das pessoas é de confiança	-,142	-,196	1,075	,054
Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas à grande maioria das questões que os subordinados possam colocar acerca do seu trabalho	-,211	-,181	,054	1,474
Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados têm duas chefias deve ser evitada a todo o custo	,109	,034	-,084	-,219
A competição entre	-,165	-,149	,046	,088

colaboradores é, normalmente, mais negativa que positiva				
As normas de uma empresa não devem ser quebradas – mesmo que o colaborador pense que é no melhor interesse da empresa	,101	,133	-,114	-,192
Quando as pessoas fracassam na vida, muitas vezes é por sua culpa	,047	,011	,126	-,063

Inter-Item Covariance Matrix (5/5)				
	Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados têm duas chefias deve ser evitada a todo o custo	A competição entre colaboradores é, normalmente, mais negativa que positiva	As normas de uma empresa não devem ser quebradas – mesmo que o colaborador pense que é no melhor interesse da empresa	Quando as pessoas fracassam na vida, muitas vezes é por sua culpa
Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal e familiar	,030	,032	,023	-,004
Ter boas condições físicas de trabalho	,015	,022	-,037	-,061
Ter boas relações com o seu superior directo	,119	,173	,035	-,183
Ter segurança de emprego	,060	,178	,120	-,176
Trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si	-,049	,173	-,114	-,109
Ser consultado pelo seu superior directo nas decisões que ele tome	,028	,075	-,010	-,093
Ter oportunidade de evoluir hierarquicamente na carreira profissional	,117	,005	-,050	-,146
Ter elementos de variedade e de novidade	-,138	-,092	-,080	-,042

no trabalho				
Estabilidade pessoal	,052	,037	,001	,034
Poupança	,081	,014	,019	-,025
Persistência (Perseverança)	,006	-,007	,076	,026
Respeito pela tradição	,330	,085	,227	-,129
Com que frequência se sente nervoso ou tenso?	,109	-,165	,101	,047
Com que frequência é que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores?	,034	-,149	,133	,011
A maior parte das pessoas é de confiança	-,084	,046	-,114	,126
Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas à grande maioria das questões que os subordinados possam colocar acerca do seu trabalho	-,219	,088	-,192	-,063
Uma estrutura organizacional na qual alguns subordinados têm duas chefias deve ser evitada a todo o custo	,986	,185	,185	,026
A competição entre colaboradores é, normalmente, mais negativa que positiva	,185	1,285	-,118	-,055
As normas de uma empresa não devem ser quebradas – mesmo que o colaborador pense que é no melhor interesse da empresa	,185	-,118	,966	,048
Quando as pessoas fracassam na vida, muitas vezes é por sua culpa	,026	-,055	,048	1,003

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,392	1,647	3,345	1,697	2,031	,273	20

Anexo D – Testes Não Paramétricos

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
IDV	119	104,4958	35,38765	-20,00	200,00
MAS	119	24,4538	84,32883	-190,00	270,00
LTO	119	48,2353	18,85030	,00	100,00
UAI	119	75,8824	66,63093	-160,00	220,00
PDI	119	16,8067	46,48096	-85,00	155,00
Nível de Proatividade	119	2,6303	,50195	1,00	3,00

Ranks			
	Nível de Proatividade	N	Mean Rank
IDV	Baixa	1	92,50
	Moderada	42	54,77
	Elevada	76	62,46
	Total	119	
MAS	Baixa	1	40,00
	Moderada	42	56,95
	Elevada	76	61,95
	Total	119	
LTO	Baixa	1	87,00
	Moderada	42	61,37
	Elevada	76	58,89
	Total	119	
UAI	Baixa	1	94,50
	Moderada	42	62,77
	Elevada	76	58,01
	Total	119	
PDI	Baixa	1	43,50

	Moderada	42	60,35
	Elevada	76	60,03
	Total	119	

Test Statistics ^{a,b}							
			IDV	MAS	LTO	UAI	PDI
Chi-Square			2,261	,909	,856	1,527	,234
df			2	2	2	2	2
Asymp. Sig.			,323	,635	,652	,466	,890
Monte Carlo Sig.	Sig.		,359 ^c	,708 ^c	,547 ^c	,547 ^c	,920 ^c
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,347	,535	,535	,535	,913
		Upper Bound	,372	,560	,560	,560	,927

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nível de Proatividade

c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

