

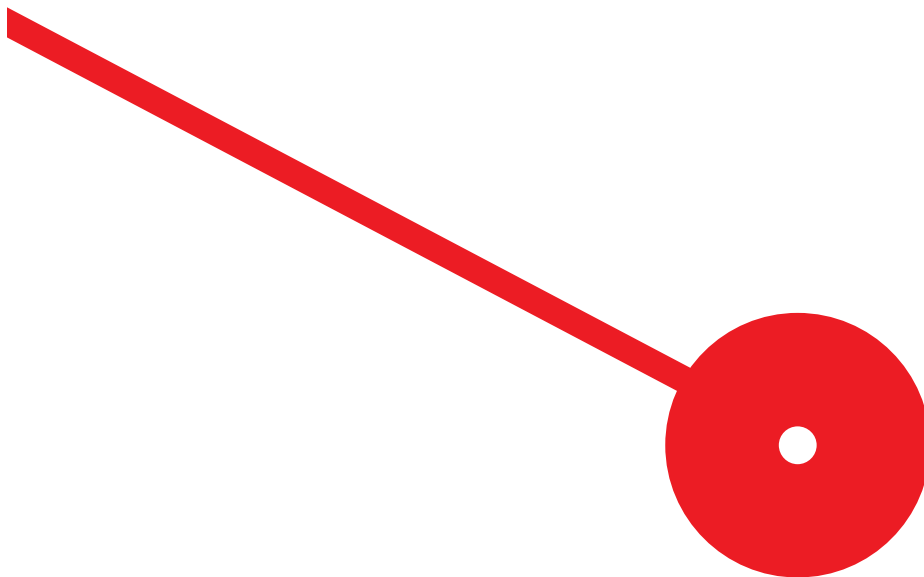


LIDERANÇA E INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Maria Inês Sousa Fonseca

07/2024

Maria Inês Sousa Fonseca
Liderança E Inovação No Contexto Organizacional
07/2024



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

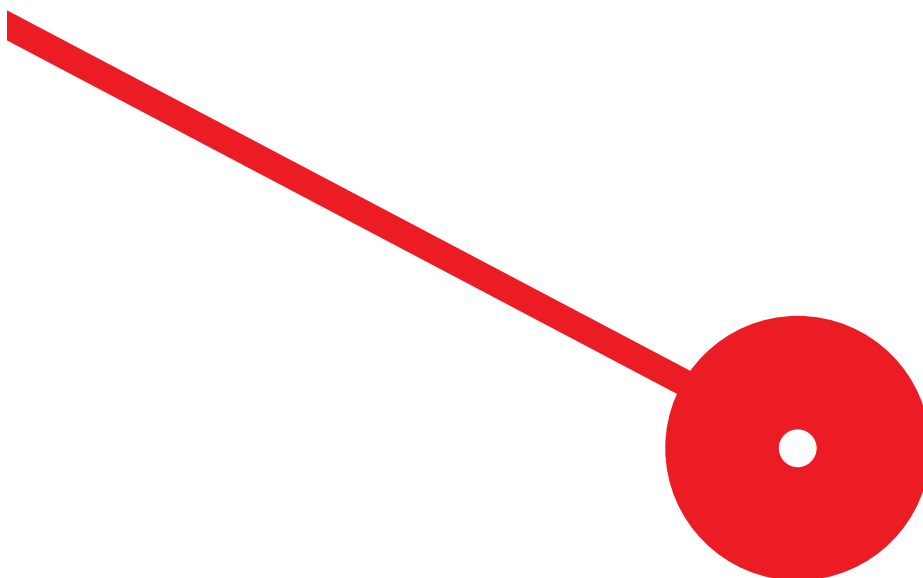
M

Gestão das Organizações
Ramo de Gestão de Empresas

LIDERANÇA E INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Maria Inês Sousa Fonseca

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações Ramo Gestão de Empresas, sob orientação da Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira.



Agradecimentos

Foram uns longos 5 anos, mas este percurso chegou agora ao fim, e nada teria sido possível sem o apoio e contributo de várias pessoas a quem eu gostava de deixar um especial agradecimento.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Adriana José de Oliveira, por todo o tempo disponibilizado, orientação, acompanhamento e apoio ao longo deste processo.

Aos meus pais, que tornaram isto tudo possível e que sempre estiveram do meu lado. Obrigada por todo o amor, apoio e por acreditarem sempre no meu potencial. Sem vocês, não era o que sou hoje.

À minha irmã, que, apesar de sermos completamente opostas, foi um apoio muito grande durante este percurso. Obrigada por nunca me deixares desistir e me fazeres ver que sou capaz.

À minha avó, por estar sempre lá quando precisamos e por me ter ensinado tanto.

Ao Pedro, que esteve presente desde o início deste percurso. Não poderia pedir uma melhor pessoa ao meu lado. Obrigada por todo o amor, carinho, apoio e paciência. Obrigada por teres acreditado sempre em mim.

A todos os meus amigos que fizeram parte deste percurso, obrigada por todas as memórias e por todas as palavras, levo tudo guardado comigo. Um obrigado especial à Rute, por me ter ajudado tanto nestes últimos anos e nunca me ter deixado sozinha. Obrigada a ti, que és casa.

Por último, agradeço a todas as pessoas que se voluntariaram a participar nesta investigação, pois o vosso contributo foi essencial para a concretização deste trabalho.

A todos, muito obrigada!

Resumo

No que concerne à liderança e à inovação, a literatura estabelece uma relação positiva entre os estilos de liderança e a inovação organizacional, com ênfase nos estilos transformacional e transacional. Por isso, o estilo de liderança foi identificado como um dos fatores que contribui para uma elevada criatividade e inovação por parte dos colaboradores.

Neste contexto, o presente estudo formulou a seguinte pergunta de investigação: Qual o papel do estilo de liderança adotado pelo líder na cultura de inovação da organização? Como objetivo principal definiu-se: estudar a liderança adotada pelo líder no contexto de uma cultura de inovação organizacional. Para os objetivos específicos foram delineados os seguintes: realizar uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos; identificar o estilo de liderança mais e menos referido; aferir o nível de cultura de inovação presente na organização; perceber a relação entre o estilo de liderança e o nível de cultura de inovação; analisar a relação entre liderança transformacional e o nível de inovação dos participantes; verificar a existência de relação entre liderança transacional e o nível de inovação dos participantes.

Para a elaborar o estudo, optou-se por uma abordagem de natureza quantitativa, com os dados a serem recolhidos através de um inquérito por questionário, recolhendo-se 201 respostas válidas. Posteriormente, os dados foram analisados com recurso ao Excel, ao SPSS e a testes estatísticos paramétricos (T-Student, Correlação de *Pearson*, Regressão Linear).

De uma forma geral, os resultados obtidos permitem afirmar que o estilo de liderança transformacional é o mais referido pelos participantes e que apenas este estilo tem um impacto positivo e significativo na cultura de inovação. Relativamente à inovação, foi possível observar níveis elevados de inovação nos participantes.

Palavras chave: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Inovação, Cultura de Inovação.

Abstract

With regard to leadership and innovation, the literature establishes a positive relationship between leadership styles and organizational innovation, with an emphasis on transformational and transactional styles. For this reason, leadership style has been identified as one of the factors that contributes to high creativity and innovation on the part of employees.

In this context, this study formulated the following research question: What role does the leadership style adopted by the leader in the organization's culture of innovation? The main objective was to study the leadership style adopted by the leader in the context of organizational innovation culture. The specific objectives were as follows: to carry out a sociodemographic characterization of the respondents; to identify the leadership style most and least adopted in the organization under study; to assess the level of innovation culture present in the organization; to understand the relationship between the leadership style adopted and the level of innovation culture of the organization; to verify the existence of a relationship between transformational leadership and the level of innovation of the employees; to verify the existence of a relationship between transactional leadership and the level of innovation of the employees.

In order to carry out the study, we opted for a quantitative approach, with data being collected through a questionnaire survey, and 201 valid responses were collected. The data was then analyzed using Excel, SPSS and parametric statistical tests (T-Student, Pearson Correlation, Linear Regression).

In general, the results obtained show that the transformational leadership style is the one most mentioned by the participants and that only this style has a positive and significant impact on the culture of innovation. With regard to innovation, it was possible to observe high levels of innovation among the participants.

Key words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Innovation, Culture of Innovation.

Índice geral

Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas	viii
Lista de abreviaturas.....	x
Introdução	1
Parte I – Revisão de Literatura	3
1 - Liderança	4
1.1 Liderança: breve contextualização	4
1.2 Estilos de Liderança	6
1.2.1 Estilos de Liderança Tradicionais	7
1.2.2 Estilos de Liderança: novas abordagens	10
1.3 Teorias de Liderança	12
1.3.1 Teorias Universais	12
1.3.2 Teorias Situacionais/Contingenciais	18
1.3.3 Nova Era das teorias: teoria transformacional e teoria transacional.....	24
1.3.3.1 Teoria Transformacional	25
1.3.3.2 Teoria Transacional	25
2 – Inovação Organizacional	27
2.1 Inovação: Conceito e evolução	27
2.2 Cultura de Inovação.....	29
2.3 Tipos de Inovação.....	32
2.4 Relação entre inovação e liderança.....	35
Parte II - Estudo Empírico	39
3 – A Pesquisa	40
3.1 Problema	40
3.2 Objetivos	41
3.3 Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	41

3.4 Tipo de Estudo	43
3.5 Instrumento de recolha.....	43
3.5.1 Inquérito por questionário	43
3.5.2 Estética do questionário e matriz de análise de dados	45
3.5.3 Resultados da consistência interna do instrumento.....	48
3.5.4 Procedimentos de administração de recolha e análise dos dados.....	51
3.6 Amostra.....	52
4 – Apresentação dos Resultados	55
4.1 Liderança no Contexto Organizacional.....	55
4.1.1. Estilos de Liderança segundo o Sexo	58
4.1.2 Estilos de Liderança segundo a Idade	59
4.1.3. Estilos de Liderança segundo as Habilitações Académicas.....	59
4.1.4. Estilos de Liderança segundo a Antiguidade na empresa.....	60
4.1.5. Estilos de Liderança segundo a Área da organização	61
4.2 Inovação no Contexto Organizacional.....	62
4.2.1. Tipo de Inovação segundo o Sexo	63
4.2.2. Tipo de Inovação segundo a Idade	63
4.2.3. Tipo de Inovação segundo as Habilitações Académicas	64
4.2.4. Tipo de Inovação segundo a Antiguidade.....	65
4.2.5 Tipo de Inovação segundo a Área da organização	65
4.3 Resultados do Modelo Conceptual - Validação das hipóteses.....	66
5 – Discussão dos Resultados	70
Conclusão	72
Limitações do trabalho.....	73
Linhas futuras de investigação	73
Referências bibliográficas	74
Apêndices.....	84

Apêndice I – Pedido de autorização para a realização da dissertação	85
Apêndice II - Inquérito por questionário	86

Índice de Figuras

Figura 1- Comportamento mais eficaz do líder	15
Figura 2 - Os sistemas de liderança/eficácia da organização	16
Figura 3 - Traços mais relevantes para a eficácia dos gestores	17
Figura 4 - Continuum da Liderança.....	20
Figura 5 - Modelo Contingencial de Fiedler	21
Figura 6 - Modelo de Vroom/Yetton/Jago	23
Figura 7 - Dimensões da cultura de inovação.....	30
Figura 8 - Tipos de adoção de inovação	34
Figura 9 - Modelo Conceptual de investigação	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estilos de Liderança Tradicionais	9
Tabela 2 - Evolução das Teorias de Liderança.....	12
Tabela 3 - O comportamento do líder consoante a maturidade da equipa	19
Tabela 4 - Comportamentos de liderança propostos por Robert House	22
Tabela 5 - A evolução da gestão da inovação organizacional.....	28
Tabela 6 - Innovativeness Inventory	44
Tabela 7 - Matriz de classificação e análise de itens: Liderança.....	46
Tabela 8 - Matriz de análise: Inovação.....	47
Tabela 9 - Valores do Alfa de Cronbach	48
Tabela 10 – Alfa de Cronbach.....	48
Tabela 11 - Alfa de Cronbach: Liderança	49
Tabela 12 – Alfa de Cronbach: Inovação	50
Tabela 13 - Estatísticas Descritivas: normalidade das variáveis	52
Tabela 14 - Caracterização Sociodemográfica dos participantes	54
Tabela 15 - Estatísticas descritivas dos estilos de liderança.....	56
Tabela 16 - Análise da variável Liderança Transformacional.....	56
Tabela 17 - Análise da variável Liderança Transacional	57
Tabela 18 - Estatísticas descritivas das variáveis de resultados	58
Tabela 19 - Amostra: Sexo (Liderança)	58
Tabela 20 - Testes de amostras independentes: Sexo.....	58
Tabela 21 - Amostra: Idade (Liderança).....	59
Tabela 22 - Testes de amostras independentes: Idade	59
Tabela 23 - Amostra: Habilitações Académicas (Liderança).....	60
Tabela 24 - Testes de amostras independentes: Habilitações Académicas	60
Tabela 25 - Amostra: Antiguidade (Liderança).....	60
Tabela 26 - Testes de amostras independentes: Antiguidade	61
Tabela 27 - Amostra: Área (Liderança).....	61
Tabela 28 - Testes de amostras independentes: Área	61
Tabela 29 - Estatísticas descritivas da Inovação	62
Tabela 30 - Tipos de Inovação dos colaboradores	63
Tabela 31 - Amostra: Sexo (Inovação).....	63
Tabela 32 - Testes de amostras independentes: Sexo.....	63

Tabela 33 - Amostra: Idade (Inovação).....	64
Tabela 34 - Testes de amostras independentes: Idade.....	64
Tabela 35 - Amostra: Habilitações Académicas (Inovação)	64
Tabela 36 - Testes de amostras independentes: Habilitações Académicas	64
Tabela 37 - Amostra: Antiguidade (Inovação).....	65
Tabela 38 - Testes de amostras independentes: Antiguidade	65
Tabela 39 - Amostra: Área (Inovação).....	65
Tabela 40 - Testes de amostras independentes: Área.....	66
Tabela 41 - Correlação de Pearson: Liderança Transformacional	66
Tabela 42 – Modelo de Regressão Linear: Liderança Transformacional.....	67
Tabela 43 - Modelo de Regressão Linear: Coeficientes.....	68
Tabela 44 - Correlação de Pearson: Liderança Transacional	68
Tabela 45 - Estatística Descritiva: Estilos de Liderança	69

Lista de abreviaturas

I&D – Investigação e Desenvolvimento

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

QML – Questionário Multifatorial de Liderança

SPSS - Statistical Package for Social Science

α – Alfa de Cronbach

M – Média

N – Número de respondentes da amostra

DP – Desvio Padrão

Sig. – Significância (*p-value*)

Introdução

Nos últimos anos, a inovação tem-se tornado um fator muito importante devido às rápidas transformações económicas, sociais e tecnológicas a que estamos sujeitos. As organizações precisam de conseguir responder de uma forma rápida e eficaz a estas mudanças de modo a manterem uma posição de mercado competitiva e conseguirem sobreviver. Para conseguirem acompanhar estas mudanças, as empresas devem inovar (Dougherty, 2017). Uma das principais formas para uma empresa se manter inovadora é ter uma cultura de inovação sólida presente em todos os seus colaboradores, de modo a que estes procurem novos produtos, serviços ou maneiras de fazer as coisas (Škerlavaj et al., 2010).

A liderança, nomeadamente o estilo de liderança adotado pelo líder, foi identificada como um dos principais fatores associados à cultura de inovação de uma organização (Dess & Picken, 2000). A inovação organizacional é impulsionada pelo estilo de liderança, pois os líderes influenciam as práticas organizacionais e criam um ambiente de apoio que promove e facilita o processo de inovação (Jia et al., 2018). Os estilos de liderança que, segundo a literatura, mais contribuem para uma cultura de inovação organizacional forte são o estilo de liderança transformacional e estilo de liderança transacional (Jung et al., 2003).

Perante este contexto, considerou-se pertinente estudar a temática, pelo que se formulou a seguinte questão de investigação: Qual o papel do estilo de liderança adotado pelo líder na cultura de inovação da organização? Para isso, o objetivo geral desta investigação consiste em estudar a liderança adotada pelo líder no contexto de uma cultura de inovação organizacional. E como objetivos específicos definiram-se os seguintes: realizar uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos; identificar o estilo de liderança mais e menos referido; aferir o nível de cultura de inovação presente na organização; perceber a relação entre o estilo de liderança e o nível de cultura de inovação; analisar a relação entre liderança transformacional e o nível de inovação dos participantes; verificar a existência de relação entre liderança transacional e o nível de inovação dos participantes.

De forma a concretizar o estudo, optou-se por uma pesquisa de natureza quantitativa. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, obtendo-se 201 respostas válidas. Os resultados foram analisados com recurso ao Excel, ao SPSS e a testes estatísticos paramétricos.

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes constituintes. A primeira parte está dedicada ao enquadramento teórico, sendo composta por dois pontos: no primeiro ponto é

abordado o conceito de liderança, os estilos de liderança e as teorias da liderança desenvolvidas ao longo do tempo. O segundo ponto é dedicado ao tópico da inovação, abordando temas como o conceito de inovação, cultura de inovação, tipos de inovação existentes e por fim a relação entre liderança e inovação. A segunda parte desta dissertação foca-se no estudo empírico e é composta por três pontos. No ponto três é apresentado o problema de investigação, os objetivos e as hipóteses. De seguida aborda-se o tipo de estudo realizado e o instrumento escolhido para a recolha de dados, passando para a análise e caracterização da amostra. Segue-se a apresentação e análise dos resultados obtidos com o ponto quatro e, por fim, no ponto cinco a discussão dos resultados.

A dissertação termina com as conclusões e considerações provenientes do estudo efetuado, limitações e orientações para futuras linhas de investigação, referências e apêndices.

Parte I – Revisão de Literatura

1 - Liderança

Este ponto tem como objetivo realizar uma revisão de literatura sobre o conceito de liderança, os estilos e as diferentes teorias de liderança, as novas abordagens de liderança e por fim a diferença entre gestão e liderança organizacional.

1.1 Liderança: breve contextualização

A importância da liderança na gestão das organizações é tão significativa que, frequentemente, liderança e gestão tendem a ser confundidas. No entanto, é importante destacar que nem todos os líderes são gestores. Da mesma forma, nem todos os gestores são líderes (Teixeira, 2011). Há certos autores que consideram estes dois conceitos como sinónimos e outros que argumentam que existem diferenças significativas entre líderes e gestores, tornando-se crucial distinguir o papel do líder e do gestor numa organização.

A gestão está relacionada com o planeamento, a organização, a direção, o controlo e com a resolução de problemas garantindo o alcance dos objetivos e dos resultados propostos. Já a liderança está associada à visão da organização, de forma a orientar os subordinados a alcançar os objetivos individuais e organizacionais através de uma boa comunicação e motivação. Cabe ao líder a responsabilidade de distribuir as tarefas tendo em consideração a capacidade e o potencial de cada colaborador (M. Mações, 2017).

A principal diferença entre gestão e liderança reside no facto de que a gestão tem como objetivo manter a estabilidade, a ordem e a resolução de problemas numa organização enquanto a liderança estimula a criatividade e incentiva à mudança. A boa gestão é necessária para ajudar a organização a cumprir os seus compromissos, a boa liderança é necessária para lançar a empresa para o futuro (M. A. R. Mações, 2018). Segundo Kotter (2008), estes dois conceitos são distintos, porém, funcionam em conjunto para atingir um objetivo sendo ambos necessários e importantes no desenvolvimento da organização.

De um modo geral, é possível afirmar que a gestão é um pouco mais abrangente do que a liderança (Teixeira, 2011), uma vez que engloba não apenas aspetos comportamentais, mas também outros que não estão diretamente relacionados com o comportamento das pessoas, tais como, a gestão de recursos e de materiais, a gestão financeira, entre outros (Kotter, 2008). A gestão e a liderança adotam abordagens distintas para dirigir as suas equipas, influenciadas pelos diferentes líderes. Esta hipótese foi colocada por Glenn Rowe, em 2002, quando desenvolveu um modelo triangular com três vértices representando cada um deles

um estilo de liderança: (1) liderança gestonária; (2) liderança visionária; e (3) liderança estratégica. O líder gestonário dá prioridade aos comportamentos de curto prazo e de custo reduzido e visa a estabilidade financeira a longo prazo, procurando manter a ordem existente. Em contrapartida, o líder visionário é orientado para a mudança, para a criatividade e para a inovação. Enquanto o líder gestonário não investe nas inovações que podem mudar o rumo da organização o líder visionário não possui o realismo e frieza necessários para manter a organização no curto prazo. Desta forma, o líder estratégico surge como combinação destes dois estilos, viabilizando a empresa a longo prazo sem comprometer a estabilidade financeira a curto prazo, resultando da harmonização da liderança gestonário e visionária (Glenn Rowe, 2002).

Neste sentido, ergue-se como foco do estudo que esta dissertação quer desenvolver a liderança, pois entende-se que desempenha um papel fundamental para o sucesso tanto dos indivíduos como das organizações (Bolden, 2004), pelo que a necessidade de uma liderança efetiva é mais importante do que nunca. Talvez por isso, nas últimas décadas, o tema da liderança tenha vindo a ganhar particular interesse, levando vários autores a dedicarem-se ao estudo da temática, comum a todos os ramos das organizações, que, quando bem aplicada, leva a empresa ao sucesso. Segundo Buchanan (2013), a liderança esteve sujeita a várias mudanças desde o início do século XX. Inicialmente, surgiu o conceito de "comando e controlo" que prevaleceu até à década de 1980, seguindo-se "capacitar e acompanhar" até meados dos anos 2000, e, finalmente, "conectar e nutrir", que é a abordagem mais atual. Esta análise ajudou a justificar o motivo de surgirem diferentes estilos de liderança ao longo dos anos. Ainda nesta linha de pensamento, a literatura permite referir que as primeiras teorias de liderança tinham como suposição de que a liderança se baseava em traços (Saeed et al., 2014), conduzindo à noção de que os líderes nascem e não são feitos. Talvez por isso a liderança tenha surgido normalmente associada a outras áreas como teorias organizacionais ou sociais e à medida que estas teorias evoluem, a par com a própria evolução do conceito de liderança, existe uma tendência para que continuem a surgir novas propostas relativas ao tema.

Mas apesar do volume significativo de literatura sobre liderança, continua a ser um dos fenómenos empresariais mais incompreendidos até à data (Gandolfi, 2016) e a existir alguma incerteza quando se questiona sobre o que é a liderança, visto existir distintas definições, por vezes até com base em experiências e aprendizagens. Segundo Stogdill (1974), existem "quase tantas definições de liderança como o número de pessoas que tentaram definir o

conceito”. E num ambiente de mudança, a liderança tornou-se cada vez mais difícil e complexa para as organizações, trazendo assim novas questões relativamente ao melhor tipo de líder, o que pouco mais tem feito do que ofuscar a discussão global sobre liderança (Gandolfi & Stone, 2018), afinal a liderança é difícil de ser descrita, mas fácil de ser percebida e sentida (Bennis, 2009). E entende-se que estas afirmações possam abrir à possibilidade de afirmar que, de uma forma abrangente, o conceito de liderança pode ser definido como a capacidade de um indivíduo influenciar as pessoas de modo a levá-las a comprometerem-se voluntariamente com os objetivos estabelecidos pela organização, afinal durante muitos anos a liderança foi vista como um processo de influência (Blanchard, 2019). E neste processo surge o líder como alguém responsável por selecionar, formar, e influenciar seguidores que possuem diversas habilidades, capacidades e competências; capaz de orientar os seguidores para a missão e objetivos da organização motivando-os a dedicarem-se voluntariamente e com entusiasmo para alcançar a missão e objetivos da organização (Winston & Patterson, 2006) e influenciar de forma intencional os seus seguidores na direção de um objetivo comum (Armandi et al., 2003). As diferenças entre os líderes não são definidas pelas suas filosofias de liderança, personalidades, ou mesmo estilos de gestão. Pelo contrário, essas diferenças derivam da forma como os líderes interpretam o que os rodeia e como essas interpretações influenciam as suas reações em diversas situações (Torbert & Rooke, 2005).

E nesta linha de pensamento, a revisão da literatura permite identificar quatro temas comuns na forma como a liderança tende a ser concebida (Northouse, 2021): a liderança é um processo; a liderança envolve influência; a liderança ocorre num contexto de grupo; a liderança envolve a realização de objetivos. Por isso, a liderança é um fenómeno complexo que impacta muitos processos organizacionais, sociais e pessoais e que assenta num processo de influência, no qual as pessoas são inspiradas a trabalhar para os objetivos do grupo, não através da imposição, mas sim através da motivação pessoal (Bolden, 2004).

1.2 Estilos de Liderança

Segundo Maximiano (1997), estilo de liderança refere-se à maneira pela qual o líder estabelece uma conexão com os colaboradores, seja em comunicação em grupo ou individual. O líder pode optar por centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados, sendo influenciado pelo estilo de vida adotado pelo líder (Fang et al., 2009). Desta forma, o estilo de liderança pode afetar o comprometimento organizacional e a satisfação no

trabalho. Para além disso, a satisfação no trabalho pode afetar tanto o comprometimento organizacional como o desempenho no trabalho. Assim, ao longo do tempo, surgiram diversos estilos de liderança sendo considerados válidos e eficazes, devendo-se ao facto de um estilo de liderança ser uma demonstração tangível do processo que um líder escolhe para liderar, visto que não existe apenas uma forma correta de ver e compreender os vários estilos de liderança (Shead, 2007). Foi Kurt Lewin que introduziu a possibilidade de que os líderes podem ser feitos e que não é algo necessariamente inato. Surgindo assim os primeiros três estilos de liderança que definiram o rumo para o surgimento de futuros estilos: autocrático, democrático e laissez-faire (Lewin, Lippit, et al., 1939). Ao longo do tempo, outros estilos começaram a surgir focando-se mais na relação entre líder e seguidor e como as ações de um terá impacto no outro (Saeed et al., 2014). E na década de 80 surgiram novas abordagens aos estilos clássicos de liderança, como a liderança transformacional, transacional e carismática, que redefinem o papel do líder como alguém que esclarece a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão. Estas abordagens contemporâneas identificam também outras variáveis para a formação da liderança eficaz, as quais se associam o carisma, a moral, a interação social e os valores (King, 1990). Os líderes mais bem-sucedidos, independentemente da sua preferência de estilo, fundamentam as suas decisões organizacionais baseadas num processo e numa filosofia de liderança o que requer um elevado grau de autoconsciência, inteligência emocional e de compreensão do contexto ambiental, tanto interno como externo à organização (Torbert & Rooke, 2005).

Assim, nos pontos que seguem realiza-se uma objetiva dissertação sobre os estilos tradicionais da liderança e as suas novas abordagens.

1.2.1 Estilos de Liderança Tradicionais

Na **liderança autocrática**, o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo exercendo uma centralização do poder, não havendo espaço para a consideração da opinião dos colaboradores e a discussão sobre as decisões. Os líderes autocráticos são líderes práticos orientados para as tarefas que assumem o controlo e responsabilidade exclusiva pela tomada de decisão dos colaboradores sem recorrer aos restantes colaboradores da organização (Cherry, 2006). A liderança autocrática é caracterizada pelo líder que se concentra exclusivamente nas tarefas, tomando as decisões de forma isolada sem ter em consideração a opinião dos colaboradores. Este estilo é marcado por um discurso dominador e pessoal no que diz respeito às críticas realizadas (Lopes et al., 2016), demonstrando um regime fechado

e caracterizado por uma gestão agressiva, que desencoraja o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais (Gonçalves & Sobral, 2019). Este estilo de liderança tende a criar sentimentos negativos dentro do grupo, contribuindo desta forma para a falta de motivação e insatisfação dos colaboradores. (Silva, 2018) – ver tabela 1.

Em contrapartida, no estilo de **liderança democrático**, o líder estimula a participação do grupo no processo de tomada de decisão e orienta as tarefas criando um clima de proteção e confiança entre os colaboradores. Acredita-se que a liderança democrática é o estilo mais eficaz, uma vez que promove a contribuição dos colaboradores nas tomadas de decisões dentro da organização (Lewin, Lippit, et al., 1939); além disso, promove um espírito de colaboração na realização de objetivos e tarefas (Cherry, 2006). O estilo democrático facilita uma comunicação mais bidirecional entre líderes e os colaboradores, em oposição ao estilo de comunicação unidirecional, que se verifica frequentemente na liderança autocrática. Na liderança democrática, o líder é visto como um membro normal do grupo, com uma carga de tarefas relativamente baixa limitando-se aos elogios e críticas de forma mais objetiva. Relativamente às diretrizes, estas são discutidas pelo grupo e sempre que necessário, os membros solicitam orientações ao líder. O grupo organiza-se entre si, dividindo as tarefas onde cada membro tem liberdade para escolher os seus colaboradores de trabalho (Lopes et al., 2016). De acordo com Maximiano (1997), o comportamento democrático é maior quando os membros do grupo exercem uma influência significativa nas decisões (como citado em Gonçalves e Sobral, 2019) – ver tabela 1.

No **estilo de liderança laissez-faire ou liberal**, os líderes têm confiança total no grupo e existe um elevado grau de autonomia. Neste estilo há uma transferência de autoridade para os liderados, que passam a ter liberdade para a realização das suas tarefas, concebendo-lhes uma quantidade significativa de poder no processo de tomada de decisões tanto em grupo como individualmente (Gonçalves & Sobral, 2019). A intervenção do líder é mínima, na medida em que só a exerce quando for solicitada não oferecendo muita orientação nem acompanhamento (Lopes et al., 2016). Maximiano (1997) refere que quanto maior for a delegação das decisões para os liderados, mais liberal é o seu comportamento. Este tipo de abordagem acaba por incentivar o individualismo, uma vez que a autonomia é transferida para os membros do grupo. O líder liberal acredita que as pessoas possuem um nível de maturidade elevado, a ponto de não precisarem de uma forma significativa de controlo. Como tal, os membros do grupo atuam sem supervisão constante do líder, confiando na capacidade de autogestão da equipa (Narciso, 2018). Revela-se útil para avaliar os resultados

de um processo de capacitação ou de maturidade, bem como para fortalecer os relacionamentos interpessoais e para aumentar a autoconfiança dos membros da equipa (Lewin, Lippit, et al., 1939). A aplicação deste estilo é mais adequada a trabalhos criativos e de inovação pessoal e trabalhos onde o grupo é muito experiente e com autonomia para gerir, onde a liberdade de atuação é muito importante, fazendo com que os restantes estilos de liderança não se apliquem nestas situações (Silva, 2018). Embora este método possa ser eficaz em certas situações onde existe alto nível de especialização e motivação entre os colaboradores, contudo também pode criar sentimentos de desorientação, insatisfação e de falta de cooperação entre os membros do grupo quando persiste a falta de clareza e visão por parte do líder – ver tabela 1.

Tabela 1 - Estilos de Liderança Tradicionais

Estilos de Liderança (Tradicionais)		
Autocrática	Democrática	Liberal
Todas as determinações da política são feitas pelo líder.	Todas as políticas são matéria de discussão e decisão do grupo, encorajados e assistidos pelo líder.	Total liberdade de decisão do grupo ou individual, com um mínimo de participação do líder.
Técnicas e passos da atividade ditados pela autoridade, um de cada vez, para que as etapas futuras sejam sempre incertas em grande medida.	Perspetiva da atividade adquirida durante o período de discussão. Passos gerais para objetivo do grupo, e onde é necessário conselhos técnicos, o líder sugere duas ou mais alternativas.	Diversos materiais fornecidos pelo líder, que deixa claro que fornecerá informações quando lhe for pedido. Ele não toma qualquer outra parte na discussão do trabalho.
O líder normalmente dita a tarefa de trabalho específica e o companheiro de trabalho de cada membro.	Os membros são livres para trabalhar com quem quiserem e a divisão de tarefas é deixada ao critério do grupo.	Completa não-participação do líder na determinação das tarefas e dos companheiros.
O líder tende a ser "pessoal" nos seus elogios e críticas ao trabalho de cada membro, mas mantém-se afastado da participação ativa do grupo.	O líder é "objetivo" ou "factual" nos seus elogios e críticas, e tenta ser um membro regular do grupo em espírito, sem fazer demasiado do trabalho	Comentários espontâneos pouco frequentes sobre as atividades dos membros a menos que seja questionado, e nenhuma tentativa de avaliar ou regular o desenrolar dos acontecimentos.

Fonte: Adaptado de Lewin et al., 1939.

Tal como referido anteriormente, aos estilos liderança com traços tradicionais juntam-se novas abordagens de que são exemplo o Estilo de Liderança Transformacional, Transacional ou Carismática.

1.2.2 Estilos de Liderança: novas abordagens

O conceito de liderança transformadora foi introduzido inicialmente por James MacGregor Burns. Para o autor, a liderança transformadora "é uma relação de estimulação e elevação mútuas que converte seguidores em líderes e que pode converter líderes em agentes morais", e ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem com outras de modo que os líderes e seguidores se elevem uns aos outros a níveis mais altos de motivação e moralidade (McGregor, 1989).

As ideias de Burns foram posteriormente desenvolvidas para o conceito de liderança transformacional. O **estilo de liderança transformacional** foca-se no desenvolvimento das pessoas, bem como nas suas necessidades. Os gestores que adotam este estilo concentram-se não apenas no crescimento e desenvolvimento dos valores dos colaboradores, mas também na elevação do seu nível de inspiração, moralidades e capacidades individuais (A. Ismail et al., 2009). O estilo tem sido adotado em diversas organizações como uma maneira de superar as limitações organizacionais e humanas e de conseguirem lidar com a mudança. O estilo de liderança transformacional é frequentemente contrastado com a liderança transacional tradicional, na qual o líder obtém o comprometimento dos seus colaboradores com base numa troca direta de benefícios, tais como salário e segurança, em troca de um bom desempenho.

De acordo com Bass, o objetivo da liderança transformacional é "transformar" tanto indivíduos quanto organizações num sentido literal, o que implica alterá-los mental e emocionalmente, fazendo com que olhem para os problemas de novas perspectivas, fornecendo apoio e motivação, alargando as suas visões, o discernimento e a sua compreensão. Para além disso, também permite clarificar razões, tornar o comportamento congruente com os valores, mediar conflitos entre grupos ou equipas e provocar mudanças que são permanentes e que criam uma dinâmica (Bass, 1998). O estilo de liderança transformacional acontece quando o líder adota uma abordagem mais abrangente e defende os interesses dos colaboradores, uma vez que, como líderes geram consciência e aceitação para a missão do grupo, incentivam os empregados a irem para além dos seus próprios interesses em prol do bem do grupo (Bass & Avolio, 1993). O estilo de liderança transformacional exerce, assim, uma influência ativa nos resultados individuais e organizacionais, tais como a satisfação e o desempenho dos trabalhadores (Podsakoff et al.,

1990). Por isso, níveis mais elevados de liderança transformacional foram associados a níveis mais elevados de potência de grupo.

Por sua vez, a **liderança transacional** baseia-se em trocas entre o líder e os seus seguidores, que são recompensados por alcançarem metas específicas ou critérios de desempenho (Trottier et al., 2008). O líder transacional estabelece uma relação entre desempenho e recompensa utilizando essa relação como base para dar uma resposta adequada de forma a incentivar os subordinados a melhorar o desempenho (Bryant, 2003). A liderança transacional depende do reforço contingente, que pode assumir formas positivas, como recompensas, ou formas mais negativas, como a gestão por exceção ativa ou passiva (Bass & Avolio, 1994). Kahai et al. (1997), constataram que a eficácia do grupo era mais elevada quando submetida à liderança transacional. Seguindo a perspectiva de Burns, líderes transacionais tendem a concentrar-se na conformidade dos empregados, apoiando-se em recompensas e punições organizacionais para influenciar o desempenho dos trabalhadores.

O **estilo de liderança carismática**, embora tenha sido introduzido anteriormente por pensadores como Weber (1947) e House (1976), tornou-se popular nas décadas de oitenta e noventa. Nesse período, o carisma passou a ser visto como um antídoto para os efeitos desmoralizantes resultantes de reestruturações, competição intensa e demissões generalizadas. O líder carismático era visto como alguém capaz de reconstruir a moral e apresentar uma visão positiva para o futuro. Esta abordagem incorpora tanto as noções de liderança transformacional quanto as teorias anteriores sobre traços de liderança e o conceito de "grande homem" (Bolden, 2004). A revisão de literatura mostra a adoção de diversas perspectivas, mas, de um modo geral, foram identificadas quatro características comuns nos líderes carismáticos: personalidade dominante, desejo de influenciar os outros e autoconfiança; forte comportamento de modelo e competência; articulação de objetivos ideológicos com conotações morais; elevadas expectativas dos seguidores e a confiança de que o líder irá atender a essas expectativas (Northouse, 2021).

Apesar da atenção significativa que foi dada a este estilo inicialmente, a confiança nesta abordagem à liderança está a diminuir rapidamente devido a uma série de escândalos corporativos de alto nível, juntamente com a tendência dos líderes carismáticos para abandonar organizações depois de implementarem as suas mudanças (muitas vezes deixando desafios ainda mais significativos), tudo isto tem evidenciado que poderá não ser uma forma sustentável de liderar (Bolden, 2005).

Feitas estas abordagens, o discurso centra-se no ponto seguinte nas teorias da liderança.

1.3 Teorias de Liderança

As teorias da liderança são um fenómeno dinâmico em constante mudança que têm sido alvo de vários estudos ao longo dos anos o que permitiu a construção de diferentes teorias e modelos de liderança (Bennis, 2009). As teorias mais tradicionais incluem a teoria do grande homem, a teoria dos traços e a teoria comportamental. Mais tarde surgiu a era moderna o que implicava uma mudança do foco dos líderes para a análise das interações complexas e contínuas entre o líder, os seguidores e o contexto. Por fim, como o mundo se tornou cada vez mais complexo e desafiante, surgiu a necessidade de teorias de liderança que apoiassem circunstâncias de mudança rápida e globalização crescente, tais como, a teoria transaccional e transformacional marcando assim as novas eras contemporâneas da liderança (Benmira & Agboola, 2021).

Tabela 2 - Evolução das Teorias de Liderança

Era	Período	Teoria	Descrição
Traços	1840	Grande Homem	Foco nos líderes natos
	1930-1940	Traços	Foco na identificação de traços e características de líderes eficazes
Comportamental	1940-1950	Comportamental	Foco nas ações e competências dos líderes
Situacional	1960	Contingencial e Situacional	Foco nos líderes que adaptam o seu estilo tendo em conta o ambiente
Nova Liderança	1990	Transaccional	Foco sobre a liderança como uma troca de custos e benefícios
	1990	Transformacional	Foca-se num estilo inspirador que leva os seguidores a atingir níveis de realização cada vez mais elevados

Fonte: Adaptado de Benmira, S., & Agboola, M. (2021).

1.3.1 Teorias Universais

Inicialmente, era possível agrupar as teorias de liderança entre universais e contingenciais. Nas teorias universais incluem-se a teoria do grande homem que defende que a liderança é algo inato; a teoria dos traços, onde a liderança é vista como inata, mas também algo que pode ser aprendido; e por fim a teoria comportamental, onde os comportamentos de liderança

podem ser aprendidos e ensinados (Jago, 1982). De acordo com Jago (1982), todas as teorias universais enfrentam críticas semelhantes, uma vez que, com base no que ele considera serem evidências empíricas, não há bases para acreditar na existência de um conjunto específico de comportamentos ou traços que possam distinguir de forma clara os bons dos maus líderes.

A **teoria do Grande Homem** defende que os líderes nascem para liderar, possuindo assim certas características inerentes que os destinam a liderar (Benmira & Agboola, 2021). Um pensamento que pode ter surgido de acontecimentos históricos, que eram considerados resultado de grandes homens (Vroom & Jago, 2007). Entre outros, James (2020) destacou que as transformações da sociedade se deviam a grandes homens que lideraram a sociedade em direções que acreditavam importantes. O estudo mais importante neste período foi efetuado por Bowden (1927), que equiparou a liderança à personalidade. Assim, a crença central da teoria do Grande Homem é que os líderes nascem, não são feitos ou treinados. Apenas alguns indivíduos possuem as características para serem líderes e para alcançar a grandeza. Alguns exemplos de figuras históricas populares são Júlio César, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln e Napoleão Bonaparte. Acreditava-se que estes indivíduos eram líderes natos com características inatas de liderança, o que lhes permitia liderar enquanto deixavam a sua marca na história (Buchanan & Huczynski, 2019). Alguns estudos tentaram explicar a liderança com base na hereditariedade (Sweeney & Jennings, 1960). No entanto, este processo foi abandonado quando se tornou evidente que muitos líderes eficazes tinham personalidades muito diferentes (por exemplo, Hitler, Gandhi) o que acabou por tornar estes indivíduos irrelevantes para o tema. O foco da teoria da liderança passou de os líderes nascem ou são destinados a assumir um papel em momentos específicos, para uma reflexão sobre certos traços que indicam potencial de liderança. A teoria do Grande Homem evoluiu depois para a **teoria dos traços** (McGregor, 1989), que só avançou ligeiramente durante o período dos Traços, quando foram sugeridas várias tentativas para remover as teorias de indivíduos específicos e se desenvolveu uma teoria que se focava em traços gerais que, se adotados, aumentariam o potencial e o desempenho da liderança (King, 1990). As teorias comportamentais vieram melhorar a teoria dos traços, mas não tem em consideração os comportamentos que seriam mais eficazes em situações mais específicas e não se preocupam com fatores mais contingenciais, como a motivação e a capacidade dos subordinados (Sanders & Davey, 2011).

A teoria dos traços defende que os líderes tanto podem nascer como ser criados para serem líderes; isto é: as características dos líderes de sucesso podem ser herdadas ou adquiridas através da formação e da prática. E após a realização de alguns estudos relevantes, que tinham como objetivo identificar os traços mais associados a uma liderança eficaz, foram identificados, segundo (Kirkpatrick & Locke, 1991) seis traços como requisitos para os líderes eficazes: Energia e Ambição; Desejo de liderar e de influenciar os outros; Honestidade e Integridade; Autoconfiança; Inteligência; Conhecimentos técnicos.

Mais tarde, Turner (1999) identifica sete traços característicos como cruciais para o sucesso da liderança: Capacidade de resolução de problemas; Orientação para resultados; Energia e iniciativa; Autoconfiança; Perspetiva; Capacidade de comunicação; Capacidade de negociação. O objetivo era identificar a combinação adequada de características que tornasse um líder eficaz, concentrando-se no estudo dos traços mentais, sociais e físicos dos líderes. No entanto, não foi possível obter um traço único ou um conjunto consistente de características associadas a uma liderança eficaz (Jenkins, 1947) e tornou-se evidente que não havia grande vantagem em continuar com esta abordagem, pelo que foi abandonada. Face a estas evidências, é possível concluir que os traços podem ter um poder preditivo da capacidade de liderança, mas não determinam a eficácia da mesma (Robbins et al., 2013). As limitações observadas na Teoria dos Traços levaram à realização de vários estudos, destacando-se: os estudos das universidades de Michigan e Ohio, os estilos de liderança de Classificação de Likert e a Grelha de Gestão de Blake e Mouton.

Estudos da Universidades de Ohio e Michigan

Um grupo de investigadores da Universidade de Ohio e Michigan realizaram um conjunto de estudos de forma a observar o comportamento de vários líderes (Teixeira, 2011). E foram identificadas duas variáveis importantes no comportamento dos líderes: a estrutura de iniciação (orientação para as tarefas) e a consideração (orientação para as pessoas).

A estrutura de iniciação (estilo orientado para tarefas) reflete a medida em que o líder organiza, dirige e define os seus próprios papéis e os dos subordinados. A execução da tarefa é mais importante do que o crescimento e a satisfação dos liderados (Feidler & House, 1994). A consideração (estilo orientado para pessoas) refere-se à quantidade de confiança e relação que um líder estabelece com os seus subordinados (Feidler & House, 1994). O crescimento e a satisfação dos liderados é mais importante do que a execução da tarefa. Os líderes

orientados para as pessoas tendem a alcançar maior sucesso em termos de produtividade, já que o cumprimento das tarefas depende também do ambiente interno.

A partir destas duas características foram classificadas as diversas formas de liderança em quatro estilos, conforme a combinação do grau de consideração e de estrutura: Liderança alta estruturação/baixa consideração; Liderança baixa estruturação/alta consideração; Liderança alta estruturação/alta consideração; Liderança baixa estruturação/baixa consideração – ver figura 1

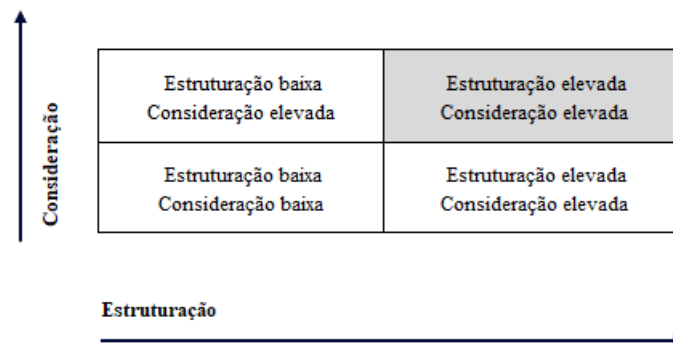


Figura 1- Comportamento mais eficaz do líder

Fonte: Conforme Teixeira (2011)

Na liderança de alta estruturação/baixa consideração, os líderes dão mais importância à estrutura e não estão preocupados com o relacionamento com os seus subordinados. Na liderança de baixa estruturação/alta consideração, os líderes dão prioridade à relação que têm com os seus subordinados e não valorizam tanto a estrutura das tarefas. Já na liderança de alta estruturação e alta consideração, os líderes preocupam-se tanto com a estrutura das tarefas como em manter uma boa relação de confiança com os seus subordinados. Por fim, na liderança de baixa estruturação/baixa consideração os líderes não dão importância às tarefas, ao cumprimento dos objetivos e às relações que têm com os subordinados (Teixeira, 2011). Os investigadores de Ohio não apresentaram qual dos quatro estilos de liderança se mostra mais adequado, contudo sugeriram que a combinação que resultaria num estilo de liderança mais aconselhável dependia das circunstâncias da situação concreta. Estes estudos serviram de base para pesquisas mais recentes (Teixeira, 2011).

Classificação de Likert

A classificação de Likert veio aprofundar os estudos sobre as teorias de liderança, propondo quatro novos estilos: autocrático-coercivo, autocrático-benevolente, consultivo e participativo (Koontz et al., 2019). No estilo autocrático-coercivo, o líder toma todas as decisões devido à falta de confiança nos colaboradores. O processo de decisão encontra-se

centralizado no líder. O líder autocrático-benevolente revela alguma consideração pelos seus colaboradores, este tem alguma liberdade e flexibilidade. Apesar do processo de decisão ser feito ainda pelo líder, existe alguma delegação de autoridade. No estilo consultivo, o líder tem confiança nos subordinados, consulta-os antes de definir objetivos e de tomar decisões o que permite que todos participem no processo de tomada de decisão. Por fim, o líder participativo deposita confiança total nos subordinados tanto para a definição dos objetivos como para a tomada de decisão (Likert, 1967). Para Likert, o estilo mais adequado para a eficácia da organização é o estilo participativo, visto que favorece a produtividade organizacional e a satisfação do pessoal – Ver figura 2.

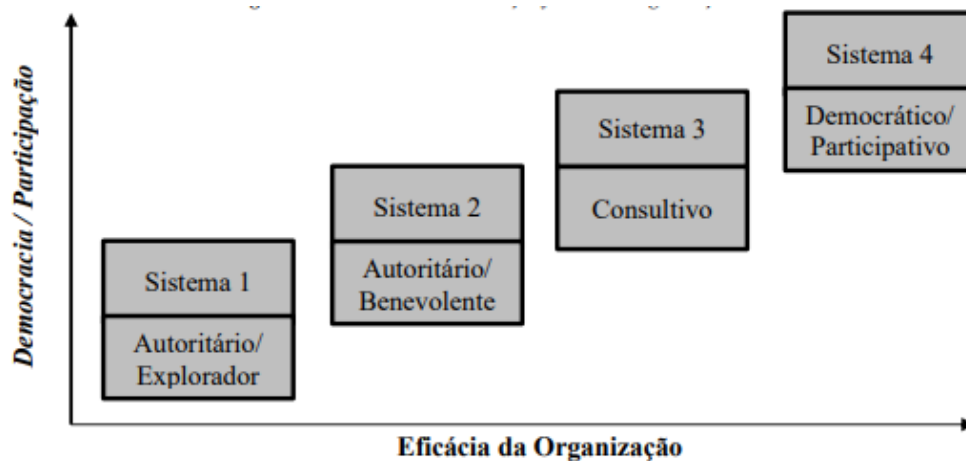


Figura 2 - Os sistemas de liderança/eficácia da organização

Fonte: Adaptado de Likert (1997)

Grelha de Gestão de Blake e Mouton

O modelo mais conhecido é o Modelo de Grelha de Gestão desenvolvido por Robert Blake e Jane Mouton, que, à semelhança do modelo de Likert, também é orientado para as tarefas e para as pessoas (Cunha et al., 2014). Este modelo consiste numa grelha definida por dois eixos, um diz respeito ao grau de preocupação com a produção/resultados (estruturação) e o outro eixo refere-se à preocupação e atenção com as pessoas (consideração). O modelo sugere que o líder mais eficaz deverá atender de igual forma quer as tarefas quer as pessoas resultando numa classificação de 9 em ambos os comportamentos (Blake & Mouton, 1985). De acordo com a pesquisa, os gestores que adotaram o estilo 9.9 alcançaram melhores resultados, como uma menor rotatividade de pessoal, diminuição de absentismo e maior

satisfação dos colaboradores, pois partem de pessoas com o objetivo de estabelecer relações de confiança e respeito entre o líder e a equipa. O ideal será que cada líder faça a sua própria avaliação, posicione-se na grelha e evolua progressivamente para a classificação 9.9, através de formações e trabalhos de desenvolvimento para e com a equipa – ver figura 3.

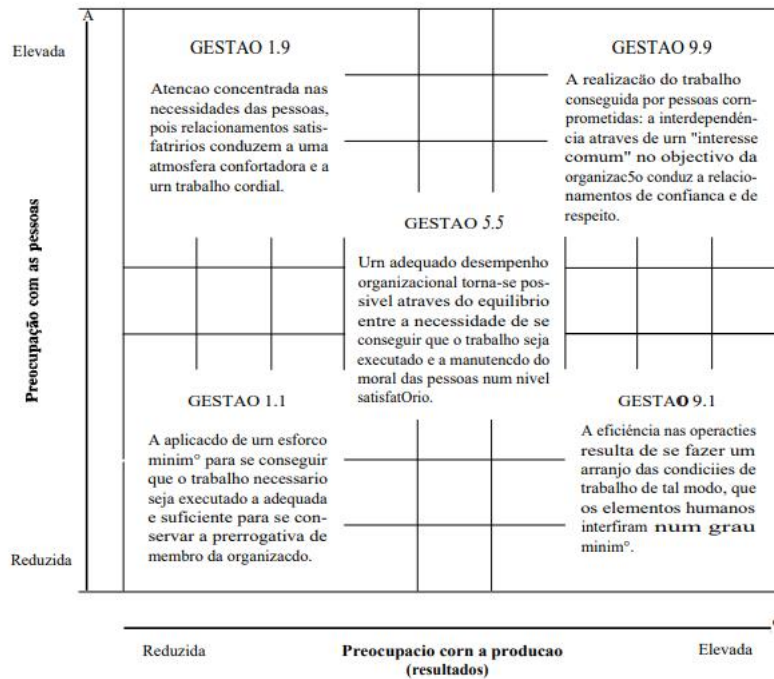


Figura 3 - Traços mais relevantes para a eficácia dos gestores

Fonte: Conforme Teixeira (2011)

Atualmente, os testes psicométricos são um exemplo dos princípios da teoria dos traços em ação e são frequentemente utilizados no processo de recrutamento. Estes testes destacam os principais traços de personalidade e são utilizados para avaliação do desempenho individual e desenvolvimento da equipa (Benmira & Agboola, 2021). No entanto, os traços foram incorporados a teorias posteriores como variáveis explicativas mas o foco principal dessas teorias não se prendia nas características do líder (King, 1990).

A partir dos anos 40, o foco colocou-se na **teoria comportamental**, evoluindo a partir da teoria dos traços e propondo que os líderes, na sua maioria, são feitos ao invés de possuírem características inatas. Esta perspetiva sustenta que certos comportamentos podem ser adquiridos para assegurar uma liderança eficaz, focando-se no comportamento real do líder e não nos seus traços ou características, ignorando, em grande medida, a situação e o ambiente do líder (Johns & Moser, 1989).

A teoria comportamental reconhece a importância de competências específicas de liderança necessárias para um líder desempenhar uma ação ou função estabelecendo uma conexão

entre essas competências e a capacidade prévia do líder, sugerindo que cada indivíduo possui um estilo diferente de liderança com o qual se sente mais satisfeito. Foi um avanço significativo na teoria da liderança, não só porque teve apoio empírico, mas também porque podia ser facilmente aplicado, permitindo aos gestores melhorar a sua eficácia de liderança. Durante esse período, alguns dos trabalhos efetuados concentraram-se nos padrões de comportamento típicos dos líderes, enquanto outros analisaram as diferenças de comportamentos entre líderes pobres e eficazes (Yukl, 2008). Estas pesquisas levaram à identificação e agrupamento de diferentes padrões de comportamento também conhecidos como estilos de liderança (Denison et al., 1995).

Em 1989, Yukl introduziu três estilos de liderança considerados os estilos de liderança clássicos. Os trabalhadores que estavam sob a *liderança democrática* revelavam um elevado grau de satisfação, criatividade e motivação, independentemente da presença ou ausência do líder. Por outro lado, os *líderes autocráticos* concentravam-se principalmente em obter uma maior quantidade de resultados. Já a *liderança laissez faire* só era considerada relevante quando se liderava uma equipa de pessoas altamente qualificadas e motivadas (Yukl, 2001).

1.3.2 Teorias Situacionais/Contingenciais

Mais tarde, reconheceu-se que o ambiente desempenhava um papel significativo no contexto da liderança, surgindo assim a era situacional que ia para além do líder e dos seus subordinados (King, 1990). A teoria situacional concentra-se na liderança em situações específicas e não apenas nos traços ou nos comportamentos que o líder tem, o que implica que os líderes precisam de saber avaliar o contexto das situações para depois decidir sobre qual o estilo de liderança mais apropriado (Safonov et al., 2018). Como exemplo de elementos situacionais: o tipo de tarefa, o estatuto social do líder e dos seus subordinados, a natureza do ambiente externo e o poder relativo do líder e dos seus subordinados (Stogdill, 1974). Para esta teoria, não existe uma abordagem única de liderar, uma vez que as variáveis tanto internas como externas exigem que o líder se adapte à situação específica (Greenleaf, 2002). Segundo Asrar-ul-Haq & Anwar (2018), o modelo situacional de Fiedler foi o primeiro a associar a eficácia da liderança a elementos situacionais, tais como o estilo de liderança, a posição situacional e o desempenho do grupo. Mais tarde, surge a teoria do ciclo de vida da liderança através de Hersey & Blanchard (1969). Esta teoria tinha por base que o estilo de liderança mais eficaz variava de acordo com a maturidade dos colaboradores e as características específicas da situação. Esta nova variável – a maturidade – divide-se em duas

componentes distintas: (1) a maturidade no trabalho, relacionada com a capacidade em termos de conhecimento e formação para desempenhar as tarefas e funções; (2) a maturidade psicológica, que consiste na motivação, vontade, autoconfiança e dedicação. A teoria da liderança situacional propõe que o estilo de liderança deve estar de acordo com a maturidade dos subordinados (Bass, 1998), estando a eficácia da liderança dependente da adequação do líder ao grau de maturidade. Este modelo determina quatro estilos de liderança mediante a forma como relacionam a orientação para as tarefas e a orientação para as pessoas. Esses estilos estão associados a quatro fases de maturidade dos subordinados, quer a nível profissional quer a nível psicológico – ver tabela 3.

Tabela 3 - O comportamento do líder consoante a maturidade da equipa

Estilo de Liderança		Fases de Maturidade	
Comando	Elevada orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas;	M1	Os subordinados não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes.
	O líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las;		
	Enfatiza um comportamento diretivo (ou de comando);		
Orientação	Elevada orientação para tarefas, elevada orientação para pessoas;	M2	Os subordinados ainda não são capazes, mas querem fazer corretamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as capacidades necessárias.
	O líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante.		
Apoio	Reduzida orientação para tarefas, elevada orientação para pessoas;	M3	Os subordinados são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende.
	O líder e os subordinados partilham a tomada de decisões, sendo o papel do líder facilitar e comunicar.		
Delegação	Reduzida orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas;	M4	Os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é pedido.
	A orientação e apoio do líder são reduzidos, por serem desnecessários.		

Fonte: Conforme Teixeira (2013)

Tornou-se evidente que o líder pode adotar diversas abordagens quando orienta os seus subordinados, sempre com o objetivo de atingir um bom desempenho do indivíduo, do grupo e da organização. Neste contexto, quatro teorias são referidas: “Continuum da Liderança”; Contingência da Fiedler; “Path-Goal”; e a Teoria Normativa.

A **teoria do “Continuum de Liderança”** foi introduzida pelos autores Tannenbaum & Schmidt (1973) e consiste na representação gráfica da relação inversa entre o uso da autoridade por parte do líder e a liberdade dos subordinados. Os autores estabelecem um conjunto de comportamentos de liderança estando cada um associado a um nível de autoridade e a um grau correspondente de liberdade dos subordinados para o processo de tomada de decisão, sendo delineados sete comportamentos que variam desde o extremo esquerdo, centrado no gestor, até o extremo direito, onde a abordagem se foca nos subordinados (Teixeira, 2011) – ver figura 4.

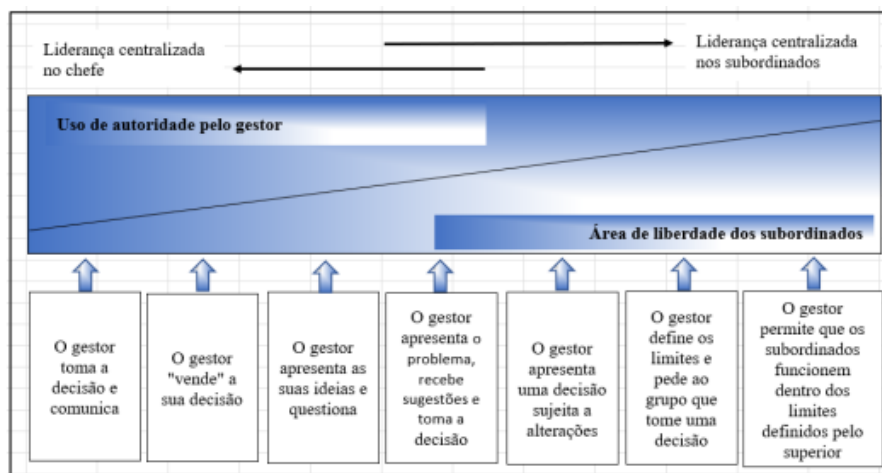


Figura 4 - Continuum da Liderança

Fonte: Conforme Tannenbaum e Schmidt, 1973

Estes autores defendem a ideia de um “continuum” de comportamentos de liderança baseado no pressuposto de que a escolha do estilo de liderança depende de três componentes: (1) as características do líder tais como a sua educação, as suas experiências, os seus valores, objetivos e expectativas; (2) as características dos subordinados, o background, a educação, as experiências, a vontade e aptidão para assumir responsabilidades; e por fim (3) os requisitos da situação como por exemplo a dimensão, a complexidade, a estrutura e o clima da organização, a natureza do trabalho, entre outros (Teixeira, 2011).

De forma resumida, esta teoria destaca a importância da atenção que o líder tem de demonstrar para os fatores mais relevantes e que irão ter um maior impacto no seu comportamento e na sua liderança eficaz.

Uma das primeiras **teorias contingenciais** de liderança foi desenvolvida pelo Fred Fiedler. Esta teoria centra-se na importância que o contexto tem na liderança eficaz, defendendo que não existe um único ou melhor conjunto de características ou comportamentos. No entanto, o líder deve ser colocado em situações que melhor correspondam ao seu estilo de liderança.

Por isso, a eficácia depende do modo como o líder adapta o seu estilo de liderança ao contexto a que é submetido (Fiedler & Chemers, 1974). Fiedler (1965) desenvolveu um modelo chamado de questionário Least Preferred Coworker (LPCQ) de modo a determinar o estilo de liderança e para tal determinou três fatores principais, que determinam se uma determinada situação é favorável ou desfavorável ao líder:

- 1) A relação entre o líder e o subordinado, isto é, o grau de aceitação do líder por parte dos seus subordinados;
- 2) A estrutura da tarefa, isto é, se os objetivos, tarefas e decisões estão planeados e organizados;
- 3) A posição de poder do líder, que é determinada pela sua autoridade formal.

Como podemos ver na figura 5, o modelo é composto por oito cenários possíveis, resultantes da combinação dos três fatores, de forma a resumir as situações de maior ou menor favorabilidade ao líder. Na situação 1 (boa relação líder/subordinado), o líder detém máxima influência, enquanto na situação 8 (fraca relação líder/subordinado), o líder encontra-se numa posição de influência mínima. Em situações extremamente favoráveis ou desfavoráveis, o líder com uma forte orientação para a tarefa demonstrará maior eficácia. Em situações intermediárias, o líder orientado para as pessoas será mais eficaz.

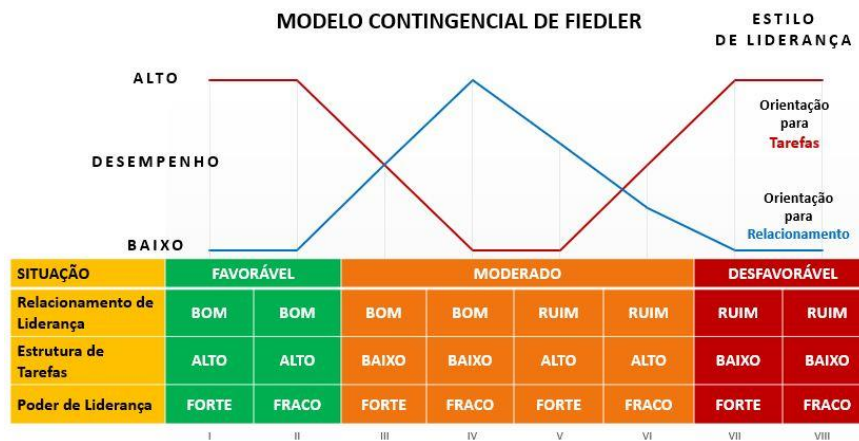


Figura 5 - Modelo Contingencial de Fiedler

Fonte: Conforme Sivaruban (2021)

Como qualquer outro modelo, o modelo de Fiedler tem as suas limitações e não se encontra isento de críticas, porém, tem a capacidade de ajudar a desafiar as ideias de que a capacidade de liderar é algo inato e de que exista um estilo de liderança mais eficaz sem ter em consideração as circunstâncias.

Pouco depois da teoria de Fiedler, surge a **Teoria “Path-Goal”** desenvolvida por alguns psicólogos através dos estudos da Universidade de Ohio e da Teoria das Expectativas. A Teoria “Path-Goal” ou teoria dos caminhos para os objetivos de House consiste num processo em que o líder adota comportamentos específicos adequados ao ambiente de trabalho e às necessidades dos seus subordinados para que dessa forma possa orientar o melhor caminho para a realização dos objetivos (Northouse, 2021). Segundo Cunha et al. (2014), este modelo é o mais abrangente dos modelos contingenciais visto que pretende esclarecer o impacto positivo sobre a motivação, a satisfação e a capacidade de desempenhar as atividades. Tais efeitos dependem do esforço dedicado, do desempenho e das recompensas obtidas. Desta forma, os autores propõem 4 estilos de liderança que o líder deve adotar: (1) Liderança Diretiva; (2) Liderança Apoianta; (3) Liderança Participativa e (4) Liderança Orientada – ver tabela 4.

Tabela 4 - Comportamentos de liderança propostos por Robert House

Tipos de Liderança	Comportamentos do líder
Liderança Diretiva	Orienta os subordinados para o que devem fazer e o modo como devem atuar;
	Planeia e coordena o trabalho;
	Impele-os a seguirem as regras e os procedimentos;
	Estabelece padrões de desempenho.
Liderança Apoianta	Mostra respeito e consideração pelo bem-estar e necessidades dos colaboradores;
	Atua cortesmente e com justiça;
	Cria um ambiente social amistoso.
Liderança Participativa	Consulta os colaboradores, solicita-lhes sugestões e toma as decisões, tendo em conta as ideias deles.
Liderança Orientada	Estabelece metas desafiantes para os colaboradores, enfatiza a excelência e tenta encontrar formas de melhorar;
	Transmite aos colaboradores a expectativa de que eles alcançarão elevados desempenhos.

Fonte: Cunha et al. (2007)

Para alcançar os resultados esperados, o líder precisa saber ajustar os seus comportamentos às características dos seus colaboradores e às características do ambiente de trabalho. Quando os

comportamentos são corretamente adaptados à situação, produz-se a satisfação no trabalho, a aceitação dos líderes, e as expectativas de esforço para o desempenho e de desempenho para as expectativas de recompensa são elevadas (House & Mitchell, 1975). Esta teoria sugere que o papel do líder é aumentar as recompensas dos trabalhadores pelo seu esforço na obtenção dos objetivos individuais e de grupo e também apoiá-los através de apoio nos caminhos que conduzam a benefícios, quer para eles, quer para a organização. (Rego et al., 2007).

Por sua vez, a **Teoria Normativa** de Vroom, Yetton e Jago (1973) é um modelo que determina o comportamento do líder, sobre a forma e o grau de envolvimento dos subordinados no processo de tomada de decisão. Esta teoria sugere um conjunto de regras de decisão que os líderes podem seguir para determinar o nível de participação dos suborganizados no processo de tomada de decisão (Vroom & Jago, 2007). Na forma mais comum de representação, o modelo prescritivo assume a forma de uma árvore de decisão, com ramos que aplicam regras pertinentes a uma situação específica de tomada de decisão – ver figura 6.

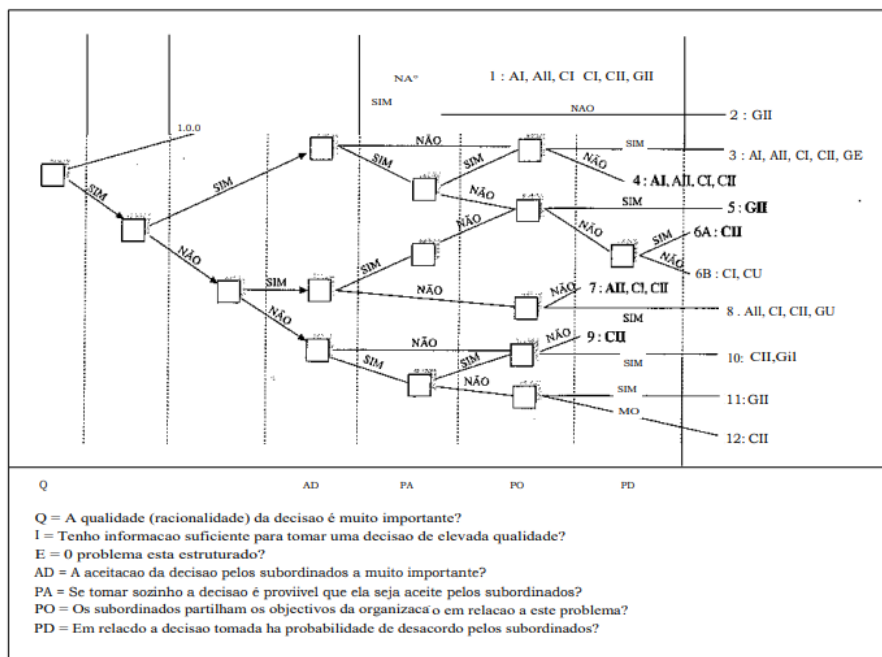


Figura 6 - Modelo de Vroom/Yetton/Jago

Fonte: Conforme Teixeira (2013)

Os autores desta teoria sublinham que, para uma aplicação eficaz deste modelo e para se alcançar decisões eficientes devem ser tidos em consideração alguns elementos: a qualidade e a racionalidade da decisão; a aceitação ou comprometimento dos subordinados para implementar a decisão de uma forma eficaz; o tempo dedicado do processo de tomada de

decisão. Esses elementos são avaliados mediante um conjunto de perguntas realizados pelo líder antes de tomar uma decisão. (Teixeira, 2011). De acordo com esta teoria, existem cinco estilos de tomada de decisão: Autocrático I; Autocrático II; Consultivo I; Consultivo II e Grupo. Cada um varia de acordo com o nível de participação dos subordinados, e auxiliam os líderes na determinação do estilo mais apropriado a adotar.

No estilo Autocrático I (AI) o líder toma a decisão sozinho sem consultar ou informar os subordinados. No estilo Autocrático II (AII) o líder solicita informação aos subordinados, mas toma a decisão sozinho podendo ter ou não impacto na decisão. No estilo Consultivo I (CI) o líder consulta individualmente os subordinados, solicitando sugestões e informações antes de tomar a decisão. No estilo Consultivo II (CII) o líder reúne com os subordinados em grupo para haver uma discussão do problema, mas toma sozinho a decisão. Por fim, no estilo Grupo (GII) o líder e os subordinados reúnem-se em grupo para discutir e tomar uma decisão relativamente ao problema em questão (Vroom & Jago, 1988).

De uma forma resumida, esta teoria destaca que não existe um único estilo de liderança eficaz. A abordagem mais apropriada depende das características da situação, como a estrutura da tarefa e a relação entre o líder e os membros.

Posto isto, entende-se agora pertinente focar a dissertação em novas abordagens das teorias.

1.3.3 Nova Era das teorias: teoria transformacional e teoria transacional

Vivemos num mundo cada vez mais completo, por isso, surgiu a necessidade de novas teorias de liderança que tivessem em consideração a mudança rápida a que estamos sujeitos, as inovações tecnológicas e a globalização crescente (Van Seters & Field, 1990). Devido a esta necessidade, entramos na nova era da liderança, afastando-se das teorias tradicionais de liderança, que definem a liderança como um processo unidirecional de influência, de cima para baixo. O foco nesta nova era passou a ser colocado nas interações entre o líder, os subordinados, a situação e o sistema como um todo (Benmira & Agboola, 2021). Esta era representa a mais recente e promissora fase no desenvolvimento evolutivo da teoria da liderança (King, 1990). Este contexto levou à criação e adoção de duas novas teorias de liderança: a teoria transformacional e a teoria transacional (Bass, 1990).

1.3.3.1 Teoria Transformacional

A teoria transformacional consiste nos líderes conseguirem motivar, inspirar e encorajar os seus subordinados. Esta teoria é recomendada que se aplique quando a organização se encontra com algumas dificuldades, tais como: várias mudanças significativas e quando requer novas direções (Flynn, 2009). Os líderes transformacionais aumentam a motivação e a moralidade tanto do seguidor como do líder (House & Shamir, 1993). Assim, os líderes devem ser proativos em vez de reativos; devem ser mais radicais do que conservadores; mais inovadores e criativos e mais abertos a novas ideias (Bass & Bass Bernard, 1985). Estes tipos de líderes lidam com os subordinados individualmente e procuram desenvolver a sua consciência, a moral e as suas competências, dando dessa forma significado ao seu trabalho, sendo considerados "líderes visionários que procuram apelar à melhor natureza dos seus seguidores e movê-los para necessidades e objetivos mais elevados e universais" (McGregor, 1989). Os estudos realizados sugerem que tanto os subordinados como os líderes colocam os seus interesses pessoais de lado em prol do grupo. Os líderes transformacionais são reconhecidos principalmente pela sua capacidade de identificar as necessidades de mudança, obter o acordo e o comprometimento, criar uma visão que guie a mudança e incorporar efetivamente essa mudança (McGregor, 1989). Esta teoria é particularmente importante para a indústria tecnológica, visto que apresenta um ritmo acelerado de mudança, onde a inovação e agilidade têm um impacto muito grande. Exemplos de líderes transformacionais incluem nomes como Jeff Bezos, Steve Jobs e Bill Gates. Os autores Tichy e Ulrich (1986) afirmam que a liderança transformacional desempenha um papel crucial durante a transição organizacional, ao criar visões de oportunidades potenciais e inculcando o empenho dos trabalhadores na mudança (Tichy & Devanna, 1986).

1.3.3.2 Teoria Transacional

Por outro lado, a teoria da liderança transacional foca-se na autoridade como forma de motivar os colaboradores. Em troca do esforço dos colaboradores, o líder oferece recompensas, mas, por outro lado, pune qualquer colaborador que não cumpra e atinja os objetivos. Esta liderança deve ser aplicada em organizações maduras com uma estrutura e objetivos claramente definidos, para as ajudar manter no caminho certo e reforçar o *status quo* (Flynn, 2009). A teoria transacional "baseia-se na reciprocidade, em que os líderes não só influenciam os seguidores, como também estão sob a sua influência" (House & Shamir, 1993). A liderança transacional apresenta como componentes principais: a recompensa

contingente, a gestão pela expectativa e a liderança Laissez-faire. Os líderes transacionais optam por manter o que já está em funcionamento, respondendo apenas às situações à medida que elas vão surgindo, fazendo alterações apenas quando necessário (Borges & Mendes, 2014). Segundo Rouco et al., (2011), a liderança transacional associa-se ao gestor, enquanto a liderança transformacional associa-se ao líder. Este tipo de liderança não motiva os colaboradores a agirem em prol dos interesses da organização, ao contrário da liderança transformacional (Snell & Bateman, 2007). As organizações que pretendam acompanhar esta era de mudança, devem adotar uma liderança mais transformacional do que transacional (Bass, 1999).

2 – Inovação Organizacional

Este ponto tem como objetivo realizar uma revisão de literatura sobre o tópico da inovação, tais como, o seu conceito e evolução, a cultura de inovação de uma organização, os diferentes tipos de inovação e a relação entre inovação e liderança.

2.1 Inovação: Conceito e evolução

Desde o século passado, o risco no ambiente empresarial global tem vindo a aumentar continuamente e a capacidade das empresas de conseguirem criar uma previsão exata do mercado tem diminuindo devido às rápidas mudanças na tecnologia e à crescente concorrência global (Fontana & Musa, 2017). Para acompanharem estas mudanças, as empresas precisam de inovar. Por isso, o sucesso das organizações tornou-se mais dependente da sua capacidade de apresentar produtos cada vez mais inovadores no mercado transformando a inovação num instrumento competitivo para as empresas (Mumford, 2000). Segundo Pisano (2015), a maior parte dos lucros das grandes empresas no ramo da tecnologia provêm de uma rotina de constante inovação.

A origem da inovação remonta ao termo em latim *innovatus*, que significa criar algo novo no contexto social, cultural e administrativo. O termo “inovação” pode ser definido como a introdução de novos processos ou produtos, ou a adaptação de tecnologias existentes. Também pode ser visto como a implementação de produtos ou processos melhorados ou a utilização de novos métodos de marketing, práticas organizacionais, estabelecimento de relações externas, entre outros (Manual, 2005). Inovação pode ainda ser definida como um desvio acentuado dos processos, princípios e práticas tradicionais de gestão ou das formas organizacionais comuns que alteram significativamente a forma como o trabalho de gestão é efetuado (Hamel, 1999). Inovar é uma mentalidade que facilita a mudança, o que acaba por simplificar a adaptação a algo novo (Guerreiro & da Silva, 2012). De acordo com Schumpeter (2020), a inovação é o que mantém o capitalismo em movimento definindo a atividade empresarial, uma vez que contraria a rotina económica e o equilíbrio existente, impedindo qualquer reação de adaptação.

A inovação está ligada ao crescimento económico e ao seu desenvolvimento, aproveitando os avanços científicos e tecnológicos para soluções às questões sociais e económicas criando oportunidades para gerar valor para a organização (Dougherty, 2017). De acordo com Knight

(1967), sempre que uma empresa faz algo diferente, está a inovar. Na tabela 5, evidencia-se a evolução da gestão da inovação organizacional ao longo dos últimos anos.

Tabela 5 - A evolução da gestão da inovação organizacional

Anos	Abordagem de inovação	Descrição
1945-1960	Impulso tecnológico (<i>Technology-push</i>)	O processo de comercialização da tecnologia é entendido como uma progressão linear simples desde a descoberta científica até ao mercado. Ênfase no I&D.
1960-1970	Atração do mercado (<i>Market-pull</i>)	A mudança tecnológica é racionalizada, as necessidades são consideradas mais importantes para a inovação do que o progresso científico e tecnológico. Os institutos de I&D estão organizados numa matriz.
1970-1990	Combinação da atração do mercado e do impulso tecnológico	O conhecimento sobre a tecnologia e as necessidades do mercado é utilizado ao longo do processo de inovação. Modelo de um processo essencialmente sequencial com ciclos de feedback e interação com as necessidades do mercado e a tecnologia de ponta.
1990-2000	Inovação em alianças; inovação paralela e inovação integrada	São utilizados processos paralelos para envolver múltiplos fatores e aumentar a velocidade de desenvolvimento. A coordenação necessária é frequentemente conseguida através da integração de sistemas (com fornecedores e clientes-chave) e do desenvolvimento paralelo (de componentes ou módulos da inovação).

Fonte: Adaptado de Duin & Ortt (2020)

As empresas com maior capacidade de inovação têm maior probabilidade de obter uma resposta positiva do ambiente, obtendo mais facilmente as capacidades necessárias para aumentar o desempenho organizacional e consolidar uma vantagem competitiva sustentável (Calantone et al., 2002). O pensamento de Dobni (2008) defende que todas estas definições são muito contextuais e o grau em que uma organização pode ser considerada inovadora será dependente da sua cultura.

A inovação organizacional é, assim, a capacidade que uma empresa tem em criar e incorporar novas ideias ou comportamentos, o que desempenha um papel importante no aumento da produtividade e do desempenho empresarial (Jia et al., 2018). Da perspetiva da estrutura organizacional pode ser vista como algo relacionado com o grau de centralização e formalização que afeta o volume de ideias inovadoras, a distribuição das tarefas e a tomada

de decisão. A inovação organizacional pode ser influenciada por um conjunto de variáveis individuais, organizacionais e ambientais (Alblooshi et al., 2021).

Uma empresa inovadora tem de se concentrar na partilha de conhecimentos e em facilitar a inovação em ambientes que se encontram em constantes mudanças, nos quais as formas tradicionais de criar, partilhar e controlar a informação também têm de ser alteradas. Uma organização é classificada como inovadora quando adota uma abordagem mais proativa e dinâmica em relação à mudança, onde procura constantemente novas maneiras de melhorar os seus processos e produtos, e está disposta a desafiar as normas estabelecidas (Kavaliauskė et al., 2012). Foram identificados alguns elementos comuns que muitas empresas inovadoras possuem:

- **Cultura de Inovação:** Empresas inovadoras geralmente promovem uma cultura que valoriza a criatividade e a aprendizagem contínua;
- **Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D):** A alocação de recursos para P&D é essencial para o desenvolvimento de novos processos e produtos;
- **Colaboração:** Parcerias estratégicas, colaborações externas e a abertura para ideias externas podem impulsionar a inovação.
- **Foco no Cliente:** Compreender as necessidades e desejos dos clientes é fundamental para uma inovação bem-sucedida;
- **Agilidade e Flexibilidade:** Empresas inovadoras geralmente são ágeis e capazes de se adaptarem rapidamente às mudanças no ambiente de negócios;
- **Uso de Tecnologia Avançada:** A utilização de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, análise de dados e outras inovações tecnológicas;
- **Gestão de Talentos:** A atração e retenção de talentos inovadores são fundamentais para impulsionar a inovação dentro da empresa.

Desta forma, é necessário melhorar a cultura inovadora de uma empresa para ultrapassar a resistência à mudança que muitas vezes está presente nas organizações e com isso, motivar todos os colaboradores na procura de novos produtos, serviços ou processos (Škerlavaj et al., 2010).

2.2 Cultura de Inovação

Segundo Chiavenato (2008), a cultura organizacional é definida pelo conjunto de hábitos, costumes e crenças que são estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas

partilhadas por todos os membros da organização. As organizações que dão prioridade a uma cultura organizacional bem estruturada tendem a aumentar o grau de satisfação e desempenho dos seus colaboradores (Júnior et al., 2024). Neste sentido, a cultura organizacional é fundamental para a inovação organizacional, servindo como a “espinha dorsal da inovação” que define os valores fundamentais da organização e é formada pelos valores, estrutura e estratégia que são inicialmente estabelecidas pelo líder (Ismail & Abdmajid, 2007).

A cultura de inovação é um tema que tem ganho cada vez mais destaque no nosso quotidiano devido à relação com o desempenho organizacional e pelo facto de promover uma vantagem competitiva no mercado (Dobni, 2008). Como citado por Das (2003) a “cultura afeta o desempenho de um negócio” e os “modos antigos são raramente os melhores modos”. Segundo Lounsbury et al. (2021), a cultura de inovação incorpora os valores, normas e práticas de uma organização que incentivam a criação e aplicação de novas ideias, tornando-se essencial que as empresas desenvolvam uma cultura de inovação para conseguirem ser bem-sucedidas num mercado dinâmico e competitivo. Este tipo de cultura envolve uma comunicação aberta, cooperação, autonomia, aprendizagem contínua e apoio por parte dos líderes para as novas ideias, com ela os colaboradores sentem-se mais motivados a introduzir ideias e soluções mais criativas.

Para Dobni (2008), a cultura de inovação funciona como um contexto multidimensional que inclui aspetos tanto estruturais como comportamentais sendo afetados por fatores internos e externos – ver figura 7.



Figura 7 - Dimensões da cultura de inovação

Fonte: Adaptado de Sadegh Sharifirad & Ateei, 2012.

Vários autores reforçam que a cultura pode ser uma barreira à inovação, visto que tanto pode unificar comportamentos e as pessoas, mas também pode criar barreiras entre elas. Os autores defendem que a cultura afeta a inovação porque molda a maneira como lidam com a novidade, as ações individuais e coletivas e o tipo de comportamento em termos de riscos, assim como de oportunidades (Kaasa & Vadi, 2010).

Serra et al. (2007), destacam a relevância de uma cultura inovadora na criação de um ambiente favorável à inovação, porém, uma postura inovadora depende de um ambiente propício, de um conjunto de pessoas criativas e destemidas, de recursos para pesquisa e uma relação próxima com o mercado de modo a identificar as oportunidades existentes.

Foram identificados alguns aspetos que favorecem a cultura de inovação de uma organização, tais como, o estilo de liderança, a comunicação e partilha de informações, a predisposição a correr riscos, a intenção de inovar, entre outros. A intenção de se ter uma cultura propícia à inovação não é suficiente, por isso, é necessário definir um conjunto de estratégias que facilitem a partilha de valores e pressupostos a ela associados (Bruno-Faria & Fonseca, 2014).

No contexto organizacional, a criatividade é um pré-requisito fundamental para a inovação, a eficácia e a sobrevivência a longo prazo de uma empresa e que facilita a adaptação às mudanças nas condições ambientais permitindo aproveitar oportunidades emergentes (Supriyanto et al., 2022). Dombrowski et al. (2007) identificaram oito elementos da cultura inovadora de uma organização: Declarações de missão e visão inovadoras; Cultura de comunicação democrática e lateral, sem cadeias hierárquicas, para atrair e reter talentos que são necessários para promover a inovação; Ambientes inovadores seguros; Flexibilidade em relação às mudanças necessárias; Colaboração através de várias fronteiras organizacionais; A partilha e o ensino entre unidades de negócio e alianças; Esquemas de incentivos baseados em equipas de trabalho; Liderança necessária para incentivar a inovação.

A inovação organizacional também está dependente do facto da organização possuir um clima que seja propício à inovação. Quando uma cultura dá valor à iniciativa e a novas abordagens inovadoras os trabalhadores sentem-se mais confortáveis em tomar mais riscos calculados, aceitar tarefas que, por norma, seriam demasiado desafiantes e dessa forma obter algum prazer com a realização do seu trabalho (Yukl, 2001). Um clima organizacional dinâmico e inovador torna a adoção da inovação um processo muito mais simples, pois oferece apoio e recursos necessários para tal (Khalili, 2016).

Posto isto, de seguida descrevem-se os tipos de inovação.

2.3 Tipos de Inovação

O conceito de inovação é impreciso e subjetivo, podendo na prática assumir várias formas e ser implementado de diferentes maneiras. A inovação não deve ser entendida como um processo simples, mas sim como um elemento estratégico para obter uma vantagem competitiva (Dougherty, 2017). Segundo o Manual de Oslo, a inovação pode ser classificada quanto à sua amplitude em quatro tipos: inovação de produto; inovação de processo; inovação organizacional e inovação de marketing (Manual, 2018).

A inovação de produto acontece quando há introdução de novos produtos ou serviços ou quando houve uma melhoria significativa em produtos ou serviços já existentes. Alterações no design que não impliquem uma mudança significativa nas características do produto, assim como mudanças rotineiras ou sazonais, não são consideradas inovações de produto.

Inovações ao nível de processo consistem em introduções de novos processos ou reformulação dos processos antigos. Este tipo de inovação está normalmente associado a reduções de custo de produção ou de distribuição. A principal distinção entre inovação de produto e de processo acontece no impacto económico de cada uma. Enquanto a introdução de um novo produto no mercado tem normalmente um efeito positivo no crescimento económico a utilização de um novo processo pode acabar por ter um efeito não desejado visto que à partida o objetivo é a redução de custos (Edquist et al., 2002).

A inovação organizacional é entendida como a introdução de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas suas relações externas, que visam melhorar o desempenho da organização através da redução de custos administrativos ou melhorando a satisfação no local de trabalho por parte dos colaboradores.

Por último, inovação de marketing traduz-se na implementação de um novo método de marketing que provoca mudanças significativas na conceção de um produto, na sua embalagem, no seu posicionamento de mercado, na fixação dos preços, na sua distribuição ou na sua promoção. Este tipo de inovação tem como objetivo satisfazer as necessidades dos seus consumidores, permitindo à empresa entrar em novos mercados ou reposicionar no mesmo mercado (Manual, 2018).

Por outro lado Jenoveva-Neto (2016) realçou a importância de diferenciar os tipos de inovação por categorias, definindo as seguintes categorias de inovação:

- **Área de negócio:**

A definição do tipo de inovação com base na área de negócio é provavelmente a maneira mais comum de diferenciar a inovação. Esta categoria vai de encontro com a distinção do Manual de Oslo no que toca a inovação de produto, inovação de processo, inovações administrativas ou organizacionais e inovação de marketing. A principal diferença é que para Jenoveva-Neto (2016) tem de se ter em consideração a inovação social.

A inovação social está relacionada com novas alternativas com o objetivo de resolver ou mitigar problemas sociais atendendo às necessidades e expectativas de uma comunidade (Justen et al., 2020). A inovação social é um fenómeno inclusivo dependente das interações de diferentes componentes sociais.

- **Grau de impacto:**

Nesta categoria, a inovação é avaliada pelo seu impacto ou grau de novidade na organização e as formas mais comuns de as definir são incremental, radical ou revolucionária. A inovação incremental consiste em melhorar algo já existente, ou seja, alterações em produtos ou processos já existentes que não têm muito impacto na perceção dos consumidores nem modifica a forma como o produto é consumido. Apesar de ser uma estratégia arriscada alguns estudos sugerem que os ganhos através deste tipo de inovação a longo prazo podem ser maiores do que os obtidos em mudanças mais radicais (Bessant & Tidd, 2009). A inovação radical, por outro lado, equivale a mudar significativamente produtos ou serviços. Este tipo de inovação pode ter um impacto muito grande no mercado podendo até resultar em rutura de mercado visto que a maneira como o produto é consumido pode mudar de forma radical com estas alterações (Bessant & Tidd, 2009). Por fim, a inovação revolucionária acontece quando há a introdução de um novo produto ou serviço que tem um impacto muito grande no sistema produtivo e no próprio mercado, podendo mesmo tornar obsoleto algum produto ou tecnologia já existente. Alguns exemplos deste tipo de inovação são: a invenção do automóvel, da internet, de telemóveis e computadores.

- **Difusão:**

Esta categoria avalia a disposição por parte do cliente em aceitar as mudanças e a sua capacidade para conseguir aproveitar os benefícios provenientes da inovação. Sem a difusão, ou seja, se a mudança não for aceite pelos clientes, a inovação não terá nenhum proveito económico para a empresa. Segundo Roger, a difusão é o processo através do qual uma

inovação é comunicada ao longo do tempo entre os membros de um sistema social e isso depende também do desempenho e da eficiência da organização. Para uma melhor análise desta categoria foi desenvolvida uma classificação de acordo com o tempo que demora a adotarem um novo produto, tendo sido desenvolvido cinco tipos de adoção da inovação conforme a figura 8.

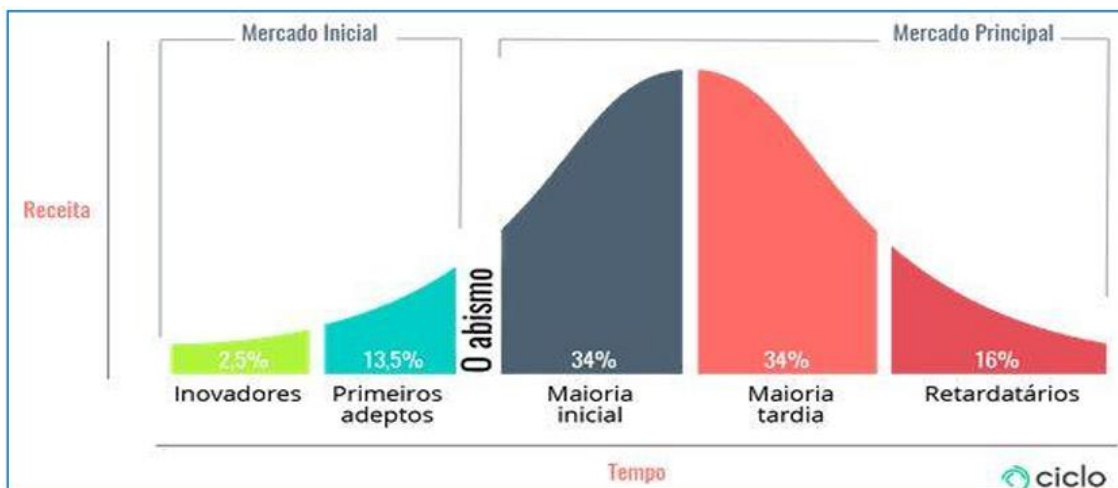


Figura 8 - Tipos de adoção de inovação

Fonte: Conforme de Oliveira, 2017.

O tipo Inovador engloba normalmente pessoas mais jovens e aventureiras com um elevado estatuto social e que possuem uma grande disposição para tomar riscos. Os possíveis benefícios provenientes destes riscos que tomam são estimulantes e desafiantes. Este tipo de adoção exerce uma influência elevada sobre os outros tipos.

Os Adotantes Iniciais (Primeiros adeptos) são conhecidos por serem visionários e utilizam a inovação como uma ferramenta para conseguirem obter uma vantagem competitiva. Este grupo tem como referência os dados que são fornecidos pela implementação da inovação por parte dos Inovadores para posteriormente tomarem as suas próprias decisões.

Na Maioria Inicial encontram-se os consumidores que apenas adotam qualquer tipo de inovação quando for confirmada o seu sucesso nos tipos anteriores. Para eles se observarem que a inovação foi eficaz sentem-se mais predispostos a adotar também. Este grupo ganha respeito pelo seu bom senso e pelas suas decisões bem informadas, e é por isso que, nele, reside a maioria dos consumidores.

A Maioria Tardia ou Conservadores representam o outro grande grupo de consumidores. Este grupo tende a possuir uma resistência à mudança mais elevada porque não observam vantagens com adotar a inovação. São consumidores sensíveis aos preços com alta

dificuldade em tomar riscos e são muito céticos em relação a novidades e mudanças. Porém, como sofrem alguma pressão para adotar a inovação acabam por ceder com algum receio de perderem estatuto ou visibilidade económica.

Por fim, os Retardatários podem ser considerados como consumidores muito tradicionais e demonstram alguma desconfiança em relação às inovações. Porém, ao isolarem-se diminuem a interação social e torna-se mais difícil terem consciência dos benefícios de uma inovação, por isso, demoram mais tempo a adotarem as inovações (Orr, 2003).

- **Grau de controlo:**

No que diz respeito ao grau de controlo que a organização exerce sobre a inovação existem dois tipos: inovação aberta e inovação fechada (Bessant & Tidd, 2019). Na inovação aberta há uma maior colaboração entre as empresas e recorrem a partilha externa de conhecimento para aumentar a inovação interna de uma forma mais eficiente. Na inovação fechada existe um maior controlo sobre o processo num todo e o conhecimento provém apenas do interior da organização (Poleza et al., 2021).

- **Modelo de negócio:**

A distinção por modelo de negócio está relacionada com a inovação estratégica da empresa. Este tipo de inovação acontece quando a visão dos clientes sobre o valor da empresa muda, podendo ter impacto nos potenciais clientes da mesma. É normalmente aplicado em mercados emergentes e requerem investimentos elevados por longos períodos. As empresas que optam por inovações estratégicas obtêm resultados mais significativos através do seu crescimento e renovação constante.

2.4 Relação entre inovação e liderança

As organizações estão cada vez mais preocupadas em encontrar potenciais oportunidades de melhoria que lhes permitam ter uma melhor posição de mercado, em vez de se concentrarem apenas na melhoria dos seus processos e produtos atuais (Scheepers & Storm, 2019). As organizações devem inovar de modo a melhorarem o seu desempenho e conseguirem manter competitivas em ambientes de constante mudança (Prasad & Junni, 2016).

Vários estudos têm tentado identificar quais os fatores determinantes para a inovação organizacional. Alguns autores defendem que a inovação é influenciada pelos seguintes

fatores: liderança, estratégia, financiamento, relacionamento, personalidade, motivação, cultura organizacional, estrutura organizacional e processos internos (De Oliveira Filho et al., 2020).

Entre os diversos fatores que influenciam a criatividade e o desempenho dos trabalhadores, a liderança foi identificada por muitos como sendo um dos mais, se não o mais, importante visto que são os líderes que desencadeiam o processo de inovação ao introduzirem ideias novas e diferentes (Mumford & Gustafson, 1988).

Apesar de cada um dos fatores mencionados ser relevante, a complexidade dos processos e do ambiente de negócio cada vez mais competitivo tem criado novos desafios para as organizações tornando cada vez mais importante o estilo de liderança adotado pelo líder (Dess & Picken, 2000).

Os líderes podem afetar a criatividade e a inovação organizacional de diversas formas, uma vez que estabelecem o contexto de trabalho em que os colaboradores operam ao definir objetivos, problemas e em como resolver esses problemas (Amabile et al., 1996). Por outro lado, ao promoverem uma visão que dê prioridade aos resultados a longo prazo podem direcionar os esforços individuais e motivações para processos e resultados mais inovadores. Os colaboradores sentem-se mais envolvidos se a organização destacar a criatividade como um aspecto importante, comunicar claramente esses valores e estabelecer uma cultura que reforce a criatividade (Yuniawan, 2022).

Os líderes podem também desenvolver um sistema de recompensas para o desempenho criativo dos colaboradores através da remuneração ou até de outras políticas relacionadas com recursos humanos. Uma organização ao proporcionar recompensas, tanto intrínsecas como extrínsecas, pela aquisição e desenvolvimento de novas competências e abordagens criativas reforça o desejo e a motivação dos colaboradores em desenvolverem e explorarem a sua criatividade (Jung, 2001).

A liderança não é somente uma questão de poder, envolve também interação e comunicação com os membros da organização (Williams Jr et al., 2017). Um líder tem a capacidade de utilizar os seus conhecimentos e experiências para influenciar os outros (Shafique et al., 2020). Segundo Liao et al. (2017), a inovação organizacional requer uma liderança de apoio que promova a aprendizagem e uma comunicação aberta entre todos e que consiga fornecer aos seus colaboradores os recursos necessários para conseguirem inovar. Porém, o desempenho impulsionado pela inovação pode ser resultado de um estilo de liderança

específico, mas como também de outros fatores como o trabalho em equipa, a aprendizagem e a colaboração entre eles. O estilo de liderança adotado não é uma abordagem única para a inovação, mas sim uma abordagem mais complementar que promove o envolvimento entre líderes e liderados o que permite uma mudança no clima organizacional que seja favorável à inovação.

De uma forma geral, pode avançar que se verifica uma relação positiva entre comportamentos mais participativos e democráticos por parte do líder e a criatividade dos colaboradores. Segundo a literatura, os estilos de liderança transformacional e transacional são os estilos que mais contribuem para uma cultura de inovação organizacional (Jung et al., 2003).

O estilo de liderança transformacional ganhou um particular destaque na última década devido à sua abordagem para motivar os colaboradores em comparação com outros estilos. Bass & Avolio (1994), definiram este estilo como sendo composto por quatro componentes: motivação inspiradora, estimulação intelectual, influência idealizada e consideração individualizada. Os líderes que demonstrem estes quatro tipos de comportamento são capazes de alinhar os valores e normas dos seus colaboradores com os da organização, promover mudanças tanto pessoais como organizacionais e também ajudar os colaboradores a exceder as expectativas iniciais (Jung & Avolio, 2000). Este tipo de líder estimula os colaboradores a repensarem problemas antigos e a identificarem novas formas de lidarem com eles, incentivando-os a desafiar os próprios valores, tradições e crenças, tendo, dessa forma, também impacto na cultura organizacional e nas suas crenças e valores associados (Hater & Bass, 1988). Segundo Nusair et al. (2012), este tipo de líder consegue conquistar o respeito, admiração e confiança dos seus seguidores.

Existem vários motivos que sustentam a ideia que este estilo de liderança contribuiu para a inovação organizacional, os líderes transformacionais não restringem a meras trocas pelo desempenho que esperam dos seus colaboradores, eles envolvem-se ativamente nos seus valores. Por outro lado, ao contribuírem para o estímulo intelectual estão a incentivar os colaboradores a mudar e a pensar de forma diferente e inovadora e a adotar novos processos de pensamento (Sosik et al., 1997). Na maior parte das vezes, os líderes transformacionais seguem uma abordagem carismática provocando mudanças na perspetiva dos colaboradores ao servirem de exemplo (Alblooshi et al., 2021).

Diversos estudos relatam que a motivação intrínseca tem um papel fundamental na criatividade e inovação, pois quando as pessoas estão intrinsecamente motivadas tendem a preferir novas abordagens para resolver os problemas (Zhou, 1998).

Deste modo, os líderes transformacionais servem de exemplo, definem uma visão comum a todos, motivam e desafiam os colaboradores a pensar e agir de forma diferente conferindo sempre o apoio necessário, incentivando o trabalho de equipa e promovendo níveis elevados de desempenho (Vargas, 2015). Em períodos críticos onde a mudança é necessária este estilo de liderança tende a ser o mais adequado.

Por outro lado, o estilo de liderança transacional consiste num modelo que se foca na atribuição de recompensas em troca do desempenho e obediência por parte dos seus liderados de forma a atingirem os resultados pretendidos (Northouse, 2021). Este estilo é uma abordagem de gestão clássica orientada para a motivação extrínseca dos colaboradores como as suas funções, recompensas e responsabilidades. Envolve um acompanhamento mais rígido por parte do líder para garantir o mínimo de erros possível e garantir que os objetivos estão a ser alcançados e, caso contrário, tomar as medidas corretivas necessárias (Jia et al., 2018). Segundo Vargas (2015), a liderança transacional tem impacto na aprendizagem organizacional em condições mais estáveis de modo a promover e desenvolver o conhecimento.

Uma das principais diferenças entre estes dois estilos de liderança reside no facto de que o líder transacional não olha para as necessidades individuais dos seus colaboradores nem tem como objetivo o desenvolvimento pessoal dos mesmos. Neste estilo, os interesses do líder prevalecem sobre os dos seus liderados e estes seguem o que o líder propõe na esperança de obterem benefícios e vantagens (Northouse, 2021). Por isso, a liderança transacional pode ter um impacto positivo na inovação organizacional, porém, não tão significativo como o estilo de liderança transformacional.

Concluída a revisão de literatura, no ponto seguinte aborda-se o estudo empírico.

Parte II - Estudo Empírico

3 – A Pesquisa

Este ponto do trabalho tem como foco a apresentação do estudo empírico onde é descrito informação como o problema, os objetivos de estudo, as hipóteses, a metodologia usada e o instrumento adotado na recolha dos dados, apresentação e discussão dos resultados.

3.1 Problema

De acordo com a revisão da literatura, o risco empresarial global tem vindo a aumentar e a capacidade das empresas para conseguirem criar uma previsão exata do mercado tem estado a diminuir devido às rápidas mudanças tecnológicas e à crescente concorrência de mercado. Por isso, uma das soluções para as empresas lidarem com essas mudanças é através da inovação.

A inovação organizacional consiste na capacidade de gerar e adotar novas ideias e comportamentos de modo a aumentar a produtividade e o desempenho empresarial (Jia et al., 2018), o que pode ser alcançado através da introdução de novos produtos, novas estruturas organizacionais, novas práticas por parte da gestão ou mudanças na cultura organizacional (Alblooshi et al., 2021).

Segundo Liao et al. (2017), a inovação organizacional requer uma liderança de apoio que promova a aprendizagem e uma comunicação aberta entre todos e que consiga fornecer aos seus colaboradores os recursos necessários para conseguirem inovar. A liderança pode ser definida como um processo de influência através do qual o líder provoca alterações nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores, levando-os a identificar e comprometer com os objetivos e missão da organização (Cunha et al., 2014). Os líderes podem afetar a criatividade e a inovação uma vez que estabelecem o contexto de trabalho em que os colaboradores operam, definindo objetivos, problemas e a solução para esses problemas. Posto isto, o estilo de liderança funciona como um complemento para envolver líderes e colaboradores de maneira a alterar o clima organizacional para apoiar a inovação. Por outras palavras, através da revisão de literatura foi possível observar que o estilo de liderança adotado pode ter efeitos na cultura de inovação da empresa.

Posto isto, identifica-se pertinente estudar a temática da liderança e da inovação em conjunto e avaliar o papel que o estilo de liderança pode ter no contexto organizacional, o que levou à formulação da seguinte questão de investigação: Qual o papel do estilo de liderança adotado pelo líder na cultura de inovação da organização?

3.2 Objetivos

Uma investigação requer a definição das metas e objetivos que se pretendem alcançar. E neste contexto, podem ser identificados o objetivo geral e objetivos específicos. O objetivo geral de uma investigação consiste numa visão mais abrangente do tema e os objetivos específicos representam um caráter mais concreto e específico, na medida em que ao alcançar os objetivos específicos contribui-se para o alcance do objetivo geral da investigação (Marconi & Lakatos, 2004).

Para o trabalho que se pretende desenvolver foi definido o seguinte objetivo geral: estudar a liderança adotada pelo líder no contexto de uma cultura de inovação organizacional.

Tendo sempre em consideração o objetivo geral, e de forma a facilitar o processo, foram criados alguns objetivos específicos:

- Realizar uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos;
- Identificar o estilo de liderança mais e menos referido;
- Aferir o nível de cultura de inovação presente na organização;
- Perceber a relação entre o estilo de liderança e o nível de cultura de inovação;
- Analisar a relação entre liderança transformacional e o nível de inovação dos participantes;
- Verificar a existência de relação entre liderança transacional e o nível de inovação dos participantes.

3.3 Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

Para Fortin & Salgueiro (2003), uma hipótese é como um enunciado formal das relações entre duas ou mais variáveis. As hipóteses formuladas têm como objetivo dar resposta aos problemas levantados na revisão da literatura e auxiliar o alcance dos objetivos que são propostos.

Com base na revisão bibliográfica e na tentativa de cobrir ao máximo o número de variáveis possíveis, delinearam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 (H1):

H0₁: A liderança transformacional tem um efeito positivo e significativo na cultura de inovação da empresa.

H1₁: A liderança transformacional não tem um efeito positivo e significativo na cultura de inovação da empresa.

Hipótese 2 (H2):

H0₂: A liderança transacional tem um efeito positivo e significativo na cultura de inovação da empresa.

H1₂: A liderança transacional não tem um efeito positivo e significativo na cultura de inovação da empresa.

Hipótese 3 (H3):

H0₃: Existem diferenças significativas nos dois estilos de liderança: transformacional e transacional.

H1₃: Não existem diferenças significativas nos dois estilos de liderança: transformacional e transacional.

Com base nas hipóteses formuladas foi desenvolvido o seguinte modelo conceptual:

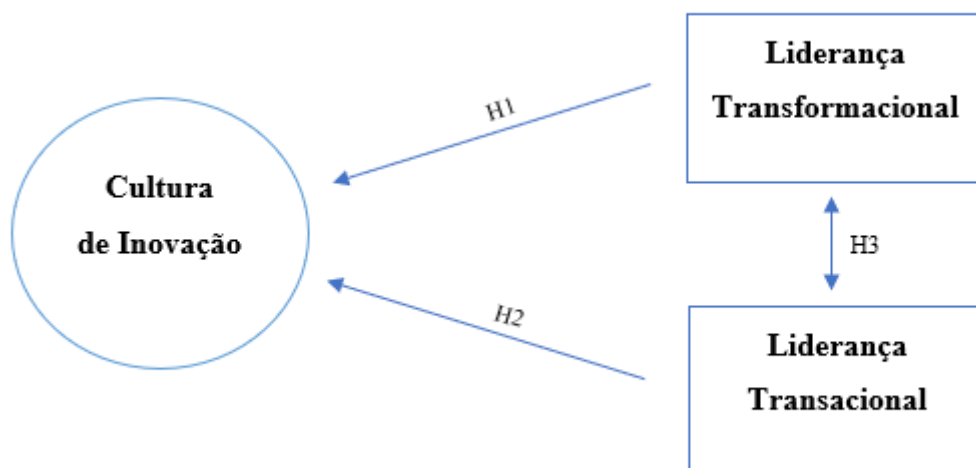


Figura 9 - Modelo Conceptual de investigação

3.4 Tipo de Estudo

Tendo em conta o problema, optou-se por um estudo de natureza quantitativa, correlacional. Salienta-se que, a metodologia de investigação consiste em selecionar a estratégia de investigação, o que condiciona a técnica de recolha de dados escolhida, que deve ser adequada aos objetivos que se pretendem atingir. Desta forma, a metodologia aplicada funciona com uma ligação entre o estado de arte e o modo como o estudo será efetuado (Sousa et al., 2011). Para Richardson (2007), existem dois grandes métodos de pesquisa: o quantitativo e o qualitativo. O método qualitativo está relacionado com a coleta de dados de modo a obter informações sobre valores, opiniões, comportamentos e contextos sociais de populações específicas. O método quantitativo envolve números e estatísticas que permitem quantificar as opiniões e informações recolhidas, tornando-as passíveis de análise. Segundo Freixo (2011), a pesquisa quantitativa resulta da observação de factos objetivos, constituindo um processo metódico de recolha de dados quantificáveis. Assim, tendo em conta que os dados são quantificáveis é possível traduzi-los em números e serem analisados através de métodos estatísticos (Reis, 2008). A opção pelo método quantitativo permite atingir um maior número de pessoas através de um acesso a respostas rápidas, garantindo o anonimato das respostas e permitindo que as pessoas respondam no momento que considerem mais oportuno (Lakatos & Marconi, 2006).

3.5 Instrumento de recolha

De acordo com Fortin (1999), o processo de recolha de dados consiste na obtenção, de forma sistemática, da informação desejada através de instrumentos escolhidos para esse fim. A escolha do instrumento de recolha de dados depende dos objetivos que são definidos para a investigação e do grupo que está a ser estudado. Neste caso, optou-se pela utilização de um inquérito por questionário como instrumentos para recolher os dados.

3.5.1 Inquérito por questionário

Foi adotado o instrumento inquérito¹ por questionário pela sua pertinência, utilidade e a facilidade com que permite chegar a um grupo elevado de pessoas em pouco tempo. De acordo com Lakatos & Marconi (2006), o questionário é um instrumento de recolha de dados que pode ser preenchido de forma virtual ou física, o que proporciona uma maior liberdade e sinceridade ao inquirido, visto que garante anonimato. Para a elaboração do questionário

¹ Ver apêndice II.

recorreu-se à revisão de literatura, nomeadamente a dois inquéritos por questionário já validados para a população portuguesa, adaptados das seguintes teses de mestrado: “O Impacto da Liderança na Performance Organizacional” de Teresa Margarida Rodrigues Fraga (2018) e “Relacionando Liderança Transformacional e Inovação na Educação” de Keila Cristina Carvalho de Oliveira (2017), assim como Questionário Multifatorial de Liderança (QML) (Avolio & Bass, 2004) e *Innovativeness Inventory* (Hurt et al., 1977)

Para analisar a vertente da Liderança foi adotado o Questionário Multifatorial de Liderança (QML), desenvolvido por Bass e Avolio em 2004. O QML pretende determinar os estilos de liderança através da avaliação dos comportamentos do líder, percebidos pelos seus subordinados. Porém, não foi concebido para rotular um líder apenas como Transformacional ou Transacional, os valores mais altos em cada escala correspondem a comportamentos de maior frequência observados no líder e, portanto, à maior ou menor evidência da observação de determinado estilo de liderança. O QML permite ainda avaliar os resultados da liderança nas seguintes áreas: esforço extra, eficácia e satisfação. Para a escolha deste questionário teve-se ainda em consideração a validação dos questionários em diversos contextos organizacionais, nomeadamente em organizações portuguesas.

Na parte da Inovação foi utilizado o *Innovativeness Inventory*, desenvolvido por Hurt et al. (1977). Este inventário consiste em 20 afirmações sobre a realidade de cada indivíduo em relação à sua propensão para inovar, sendo cada uma delas avaliada numa escala de sete pontos. Neste caso, foi adotado uma escala com apenas cinco pontos para evitar com que o questionário se tornasse demasiado abrangente e que não dificultasse aos colaboradores a decisão pela melhor opção.

Tabela 6 - *Innovativeness Inventory*

Abrangência	Confiabilidade	Simplicidade	Oportunidades
Não possui patente. Apropriada para qualquer faixa etária.	Possui validação estatística comprovado por mais de um autor. (Alfa de <i>Cronbach</i> 0.79)	Ferramenta composta por 20 afirmações, duração média de 10 minutos e pontuação simples baseada na escala de Likert.	Possibilidade de expandir a autoavaliação para uma avaliação feita por colegas de trabalho.

Fonte: Adaptado de (De Oliveira Filho et al., 2020)

Apesar de o instrumento estar já previamente validado para a população, realizou-se um pré-teste a 21 pessoas. Este pré-teste tinha como objetivo validar o vocabulário utilizado e analisar a fiabilidade do instrumento através do cálculo do parâmetro Alfa de *Cronbach* que

mede a consistência interna das variáveis, tendo-se obtido o valor de 0.961, o qual se revelou muito positivo.

Os dados recolhidos foram posteriormente transferidos, combinados e agrupados numa base de dados, em SPSS (Statistical Program for Social Sciences), de forma a poderem ser estatisticamente tratados.

3.5.2 Estética do questionário e matriz de análise de dados

Relativamente à estrutura do questionário, esta é composta por três partes, sendo que o instrumento inicia com uma introdução para contextualizar o questionário, onde são apresentados os objetivos e o modo de aplicação, com o intuito de sensibilizar os possíveis participantes para a importância do seu contributo. De seguida, é apresentado o termo de consentimento para a realização do inquérito, no qual o inquirido é informado sobre a confidencialidade de seus dados.

O questionário é composto por 52 perguntas, divididas em três partes. A primeira parte está relacionada com a liderança em contexto organizacional composto por 26 questões fechadas de escolha múltipla, das quais 18 estão relacionadas com o estilo de liderança, três questões com a eficácia do líder, duas questões com a satisfação com o líder e três com o esforço extra de cada colaborador. Neste caso, foi utilizada a escala ordinal de Likert – níveis de 1 (Nunca) a 5 (Sempre). A segunda parte do questionário diz respeito à inovação organizacional e é constituída por 20 questões fechadas de escolha múltipla relacionadas com o grau de inovação de cada colaborador na organização onde também foi aplicada a escala ordinal de Likert – níveis de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). A terceira, e última, parte é dedicada à caracterização sociodemográfica que é composta por seis questões relacionadas com o sexo, a idade, o estado civil, as habilitações literárias, o tempo de trabalho e a área que ocupa na organização.

A **primeira parte do questionário – questão nº1** refere-se à parte da liderança em contexto organizacional, onde o objetivo é avaliar a frequência com que a chefia do colaborador em questão assume certo tipo de comportamentos. Para isso, é utilizado a escala de Likert de cinco pontos (1 – Nunca; 2 - Poucas Vezes; 3 - Algumas Vezes; 4 - Muitas Vezes; 5 – Sempre). A matriz de análise de dados presente na Tabela 7 foi elaborada com base na revisão de literatura realizada.

O resultado de cada escala é a média do valor das respostas às questões a que corresponde cada escala, dividindo-se depois o valor pelo número de questões correspondentes. Quanto às questões, são somados os valores das respostas para cada uma delas, dividindo-se posteriormente esse valor pelo número total de respostas.

Tabela 7 - Matriz de classificação e análise de itens: Liderança

Variáveis	Itens	Autores
Liderança Transformacional	1 Sinto-me bem junto da minha chefia.	Burns, (1978) Bass, (1997) Ismail et al. (2008) Flynn, (2019) McGregor (2003) Tichy et al. (1986)
	2 Faz-me sentir que consigo alcançar os objetivos sem a sua ajuda.	
	4 Quando faço um bom trabalho sou reconhecido pela minha chefia.	
	5 A minha chefia impõe respeito a toda a gente.	
	6 A minha chefia transmite-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim.	
	7 Confio na capacidade e ponderação da minha chefia para superar qualquer obstáculo.	
	8 É para nós uma fonte de inspiração.	
	9 As ideias da minha chefia levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias.	
	10 A minha chefia torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras.	
	11 A minha chefia incrementa o meu otimismo quanto ao futuro.	
	12 A chefia trata cada subordinado de modo individual.	
Liderança Transaccional	14 A chefia encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões.	Trottier et al. (2008) Bass et al. (1994) Kahai et al. (1997) Burns, (1978) Flynn (2019) House, (1993) Snell et al. (2007)
	3 Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço.	
	13 Eu decido o que quero e a minha chefia ajuda-me a consegui-lo.	
	15 A chefia aceita “negociar” o que ganho com o cumprimento das minhas tarefas.	
	16 Desde que as coisas corram bem, a chefia não tenta mudar nada.	
Eficácia do líder	17 Desde que a minha maneira de trabalhar funcione, fica satisfeito com o meu desempenho.	Kahai et al. (1997) King (1990)
	18 A chefia permite-me tomar iniciativa, mas não me encoraja a tal.	
	19 O meu serviço ou departamento é eficaz.	
Satisfação com o líder	20 O meu superior hierárquico é eficaz a motivar as pessoas.	Podsakoff et al (1990) Cunha et al (2007)
	21 O meu superior hierárquico é eficaz na organização.	
	22 Estou satisfeito com o meu superior hierárquico.	
	23 Estou satisfeito com os métodos de liderança utilizados pelo meu superior hierárquico para levar o grupo a fazer o melhor trabalho.	

Esforço extra	24	A minha chefia leva-me a fazer mais do que eu julgaria ser capaz.	Cunha et al (2007) Flynn (2019)
	25	Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperava poder fazer.	
	26	A minha chefia aumenta a minha capacidade para o sucesso.	

Fonte: Adaptado de Fraga, (2018)

A **segunda parte do questionário – questão nº2** diz respeito ao nível de inovação a que os colaboradores pertencem na organização. Neste grupo de perguntas é utilizada a escolha de uma das afirmações, através do método de escolha múltipla, utilizando uma escala de Likert de sete pontos (1- Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente). A elaboração da matriz de análise teve-se em consideração a escala de inovação do *Innovativeness Inventory*. Este inventário é composto por 20 afirmações baseadas numa escala de Likert de 5 pontos onde 12 itens são de carácter positivo e oito itens são de carácter negativo. A pontuação da inovação é calculada subtraindo as pontuações dos itens negativos da pontuação dos itens positivos e adicionando 42 pontos a esse total - pontuação de inovação = 42 + pontuação total dos itens positivos - pontuação total dos itens negativos. Com base nessa fórmula, foi desenvolvida a seguinte matriz de acordo com a pontuação individual de cada colaborador, o que corresponde a cada um dos tipos de adoção de inovação conforme referido na revisão de literatura – ver tabela 8.

Tabela 8 - Matriz de análise: Inovação

Pontuação Individual	Tipo de adoção
80 ou mais	Inovador
Entre 69 e 80	Adotante Inicial
Entre 57 e 68	Maioria Inicial
Entre 47 e 56	Maioria Tardia
46 ou menos	Retardatários

Fonte: Adaptado de (Coklar, 2012)

A **terceira parte do questionário** é composta pela caracterização sociodemográfica dos participantes, nomeadamente, o sexo, a idade, o estado civil, as habilitações literárias, o tempo de trabalho na organização e a que área da organização pertence. Esta parte foi desenvolvida com o objetivo de caracterizar os participantes, salientando o grupo etário, situação laboral e familiar, entre outros.

3.5.3 Resultados da consistência interna do instrumento

A fiabilidade de um teste ou outro processo de recolha de dados consiste na sua capacidade de fornecer resultados semelhantes sob condições constantes em qualquer ocasião. A fiabilidade de um questionário pode ser avaliada através da: análise das correlações entre itens e correlações item-total, análise do Alfa de *Cronbach* ou através do cálculo do coeficiente ϕ , V de *Cramer* ou *Kappa* de *Cohen*.

No que concerne à consistência interna do instrumento recorreu-se ao cálculo o coeficiente de alfa de *Cronbach*, por ser uma das formas mais utilizadas para medir a consistência interna da fiabilidade, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (Dimitrov, 2002). Este valor deve ser considerado apenas como uma base inicial e não como um parâmetro definitivo de classificação (Peterson, 1994). O valor do alfa deve ser positivo, variando entre 0 e 1, e pode ser classificado da seguinte forma – ver tabela 9.

Tabela 9 - Valores do Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Fiabilidade
> 0.9	Excelente
$0.8 < \alpha \leq 0.9$	Boa
$0.7 < \alpha \leq 0.8$	Razoável
$0.6 < \alpha \leq 0.7$	Fraca
$\alpha \leq 0.6$	Inaceitável

Fonte: Pereira & Patrício (2022, pág. 116)

Como se pode observar na tabela 10, verificou-se um α de 0.902 o que indica uma consistência excelente, porém, também é necessário analisar o alfa para cada variável.

Tabela 10 – Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados	N de itens
0.902	0.906	52

Em relação à caracterização da liderança recorreu-se às seguintes dimensões: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Eficácia do líder, Satisfação com o líder e Esforço extra, conforme a tabela 11.

Tabela 11 - Alfa de Cronbach: Liderança

Variáveis	Itens do Questionário	α
Liderança Transformacional	1 Sinto-me bem junto da minha chefia.	0.927
	2 Faz-me sentir que consigo alcançar os objetivos sem a sua ajuda.	
	4 Quando faço um bom trabalho sou reconhecido pela minha chefia.	
	5 A minha chefia impõe respeito a toda a gente.	
	6 A minha chefia transmite-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim.	
	7 Confio na capacidade e ponderação da minha chefia para superar qualquer obstáculo.	
	8 É para nós uma fonte de inspiração.	
	9 As ideias da minha chefia levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias.	
	10 A minha chefia torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras.	
	11 A minha chefia incrementa o meu otimismo quanto ao futuro.	
	12 A chefia trata cada subordinado de modo individual.	
Liderança Transacional	3 Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço.	0.679
	13 Eu decido o que quero e a minha chefia ajuda-me a consegui-lo.	
	15 A chefia aceita “negociar” o que ganho com o cumprimento das minhas tarefas.	
	16 Desde que as coisas corram bem, a chefia não tenta mudar nada.	
	17 Desde que a minha maneira de trabalhar funcione, fica satisfeito com o meu desempenho.	
	18 A chefia permite-me tomar iniciativa, mas não me encoraja a tal.	
Eficácia do líder	19 O meu serviço ou departamento é eficaz.	0.787
	20 O meu superior hierárquico é eficaz a motivar as pessoas.	
	21 O meu superior hierárquico é eficaz na organização.	
Satisfação com o líder	22 Estou satisfeito com o meu superior hierárquico.	0.880
	23 Estou satisfeito com os métodos de liderança utilizados pelo meu superior hierárquico para levar o grupo a fazer o melhor trabalho.	
Esforço extra	24 A minha chefia leva-me a fazer mais do que eu julgaria ser capaz.	0.921
	25 Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperava poder fazer.	
	26 A minha chefia aumenta a minha capacidade para o sucesso.	

Como é possível observar, a maior parte das variáveis apresenta um valor de alfa positivo o que indica uma consistência interna muito boa/excelente. A variável da Liderança Transacional é a única que apresenta um valor mais baixo de alfa, porém, ainda aceitável no valor de 0.679.

No que concerne à cultura de inovação dos colaboradores em contexto organizacional foi obtido um alfa de 0.769 o que revela uma boa consistência interna como se pode ver na tabela 12.

Tabela 12 – Alfa de Cronbach: Inovação

Variáveis	Itens do Questionário	α
Inovação	1 Os meus colegas pedem-me conselhos ou informações frequentemente.	0.769
	2 Gosto de experimentar novas ideias.	
	3 Procuo novas formas de fazer as coisas.	
	4 Sou geralmente cauteloso na aceitação de novas ideias.	
	5 Improviso frequentemente para resolver um problema quando aparentemente não há resposta.	
	6 Desconfio de novos inventos e de novas maneiras e formas de pensar.	
	7 Raramente confio em ideias novas até ter a certeza de que a maioria das pessoas à minha volta as aceita.	
	8 Sinto que sou um elemento influente dentro do meu grupo de trabalho.	
	9 Considero-me criativo e original na minha forma de pensar e no meu comportamento.	
	10 Estou ciente de que sou geralmente um dos últimos no meu grupo a aceitar algo de novo.	
	11 Sou do tipo inventivo.	
	12 Aprecio participar de responsabilidades de liderança no grupo a que pertença.	
	13 Sou relutante em adotar novas formas de executar tarefas até verificar como funcionam com as pessoas que me rodeiam.	
	14 Considero estimulante ser original na minha forma de pensar e no meu comportamento.	
	15 Tenho tendência a sentir que a velha maneira de viver e de fazer as coisas é a melhor maneira.	
	16 Sinto como um desafio as ambiguidades e os problemas não resolvidos.	
	17 Necessito de ver os outros a utilizarem novas invenções antes que eu próprio o faça.	
	18 Sou recetivo a novas ideias.	
	19 Sinto como um desafio as perguntas sem resposta.	
	20 Sou frequentemente cético em relação a novas ideias.	

3.5.4 Procedimentos de administração de recolha e análise dos dados

Como referido anteriormente, a ferramenta utilizada para a recolha de dados foi um inquérito por questionário. Tendo em consideração que a empresa onde foi divulgado o questionário tem base na Alemanha e os idiomas adotados na empresa são o português e o inglês, houve a necessidade de partilhar nos dois idiomas: inglês e em português – como mencionado antecipadamente, esta etapa passou por um pré-teste. A versão do questionário em inglês foi validada por um tradutor certificado. Construído o questionário, este foi transcrito para o “*Google Forms*” e distribuído por todos os colaboradores da empresa via e-mail, entre os dias 20 de Maio de 2024 e 3 de Junho de 2024. De referir, ainda, que os dados foram obtidos de forma anónima, respeitando a privacidade e confidencialidade dos participantes e seguindo princípios éticos de pesquisa.

A análise dos dados foi realizada com recurso ao EXCEL e ao IBM Statistical Package for the Social Sciences 28 (SPSS). No SPSS recorreu-se a testes estatísticos como o Teste-T e de *Levene* para a análise estatística-descritiva dos dados, através de parâmetros de distribuição como a média, desvio padrão ou variância, dos dados e também à correlação de *Pearson* para testar as hipóteses definidas. Nas hipóteses verificadas foi também aplicado o modelo de regressão linear de modo a analisar a variação dos dados.

Desde já referimos que, em relação ao resultado oriundo da análise inferencial dos dados, tendo em consideração o cumprimento dos critérios básicos para realizar testes paramétricos, foram calculados os valores de assimetria e curtose para as variáveis de modo a observar se os dados seguem uma distribuição normal. Segundo Kline (2011), quando os valores de assimetria $< |3|$ e os valores de curtose $< |10|$, a distribuição da variável na amostra pode ser considerada normal.

Através da tabela 13 podemos verificar o pressuposto sobre a normalidade das distribuições das variáveis, mesmo que as variáveis não tenham uma distribuição normal, elas não se desviam muito da normalidade, logo podemos aplicar testes paramétricos. Para toda a análise inferencial dos dados, considerou-se o nível de significância (p-value < 0.05) ou intervalo de confiança de 95%, ou seja, existe uma probabilidade de erro de 0.05.

Tabela 13 - Estatísticas Descritivas: normalidade das variáveis

	N	Mínimo	Máximo	M	DP	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro padrão	Estatística	Erro padrão
Inovação	201	46	94	69.28	9.037	0.049	0.172	-0.266	0.341
Liderança Transformacional	201	2.17	5.00	4.0547	0.65874	-0.764	0.172	0.148	0.341
Liderança Transacional	201	1.83	5.00	3.4602	0.61898	-0.100	0.172	-0.097	0.341
N válido (de lista)	201								

3.6 Amostra

Por uma questão de proximidade geográfica, questões de tempo e objetivo do trabalho que se pretende atingir, optou-se por aplicar o questionário na empresa Alfa². A empresa Alfa foi estabelecida inicialmente como uma sucursal de uma empresa alemã no Porto, em 2003, com um âmbito de serviços de Finanças e Contabilidade. Atualmente, já opera como uma entidade independente e ao longo dos anos foram incorporadas várias funções para além das tarefas contabilísticas originais. A empresa conta com equipas compostas por jovens profissionais que trabalham num ambiente internacional, tendo o inglês como língua oficial e oferecendo também serviços noutros idiomas, através de um sistema totalmente integrado baseado em SAP. Na empresa trabalham 754 colaboradores e está empenhada em promover ativamente a descarbonização e a digitalização, caracterizando-se como uma empresa que aposta na inovação. Assim, tendo em consideração que a população pode ser definida como um grupo formado por seres ou objetos com uma ou mais características em comum (Reis, 2008), optou-se por uma amostra não probabilística por conveniência, com o questionário a ser enviado para todos os e-mails profissionais dos colaboradores, contando com um total de 754 colaboradores. Dos questionários enviados foram obtidas 201 respostas na totalidade o que equivale a aproximadamente 27% da população em análise.

Após a recolha de dados sobre a amostra, observou-se que 139 dos inquiridos são do sexo feminino (69.15%), 61 são do sexo masculino (30.35%) e um inquirido optou pela opção “Outro” (0.5%). Entende-se, assim, que a amostra é composta, essencialmente, por pessoas do sexo feminino – ver tabela 14.

² Pedido de autorização para aplicação do questionário à empresa no apêndice I.

Em relação ao estado civil de cada inquirido é possível observar através da tabela 14 que a maior parte dos colaboradores é solteiro com 61.19% ou casado(a) /união de facto com 36.32%.

Relativamente à idade dos inquiridos esta foi dividida em quatro faixas etárias: dos 18 aos 24 anos, dos 25 aos 35 anos, dos 36 aos 50 anos e a partir dos 51 anos. Optou-se por esta escala porque a empresa é composta por muitos jovens adultos e seria mais pertinente fazer uma divisão que se focasse nessas idades. Foi possível observar que a faixa etária com maior representatividade é a dos 25 aos 35 anos com um total de 140 pessoas que corresponde a 69.65% da amostra - ver tabela 14.

No que diz respeito às habilitações de cada colaborador é possível observar que a maior parte dos inquiridos possuem licenciatura (53.23%) ou mestrado (41.79%), ou seja, mais de metade dos inquiridos possuem pelo menos o grau académico de licenciatura. Verifica-se que o Ensino Secundário e o Bacharelato correspondendo cada um aproximadamente a 2% da amostra. O 1º, 2º e 3º Ciclo não obtiveram respostas assim como o grau de Doutoramento.

O tópico seguinte diz respeito à antiguidade dos inquiridos na organização, ou seja, o número de anos que cada colaborador trabalha na empresa Alfa, onde foram divididos em três intervalos de tempo: menos de cinco anos, entre cinco e dez anos e mais de dez anos na organização. Como é possível observar na tabela 14 a maior parte dos colaboradores (73.63%) desta amostra está na organização há menos de cinco anos o que colabora com a faixa etária predominante na organização.

Em relação ao setor que cada inquirido ocupa na organização, a área que apresenta uma maior relevância é o setor financeiro que conta com 86 colaboradores, o que seria de esperar visto que a empresa é um centro de serviços partilhados focado na área das finanças e contabilidade. De seguida, com um peso relevante também os Recursos Humanos com 50 colaboradores (24.88%) e o Procurement com 20 colaboradores (9.95%). A categoria “Outros” também obteve um número de respostas considerável que pode abranger áreas como Auditoria, *Compliance* e Compras – ver tabela 14.

Tabela 14 - Caracterização Sociodemográfica dos participantes

Caraterização		N	%
Género	Feminino	139	69.2
	Masculino	61	30.3
	Outro	1	0.5
Faixa Etária	De 18 a 24 anos	18	9
	De 25 a 35 anos	140	69.8
	De 36 a 50 anos	40	19.9
	A partir dos 51 anos	2	1
Estado Civil	Solteiro(a)	123	61.2
	Casado(a) / União de facto	73	36.3
	Divorciado	1	0.5
	Viúvo(a)	1	0.5
Habilitações	Ensino Secundário	4	2
	Bacharelato	5	2.5
	Licenciatura	107	53.2
	Mestrado	84	41.8
Antiguidade	Menos de 5 anos	148	73.6
	Entre 5 e 10 anos	33	16.4
	Mais de 10 anos	20	10
Área	IT	18	9
	Setor Financeiro	86	42.8
	Procurement	20	24.9
	RH	50	42.8
	Outro	27	13.4

4 – Apresentação dos Resultados

Nesta parte do trabalho, são apresentados e discutidos os resultados obtidos com o questionário com o intuito de dar resposta aos objetivos propostos no ponto anterior.

Após a recolha de dados através do *Google Forms*, os mesmos foram transferidos para formato *Excel* para serem tratados estatisticamente. Os dados recolhidos foram posteriormente analisados através do SPSS.

Para analisar descritivamente os dados, foram utilizados parâmetros de distribuição de variáveis, como a média, desvio-padrão ou variância.

4.1 Liderança no Contexto Organizacional

Neste ponto, pretende-se analisar qual o estilo de liderança que predomina nos resultados dos inquiridos, de uma forma geral, e de seguida analisar cada estilo segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e área da organização de modo a obter uma análise pormenorizada.

De seguida, com base na inferência estatística, utilizando o teste paramétrico *T-Student* em relação às dimensões apresentam-se os dados por sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e área da organização.

Como se verifica na tabela 15, o estilo de liderança transformacional apresenta uma média (4.05) superior à do estilo de liderança transacional (3.46), ou seja, segundo a visão dos colaboradores sobre o estilo de liderança adotado pelos seus líderes é de notar que é adotado mais características do estilo transformacional do que transacional. Porém, o estilo de liderança transacional também está a ser aplicado, por isso entende-se pertinente analisar os itens que mais contribuíram para estes valores.

Segundo a revisão de literatura, o estilo de liderança transformacional é o estilo que mais contribui para uma cultura de inovação, pois promove a criatividade e contribui para a motivação intrínseca dos colaboradores, mas o estilo de liderança transacional de uma forma menos significativa também pode contribuir para a criatividade e inovação uma vez que é focado nas motivações extrínsecas dos colaboradores (Jung et al., 2003).

Tabela 15 - Estatísticas descritivas dos estilos de liderança

Variáveis	M	Mínimo	Máximo	DP
Liderança Transformacional	4.05	2.17	5	0.659
Liderança Transacional	3.46	1.83	5	0.619

Liderança Transformacional

Ao analisar a variável da Liderança Transformacional é de realçar que esta apresenta uma média bastante positiva destacando-se as seguintes afirmações “Sinto-me bem junto da minha chefia”, “Faz-me sentir que consigo alcançar os objetivos sem a sua ajuda” e “A chefia encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões.”. Estas afirmações, ao apresentarem as médias mais elevadas, deixam evidenciar que os colaboradores se sentem confortáveis com a sua chefia para exprimirem a sua opinião e para serem autónomos, reconhecendo sempre o valor e o papel da chefia quando necessário.

Verifica-se nas respostas a existência de alguns extremos entre os valores máximos e mínimos, o que pode significar alguma dispersão nas respostas dadas – ver tabela 16.

Tabela 16 - Análise da variável Liderança Transformacional

Liderança Transformacional					
Itens	M	DP	Mínimo	Máximo	Mediana
Sinto-me bem junto da minha chefia.	4.36	0.695	2	5	4
Faz-me sentir que consigo alcançar os objetivos sem a sua ajuda.	4.28	0.820	1	5	4
Quando faço um bom trabalho sou reconhecido pela minha chefia.	4.19	0.897	2	5	4
A minha chefia impõe respeito a toda a gente.	4.14	0.833	2	5	4
A minha chefia transmite-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim.	3.94	0.941	1	5	4
Confio na capacidade e ponderação da minha chefia para superar qualquer obstáculo.	4.14	0.878	1	5	4
É para nós uma fonte de inspiração.	3.83	0.997	1	5	4
As ideias da minha chefia levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias.	3.70	0.955	1	5	4
A minha chefia torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras.	3.83	0.923	1	5	4
A minha chefia incrementa o meu otimismo quanto ao futuro.	3.88	0.974	1	5	4

A chefia trata cada subordinado de modo individual.	4.01	0.886	1	5	4
A chefia encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões.	4.36	0.769	2	5	5

Liderança Transacional

Para a variável da Liderança Transacional, quando analisamos os resultados - ver tabela 17 - nota-se que as afirmações “Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço” e “Desde que a minha maneira de trabalhar funcione, fica satisfeito com o meu desempenho” obtiveram uma média considerada elevada, o que indica que o sistema de recompensas é uma das características presente nos líderes transacionais e que os líderes ficam satisfeitos desde que o desempenho seja positivo. Os resultados desta liderança sugerem que há uma relação direta entre o desempenho e a recompensa, o que é típico da liderança transacional.

O desvio padrão varia de 0.863 a 1.142, revela uma maior dispersão em comparação com a liderança transformacional - ver tabela 17.

Tabela 17 - Análise da variável Liderança Transacional

Liderança Transacional					
Itens	M	DP	Mínimo	Máximo	Mediana
Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço.	3.90	0.917	1	5	4
Eu decido o que quero e a minha chefia ajuda-me a consegui-lo.	3.78	0.897	2	5	4
A chefia aceita “negociar” o que ganho com o cumprimento das minhas tarefas.	3.20	1.119	1	5	3
Desde que as coisas corra bem, a chefia não tenta mudar nada.	3.54	1.020	1	5	4
Desde que a minha maneira de trabalhar funcione, fica satisfeito com o meu desempenho.	3.98	0.863	1	5	4
A chefia permite-me tomar iniciativa, mas não me encoraja a tal.	2.37	1.142	1	5	2

Relativamente às variáveis relacionadas com a eficácia do líder, satisfação com o líder e esforço extra é possível observar através da tabela 18 que, no geral, as pessoas estão satisfeitas com o seu líder e que consideram que é eficaz tanto no departamento como na

organização visto os resultados apresentarem uma média superior a 4. No que toca ao esforço extra por parte dos colaboradores este apresenta uma média mais baixa do que as restantes, mas mesmo assim ainda positiva.

Tabela 18 - Estatísticas descritivas das variáveis de resultados

	M	DP
Eficácia do líder	4.09	0.709
Satisfação com o líder	4.15	0.861
Esforço extra	3.84	0.885

4.1.1. Estilos de Liderança segundo o Sexo

Os dados demonstram que não há uma diferença significativa nos valores brutos das médias das amostras entre as pessoas do sexo feminino e masculino em relação aos estilos de liderança transformacional e transaccional. Ao realizar o teste de *Levene* observou-se que não havia uma variabilidade entre os grupos visto que $p\text{-value} > 5\%$. Com o Teste-T obteve-se um valor p de 0.508 e 0.378 para o estilo de liderança transformacional e transaccional, respetivamente, que, como é superior ao nível de significância (5%), leva a rejeitar H_0 , não havendo uma diferença significativa entre as médias do estilo de liderança transformacional e transaccional no sexo feminino e masculino – ver tabela 19.

Tabela 19 - Amostra: Sexo (Liderança)

	Feminino		Masculino	
	M	DP	M	DP
Liderança Transformacional	4.08	0.680	4.01	0.616
Liderança Transaccional	3.48	0.617	3.40	0.611

Tabela 20 - Testes de amostras independentes: Sexo

		Teste de Levene		Teste-T		
		Z	Sig.	t	df	p
Liderança Transformacional	Variâncias iguais assumidas	0.607	0.437	0.663	198	0.508
	Variâncias iguais não assumidas			0.689	125.642	0.492
Liderança Transaccional	Variâncias iguais assumidas	0.031	0.861	0.884	198	0.378
	Variâncias iguais não assumidas			0.887	115.585	0.377

4.1.2 Estilos de Liderança segundo a Idade

No que toca á variável idade, não aparenta haver uma diferença significativa nas médias das respostas entre as pessoas com idade igual ou inferior a 36 anos e as pessoas com idade superior a 36 anos, de acordo com a tabela 21. Através do teste de *Levene* demonstrou que não havia uma variabilidade entre as idades visto que $p\text{-value} > 5\%$. Com o Teste-T observou-se um valor p de 0.419 e de 0.826 e como é $> 5\%$ rejeita-se H_0 , não havendo uma diferença significativa entre as médias do estilo de liderança transformacional e transacional nos inquiridos com idade igual ou inferior a 36 anos ou superior – ver tabela 22.

Tabela 21 - Amostra: Idade (Liderança)

	<=36 anos		>36 anos	
	M	DP	M	DP
Liderança Transformacional	4.08	0.638	3.99	0.729
Liderança Transacional	3.46	0.624	3.47	0.613

Tabela 22 - Testes de amostras independentes: Idade

		Teste de Levene		Teste-T		
		Z	Sig.	t	df	p
Liderança Transformacional	Variâncias iguais assumidas	0.362	0.548	0.810	198	0.419
	Variâncias iguais não assumidas			0.750	58.793	0.456
Liderança Transacional	Variâncias iguais assumidas	0.048	0.826	-0.134	198	0.894
	Variâncias iguais não assumidas			-0.135	65.475	0.893

4.1.3. Estilos de Liderança segundo as Habilitações Académicas

As habilitações académicas foram divididas em dois grupos: ensino secundário e ensino superior. Através dos dados apresentados na tabela 23, não parece haver uma diferença significativa nas médias das respostas. Com o teste de *Levene* obteve-se um valor de 0.194 e de 0.971 o que significa que não há uma variabilidade entre os grupos. O Teste-T apresentou um valor p de 0.366 e de 0.348 levando a rejeitar H_0 devido a ser superior ao nível de significância, não havendo uma diferença significativa entre as médias do estilo de liderança transformacional e transacional nos colaboradores com ensino secundário e com ensino superior – Ver tabela 24.

Tabela 23 - Amostra: Habilitações Acadêmicas (Liderança)

	Ensino Secundário		Ensino Superior	
	M	DP	M	DP
Liderança Transformacional	4.35	0.356	4.05	0.661
Liderança Transacional	3.75	0.585	3.45	0.621

Tabela 24 - Testes de amostras independentes: Habilitações Acadêmicas

		Teste de Levene		Teste-T		
		Z	Sig.	t	df	p
Liderança Transformacional	Variâncias iguais assumidas	1.695	0.194	0.906	198	0.366
	Variâncias iguais não assumidas			1.635	3.437	0.189
Liderança Transacional	Variâncias iguais assumidas	0.001	0.971	0.941	198	0.348
	Variâncias iguais não assumidas			0.997	3.139	0.389

4.1.4. Estilos de Liderança segundo a Antiguidade na empresa

Através da tabela 25 pode-se observar que à partida não existem diferenças entre as médias dos colaboradores que estão na empresa há menos de 5 anos e os que estão há mais ou 5 anos. O teste de *Levene* apresentou um valor de 0.032 (<5%) no estilo transformacional o que significa que há uma variância entre os grupos. Porém para o estilo transacional apresentou um valor de 0.934, significando que não há uma variabilidade. Através do Teste-T observou-se um valor p de 0.215 e de 0.886 levando a rejeitar H_0 devido a ser superior ao nível de significância, não havendo uma diferença significativa entre as médias do estilo de liderança transformacional e transacional nos colaboradores com antiguidade inferior a 5 e com antiguidade igual ou superior a 5 anos. – Ver tabela 26.

Tabela 25 - Amostra: Antiguidade (Liderança)

	<5anos		>=5 anos	
	M	DP	M	DP
Liderança Transformacional	4.09	0.617	3.95	0.759
Liderança Transacional	3.46	0.622	3.45	0.615

Tabela 26 - Testes de amostras independentes: Antiguidade

		Teste de Levene		Teste-T		
		Z	Sig.	t	df	p
Liderança Transformacional	Variâncias iguais assumidas	4.644	0.032	1.376	199	0.170
	Variâncias iguais não assumidas			1.249	78.034	0.215
Liderança Transacional	Variâncias iguais assumidas	0.007	0.934	0.144	199	0.886
	Variâncias iguais não assumidas			0.144	92.643	0.885

4.1.5. Estilos de Liderança segundo a Área da organização

No que diz respeito à área a que cada colaborador pertence, através dos valores brutos apresentados na tabela 27 não demonstram uma diferença significativa entre as médias dos colaboradores que pertencem ao setor financeiro e aos que pertencem às restantes áreas. Com o teste de *Levene* obteve-se um valor de 0.406 e 0.816 o que significa que não há uma variabilidade entre os grupos. O Teste-T apresentou um valor p de 0.103 para os dois estilos de liderança, rejeitando-se a H_0 devido a ser $> 5\%$, não havendo uma diferença significativa entre as médias do estilo de liderança transformacional e transacional nos colaboradores que pertencem ao setor financeira e às restantes áreas - ver tabela 28

Tabela 27 - Amostra: Área (Liderança)

	Setor Financeiro		Outro	
	M	DP	M	DP
Liderança Transformacional	3.97	0.674	4.12	0.642
Liderança Transacional	3.38	0.606	3.52	0.624

Tabela 28 - Testes de amostras independentes: Área

		Teste de Levene		Teste-T		
		Z	Sig.	t	df	p
Liderança Transformacional	Variâncias iguais assumidas	0.693	0.406	-1.639	199	0.103
	Variâncias iguais não assumidas			-1.627	178.312	0.105
Liderança Transacional	Variâncias iguais assumidas	0.054	0.816	-1.637	199	0.103
	Variâncias iguais não assumidas			-1.644	186.096	0.102

Feita a exposição dos dados referentes ao estilo de liderança, segue apresentação dos resultados referentes à Inovação no Contexto Organizacional

4.2 Inovação no Contexto Organizacional

Neste ponto pretende-se analisar qual o tipo de inovação que está mais presente nos colaboradores, de uma forma geral, e de seguida analisar cada estilo segundo o sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade e área da organização de modo a obter uma análise mais pormenorizada.

Tipo de Inovação

Através da matriz de análise elaborada no ponto anterior (ver tabela 8), é possível observar que, em média (69.28), a inovação nos colaboradores é elevada. A diferença observada na tabela 29, entre o valor mínimo e máximo, sugere que há uma diversidade no tipo de inovação nos colaboradores, que é necessário analisar.

Tabela 29 - Estatísticas descritivas da Inovação

	N	Mínimo	Máximo	M	DP
Inovação	201	46	94	69.28	9.037

Para a análise da inovação foi elaborada uma tabela com base na frequência e percentagem. O nível mais baixo “Retardatários” representa apenas 0.5%, com apenas 1 valor, indicando que quase todos os inquiridos estão dispostos a inovar e a tomar riscos. A “Maioria Tardia” é composta por apenas 15 colaboradores revelando que a maior parte não demonstra resistência em adotar novas ideias. A “Maioria Inicial” e “Adotante Inicial” são os dois grupos com mais peso nestes resultados, demonstrando que 78.6% dos colaboradores está disposto a experimentar coisas novas sem precisar de uma validação inicial. Por fim, o grupo “Inovador” conta com 27 colaboradores, sendo o valor muito elevado e revelador de que os colaboradores estão dispostos a correr riscos e possuem uma alta propensão para inovar. Os resultados obtidos demonstram uma adoção rápida à inovação. Os níveis “Adotante Inicial” e “Inovador” representam mais de metade da amostra (53.7%), sugerindo que há um ambiente propício para a inovação e criatividade na organização – ver tabela 30.

Tabela 30 - Tipos de Inovação dos colaboradores

	N	%
Retardatários	1	0.5
Maioria Tardia	15	7.5
Maioria Inicial	77	38.3
Adotante Inicial	81	40.3
Inovador	27	13.4

4.2.1. Tipo de Inovação segundo o Sexo

Os dados da tabela 31 demonstram que não aparenta existir uma diferença significativa nas médias dos valores brutos de inovação entre os colaboradores do sexo feminino e do sexo masculino. Com o teste de *Levene* obteve-se um valor de 0.926, significando que não há uma variabilidade entre os grupos. O Teste-T apresentou um valor p de 0.825 levando à rejeição da H_0 devido a ser $> 5\%$, não havendo uma diferença significativa entre as médias dos valores de inovação nos colaboradores do sexo feminino e masculino - Ver tabela 32

Tabela 31 - Amostra: Sexo (Inovação)

	Feminino		Masculino	
	M	DP	M	DP
Inovação	69.37	9.049	69.07	9.154

Tabela 32 - Testes de amostras independentes: Sexo

	Teste de Levene		Teste-T			
	Z	Sig.	t	df	p	
Inovação	Variâncias iguais assumidas	0.002	0.960	0.221	198	0.825
	Variâncias iguais não assumidas			0.220	113.428	0.826

4.2.2. Tipo de Inovação segundo a Idade

No que toca à idade, os dados da tabela 33 demonstram que poderá haver uma diferença significativa nas médias dos valores brutos de inovação entre os colaboradores com idade igual ou inferior a 36 anos e com idade superior a 36 anos. Através do teste de *Levene* obteve-se um valor de 0.678, significando que não há uma variabilidade entre os grupos. O Teste-T apresentou um valor p de 0.032, não se rejeita H_0 devido a ser $< 5\%$, havendo uma diferença significativa entre as médias dos valores de inovação nos colaboradores com idade igual ou

inferior a 36 anos e com idade superior a 36 anos - Ver tabela 34. Pode-se concluir que os colaboradores com idade superior a 36 apresentam níveis mais elevados de inovação.

Tabela 33 - Amostra: Idade (Inovação)

	<=36 anos		>36 anos	
	M	DP	M	DP
Inovação	68.61	8.946	71.98	9.022

Tabela 34 - Testes de amostras independentes: Idade

		Teste de Levene		Teste-T		
		Z	Sig.	t	df	p
Inovação	Variâncias iguais assumidas	0.172	0.678	-2.165	198	0.032
	Variâncias iguais não assumidas			-2.155	64.093	0.035

4.2.3. Tipo de Inovação segundo as Habilitações Acadêmicas

A variável das habilitações académicas apresenta valores brutos muito idênticos de média para os colaboradores com ensino secundário e com ensino superior. O teste de *Levene* levou a concluir que não existe uma variância entre os grupos visto que $0.644 > 5\%$. Com o teste-T obteve-se um valor de 0.686 levando à rejeição da H_0 , não havendo, portanto, diferenças significativas nas médias do total de inovação dos colaboradores com ensino secundário e com ensino superior – Ver tabela 36.

Tabela 35 - Amostra: Habilitações Acadêmicas (Inovação)

	Ensino Secundário		Ensino Superior	
	M	DP	M	DP
Inovação	67.50	7.506	69.35	9.086

Tabela 36 - Testes de amostras independentes: Habilitações Acadêmicas

		Teste de Levene		Teste-T		
		Z	Sig.	t	df	p
Inovação	Variâncias iguais assumidas	0.215	0.644	-0.405	198	0.686
	Variâncias iguais não assumidas			-0.486	3.182	0.658

4.2.4. Tipo de Inovação segundo a Antiguidade

No que toca à antiguidade dos colaboradores, segundo a tabela 37 também não aparenta haver diferenças significativas entre os valores de inovação de quem está há menos de 5 anos na empresa e há 5 ou mais anos. Segundo o teste de *Levene* não existe variabilidade entre os grupos ($0.279 > 5\%$). Com o teste-T obteve-se um valor de p-value de 0.172 que como é superior ao nível de significância leva a rejeitar H_0 , não havendo diferenças significativas entre as médias dos valores de inovação dos colaboradores mediante a sua antiguidade – ver tabela 38.

Tabela 37 - Amostra: Antiguidade (Inovação)

	<5anos		≥5anos	
	M	DP	M	DP
Inovação	68.76	8.774	70.74	9.672

Tabela 38 - Testes de amostras independentes: Antiguidade

	Teste de Levene		Teste-T			
	Z	Sig.	t	df	p	
Inovação	Variâncias iguais assumidas	1.177	0.279	-1.371	199	0.172
	Variâncias iguais não assumidas			-1.309	84.564	0.194

4.2.5 Tipo de Inovação segundo a Área da organização

As médias dos colaboradores que pertencem ao setor financeiro e a outra área da empresa não demonstram ter uma diferença muito significativa segundo a tabela 39. O teste de *Levene* indica que não existem variabilidades entre os grupos visto que apresenta um valor de 0.109. Com o teste-T a apresentar um valor de p-value de 0.285 rejeita-se H_0 , não existindo uma diferença significativa entre as médias dos valores de inovação de quem pertence ao setor financeiro e às restantes áreas da organização – Ver tabela 40.

Tabela 39 - Amostra: Área (Inovação)

	Setor Financeiro		Outro	
	M	DP	M	DP
Inovação	68.49	8.456	69.87	9.441

Tabela 40 - Testes de amostras independentes: Área

		Teste de Levene		Teste-T		
		Z	Sig.	t	df	p
Inovação	Variâncias iguais assumidas	2.592	0.109	-1.073	199	0.285
	Variâncias iguais não assumidas			-1.090	192.569	0.277

4.3 Resultados do Modelo Conceptual - Validação das hipóteses

Para analisar a correlação entre o estilo de liderança e a inovação, é necessário verificar a normalidade das variáveis, sendo que, como referido anteriormente, as variáveis seguem uma distribuição normal.

Para verificar a H1 e H2 recorreu-se à análise da sua correlação. A correlação entre variáveis descreve a associação entre elas. O teste paramétrico mais usado para testar a força da associação entre variáveis é uma correlação de *Pearson* (r).

Hipótese 1 (H1):

H0₁: A liderança transformacional tem um efeito positivo e significativo na cultura de inovação da empresa.

H1₁: A liderança transformacional não tem um efeito positivo e significativo na cultura de inovação da empresa.

O coeficiente de correlação de *Pearson* obtido (0.158) revela uma correlação positiva, mas fraca entre o estilo de liderança transformacional e a inovação dos colaboradores. A significância ser de 0.025 indica que a correlação é estatisticamente significativa ao nível de 5% ($p < 0,05$). Desta forma, através da tabela 41, é possível verificar uma relação entre estas duas variáveis que apesar de ser fraca é relevante e por isso a hipótese 1 verifica-se.

Tabela 41 - Correlação de Pearson: Liderança Transformacional

Correlação		
		Total Inovação
Liderança Transformacional	Correlação de <i>Pearson</i>	.158*
	Sig. (2-extremidades)	.025
	N	201

*. A correlação é significativa ao nível de 0,05 ((2 extremidades).

Após a análise de correlação, seguimos para uma análise bi-variada de regressão linear simples por existir uma associação entre as duas variáveis liderança transformacional e inovação, com o objetivo de estudar o relacionamento entre elas (Henriques, 2011).

Num modelo de regressão linear simples, a cada valor da variável independente X (Inovação) está associada uma distribuição de probabilidades Y (Liderança Transformacional). As médias destas distribuições de probabilidade variam de forma sistemática com X.

Como se pode ver na tabela 42, o modelo consegue apenas explicar 2.5% da variação da inovação, ficando 97.5% por explicar, que se devem a outros fatores.

Tabela 42 – Modelo de Regressão Linear: Liderança Transformacional

Resumo do modelo				
Modelo	R	R²	R² Ajustado	Erro Std. da estimativa
1	.158 ^a	.025	.020	8.946
a. Preditores: (Constante), Liderança Transformacional				

Segue-se a equação do modelo de regressão linear simples:

$$Y = 60.51 + 2.163X + \varepsilon$$

Y – Variável explicada ou dependente (inovação);

β_0 – 60.51 (estimativa do coeficiente para a inovação);

β_1 – 2.163 (estimativa do coeficiente para a liderança transformacional);

X – Variável explicativa ou independente (liderança transformacional);

ε – erro aleatório não observável.

Desta forma, inovação = 60.51 + 2.163 × liderança transformacional. Cada vez que X aumenta uma unidade, o valor previsto de Y aumenta em 2.163 unidades. O que indica uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e a inovação dos colaboradores, ou seja, conforme a média do estilo de liderança aumenta, o grau de inovação dos colaboradores na empresa também tende a aumentar – Ver tabela 43.

Tabela 43 - Modelo de Regressão Linear: Coeficientes

Modelo	Coeficientes				t	Sig.
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Beta		
	B	Erro padrão				
(Constante)	60.510	3.945			15.340	<.001
Liderança Transformacional	2.163	.960	.158		2.252	.025

a. Variável Dependente: Inovação

Hipótese 2 (H2):

H0₂: A liderança transacional tem um efeito positivo e significativo na cultura de inovação da empresa.

H1₂: A liderança transacional não tem um efeito positivo e significativo na cultura de inovação da empresa.

Tabela 44 - Correlação de Pearson: Liderança Transacional

	Correlação	
		Total Inovação
Liderança Transacional	Correlação de <i>Pearson</i>	.063
	Sig. (2-extremidades)	.371
	N	201

O coeficiente de correlação de *Pearson* obtido na tabela 44 (0.063) revela uma correlação positiva, mas também muito fraca entre o estilo de liderança transacional e a inovação dos colaboradores. A significância ser de 0.371 indica que esta correlação não é significativa, porque é maior do que 5%, rejeitando-se H₀. Desta forma, não é possível verificar uma relação entre estas duas variáveis e, por isso, a hipótese 2 não se verifica.

Para analisar a H3 recorreu-se à comparação das duas médias obtidas.

Hipótese 3 (H3):

H0₃: Existem diferenças significativas nos dois estilos de liderança: transformacional e transacional.

H1₃: Não existem diferenças significativas nos dois estilos de liderança: transformacional e transacional.

A fim de avaliar se a diferença entre médias é significativa procedeu-se a uma comparação de médias relativamente aos dois tipos de liderança em análise neste estudo.

Tabela 45 - Estatística Descritiva: Estilos de Liderança

Estatística Descritiva			
	M	DP	N
Liderança Transformacional	4.05	0.659	201
Liderança Transacional	3.46	0.619	201

Através das médias obtidas na tabela 45 entre o estilo de liderança transformacional e transacional confirma-se H3, pode afirmar-se que o estilo mais presente é o estilo de liderança transformacional com média de 4.05, com a presença do estilo de liderança transacional inferior (média de 3.46), o que valida H0.

5 – Discussão dos Resultados

Neste ponto pretende-se realizar a discussão dos resultados obtidos.

Tendo por base os dados apresentados no ponto anterior, entende-se que a empresa adota mais características típicas do estilo de liderança transformacional do que transacional, nomeadamente através da validação da Hipótese 3. Os colaboradores sentem-se bem com a sua chefia, confiam na sua capacidade de ponderação, são reconhecidos pela chefia quando fazem um bom trabalho e olham para a sua chefia como uma fonte de inspiração para o futuro. Segundo a revisão de literatura, o estilo de liderança³ mais associado à inovação é o estilo de liderança transformacional (Jung et al., 2003), por isso, seria expectável que este estilo se destacasse visto que a empresa onde se optou por passar o questionário procura posicionar-se como uma empresa inovadora.

No que toca ao tipo de inovação observada nos colaboradores, destaca-se a Maioria Inicial e os Adotantes Iniciais que representam 78.6% da amostra, indicando que, de um modo geral, os colaboradores da empresa apresentam níveis elevados de inovação. Segundo Rogers (2003), estes tipos de inovação representam normalmente 47.5% da amostra, contudo, o que se verifica neste estudo é que foi possível obter um valor muito superior ao referido pelo autor. De igual forma, o tipo Inovador, que habitualmente representa cerca de 2.5%, corresponde a 13.4% da população inquirida. Estes resultados indicam níveis muito elevados de inovação, sendo possível observar que os colaboradores gostam de experimentar novas ideias, procuram ativamente por novas formas de fazer as coisas, consideram-se inventivos e criativos no modo de pensar e também consideram estimulante ser criativo, o que reforça a caracterização da empresa como inovadora.

Na análise das variáveis não se verificou diferenças estatisticamente significativas nos estilos de liderança transformacional e transacional relativamente a características como o sexo, idade, habilitações académicas, antiguidade na organização e área da organização. Porém, na análise da variável referente à inovação, identificou-se diferenças significativas entre os colaboradores com idade igual ou inferior a 36 anos e os colaboradores com idade superior a 36 anos, apresentando o último grupo um nível mais elevado de inovação.

Estas variáveis foram analisadas de acordo com o objetivo primordial desta investigação, que se prende com o estudo da relação entre a liderança adotada pelo líder, no contexto de

³ Conceito abordado na parte I deste trabalho.

uma cultura de inovação organizacional, de modo a entender o efeito que este pode ter no grau de inovação dos colaboradores. Assim, torna-se pertinente fundamentar as hipóteses definidas especificamente para este contexto, nomeadamente a H1 e H2.

Com a Hipótese 1, pretendia-se compreender se o estilo de liderança transformacional tinha um efeito positivo e significativo na cultura de inovação da empresa. Esta hipótese foi suportada por apresentar uma correlação positiva que, apesar de não ser muito forte, continua a ser significativa e relevante para estudo. Estes dados são corroborados pelo estudo efetuado por Bass & Avolio em 1994, onde também encontraram uma associação positiva entre o estilo de liderança transformacional e a inovação. Porém, o modelo justifica uma percentagem muito reduzida da variação entre as variáveis Liderança Transformacional e Inovação⁴, indicando que os elevados níveis de inovação não estão apenas dependentes do estilo de liderança adotado pelos líderes, mas também de outras variáveis como por exemplo: espírito de equipa, ambiente de trabalho da organização, a estabilidade e segurança, a diversidade e inclusão e a satisfação com o salário (Liao et al., 2017).

Perante a Hipótese 2, procurava-se entender se o estilo de liderança transacional tinha, de igual forma, um efeito positivo e significativo na cultura de inovação da empresa. Neste caso, apesar de apresentar níveis baixos de correlação positiva estes acabaram por não ser significativos, não se verificando uma relação entre o estilo de liderança transacional e o tipo de inovação. O que vai contra o estudo efetuado por Podsakoff et al. (1996), em que a liderança transacional apresenta benefícios para a inovação em certos contextos específicos.

A capacidade de inovação organizacional é um fator determinante para a competitividade a longo prazo das organizações (Walsh et al., 2011). Uma liderança eficaz é fundamental para promover a inovação organizacional, mas para isso é necessário adaptar o estilo de liderança à empresa para ser capaz de dar resposta às necessidades e objetivos da mesma. Desta forma, os resultados obtidos contribuem para a teoria da liderança visto que fornecem evidências do efeito positivo do estilo de liderança transformacional na promoção da inovação. Para além disso, sugerem que é necessário continuar a analisar o papel do estilo de liderança transacional no contexto da inovação, de modo a chegar a uma conclusão mais direta entre esta relação.

⁴ Temática abordada na parte I desta dissertação.

Conclusão

Segundo a literatura, o estilo de liderança é um dos principais fatores da inovação organizacional ao promover o envolvimento entre líderes e subordinados permitindo uma mudança no clima organizacional que seja favorável à inovação. Os colaboradores de uma organização sentem-se mais envolvidos se a organização destacar a criatividade, comunicar claramente esses valores e estabelecer uma cultura que reforce a criatividade e a inovação (Yuniawan, 2022). Assim, a presente investigação pretende, dentro do contexto organizacional, estudar qual o papel do estilo de liderança adotado pelo líder na cultura de inovação da organização, e deste modo realçar a importância desta temática.

Observando os resultados, considera-se que os objetivos foram, na sua generalidade, cumpridos, tanto o objetivo geral do trabalho como os específicos, nomeadamente: realizar uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos; identificar o estilo de liderança mais e menos referido; aferir o nível de cultura de inovação presente na organização; perceber a relação entre o estilo de liderança e o nível de cultura de inovação; analisar a relação entre liderança transformacional e o nível de inovação dos participantes; verificar a existência de relação entre liderança transacional e o nível de inovação dos participantes.

Deste modo, e quanto à caracterização sociodemográfica, verificou-se que a maior parte dos participantes são do sexo feminino (69.2%), enquadram-se numa faixa etária jovem, entre os 25-35 anos (69.8%), são solteiros (61.3%), possuem o grau académico de licenciatura (53.2%), desempenham funções na organização há menos de 5 anos (73.6%) na área Financeira (42.8%).

De acordo com os resultados obtidos, a empresa Alfa adota mais características típicas do estilo de liderança transformacional ao invés do estilo de liderança transacional. Quanto ao nível de inovação presente nos colaboradores da organização, os resultados superaram as expectativas ao revelarem níveis tão elevados de inovação, o que se verifica pela elevada percentagem de colaboradores do tipo Inovador.

Relativamente ao objetivo principal, concluiu-se que o efeito da liderança transformacional foi considerado positivo e significativo observando-se uma relação entre as duas variáveis. Porém, através do modelo de regressão linear elaborado, foi possível observar que a variável Liderança Transformacional apenas justifica 2.5% da variação da variável Inovação estando o restante dependente de outros fatores. Por outro lado, o efeito da liderança transacional na cultura de inovação organizacional não obteve os resultados esperados visto que, apesar de

apresentar uma correlação positiva entre as variáveis, esta não foi significativa para ser pertinente para o estudo.

Posto isto, recupera-se a pergunta de investigação. Qual o papel do estilo de liderança adotado pelo líder na cultura de inovação da organização? E, após análise dos resultados, pode-se concluir que, no geral, o estilo de liderança adotado pelo líder pode ter efeitos positivos e significativos na cultura de inovação, mas que não deve ser considerado como fator principal.

Limitações do trabalho

Como qualquer estudo, também este as apresenta. Devido a questões de tempo, decidiu-se que, neste momento, seria mais pertinente focar apenas numa organização, impedindo, assim, uma pesquisa com maior número de participantes.

Linhas futuras de investigação

Tendo em consideração que o tema abordado é de grande importância, considera-se que seria pertinente alargar este estudo a um maior número de empresas com o intuito de proporcionar análises comparativas e confirmação dos resultados a nível organizacional.

Outra sugestão seria adotar novas técnicas de recolha e análise de dados, nomeadamente, complementar o questionário realizados com entrevistas que permitissem uma maior clareza da informação disponível para análise.

Por fim, para estudos futuros, sugerimos o uso do modelo proposto numa amostra de maior dimensão, para que dessa forma possa gerar um maior número de observações e que seja possível a confirmação dos resultados obtidos.

Referências bibliográficas

- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338–370. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>
- Amabile, T. M., Collins, M., Conti, R., & Phillips, E. (1996). *Creativity in context. Update to the social psychology of creativity*. Boulder, Colorado. Westview Press Inc.
- Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: A “case” in point. *Management Decision*, 41(10), 1076–1088.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179–188.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. *Ethics, the heart of leadership*, 169–192.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112–121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, leader-2020-000296.
- Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Empreendedorismo e inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2019). *Inovação e Empreendedorismo*. Bookman. <https://books.google.pt/books?id=mV6kDwAAQBAJ>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide. (*No Title*).

- Blanchard, K. (2019). *Liderança de Alto Nível-: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho*. Bookman Editora.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Bolden, R. (2005). *What is leadership development: Purpose and practice?* University of Exeter, Centre for Leadership Studies.
- Borges, F., & Mendes, J. F. de S. (2014). *Competências do Gestor e do Líder: Estudo de caso*.
- Bowden, A. O. (1927). The Training of Critic Teachers in the United States. *The Journal of Educational Research*, 15(2), 118–125.
<https://doi.org/10.1080/00220671.1927.10879724>
- Bruno-Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A. (2014). Cultura de inovação: Conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 372–396.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32–44.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. (2019). *Organizational behaviour*. Pearson UK.
- Buchanan, L. (2013). Between Venus and Mars: 7 traits of true leaders. *Inc. magazine*, 35(5).
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515–524.
- Cherry, K. (2006). Leadership styles. *Retrieved from*.
- Chiavenato, I. (2008). Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa. Em *Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa* (pp. 236–236).
- Coklar, A. N. (2012). Individual Innovativeness Levels of Educational Administrators. *Digital Education Review*, 22, 100–110.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*.
- Das, G. S. (2003). Preparedness for innovation: An Indian perspective. *Global Business Review*, 4(1), 27–39.
- DE OLIVEIRA FILHO, W., Miglioli, C. A. D., Lopes, D. C., & Gerólamo, M. C. (sem data). *Análise de propensão para inovar: Proposta de uma ferramenta em língua portuguesa com base na adaptação e aplicação piloto em uma empresa brasileira do setor de healthcare*.

- de Oliveira, K. C. C. (2017). *Relacionando liderança transformacional e inovação na educação* [Master's Thesis, Instituto Politecnico do Porto (Portugal)]. <https://search.proquest.com/openview/733caeb5e7c862db86e48172e9df51ba/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization science*, 6(5), 524–540.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, 28(3), 18–34.
- Dimitrov, D. M. (2002). Reliability: Arguments for multiple perspectives and potential problems with generalization across studies. *Educational and Psychological Measurement*, 62(5), 783–801.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European journal of innovation management*, 11(4), 539–559.
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and process management*, 14(3), 190–202.
- Dougherty, D. (2017). Organizing for innovation in complex innovation systems. *Innovation*, 19(1), 11–15.
- Duin, P., & Ortt, R. (2020). *Generations of Innovation Management* (pp. 1–16). <https://doi.org/10.4324/9781315687131-1>
- Edquist, C., Eriksson, M.-L., & Sjögren, H. (2002). Characteristics of collaboration in product innovation in the regional system of innovation of East Gothia. *European Planning Studies*, 10(5), 563–581.
- Fang, C.-H., Chang, S.-T., & Chen, G.-L. (2009). Applying Structural Equation Model to Study of the Relationship Model among leadership style, satisfaction, Organization commitment and Performance in hospital industry. *2009 International Conference on E-Business and Information System Security*.
- Feidler, F., & House, R. (1994). Leadership theory and research. *A report of progress*.
- Fiedler, F. E. (1965). Engineer the job to fit the manager. *Harvard business review*.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management [by] Fred E. Fiedler [and] Martin M. Chemers*.

- Flynn, S. I. (2009). Transformational and transactional leadership. *Research Starters Sociology*, 1(1), 1–6.
- Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 2–19.
- Fortin, M.-F., & Salgueiro, N. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização*.
- Fraga, T. M. R. (2018). *O impacto da liderança na performance organizacional*.
- Freixo, M. (2011). Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gandolfi, F. (2016). Fundamentals of leadership development. *Executive Master's in Leadership Presentation*.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269.
- Glenn Rowe, W. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de empresas*, 42, 1–19.
- Gonçalves, J. L., & Sobral, F. L. (2019). *LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES*.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Guerreiro, E. P., & da Silva, R. A. (2012). Sistema LIDI-A liderança por ideal nas organizações. *Pensamento & Realidade*, 27(4).
- Hamel, G. (1999). Bringing silicon valley inside. *Harvard business review*, 77(5), 71–71.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Henriques, C. (2011). Análise de regressão linear simples e múltipla. *Departamento de Matemática. Escola Superior de Tecnologia de Viseu. Portugal*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path goal theory of leadership*. Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). *Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories*.

- Hurt, H. T., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research, 4*(1), 58–65.
- Ismail, A., Halim, F. A., Abdullah, D. N. M. A., Ahmad, S. S., Muda, A. L. A., Samsudin, S., & Girardi, A. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management, 4*(4).
- Ismail, W. K. W., & Abdmajid, R. (2007). Framework of the culture of innovation: A revisit. *Jurnal Kemanusiaan, 5*(1).
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management science, 28*(3), 315–336.
- James, W. (2020). Great men, great thoughts, and the environment. Em *Shaping Entrepreneurship Research* (pp. 131–149). Routledge.
- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological bulletin, 44*(1), 54.
- JENOVEVA-NETO, R. (2016). *A capacidade absorfiva no processo de gestão da inovação: Análise em empresas consideradas inovadoras. 2016. 224 f.* Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento)-Universidade Federal de Santa
- Jia, X., Chen, J., Mei, L., & Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: A perspective of openness. *Management Decision, 56*(1), 6–25.
- Johns, H. E., & Moser, H. R. (1989). From trait to transformation: The evolution of leadership theories. *Education, 110*(1).
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal, 13*(2), 185–195.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior, 21*(8), 949–964.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly, 14*(4–5), 525–544.
- Júnior, P., Rebouças, F. G., & Pacheco, F. A. da M. (2024). *Liderança, cultura organizacional e inovação.*
- Justen, G. S., Morais-da-Silva, R. L., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. (2020). Inovação social e desenvolvimento local: Uma análise de metasíntese. *Revista de Gestão Social e Ambiental, 14*(1), 56–73.

- Kaasa, A., & Vadi, M. (2010). How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. *Economics of innovation and new technology*, 19(7), 583–604.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel psychology*, 50(1), 121–146.
- Kavaliauskė, M., Urbonavičius, S., Bikas, E., & Saikevičius, D. (2012). Innovative and traditional companies: The main definitions and comparisons. *7th International Scientific Conference "Business and Management 2012", 10-11 May, 2012, Vilnius, Lithuania*, 380–385.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management decision*, 54(9), 2277–2293.
- King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa*, 15(2), 43–56.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Do traits matter. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48–60.
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The journal of business*, 40(4), 478–496.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2019). *Administración una perspectiva global y empresarial*.
<https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/536/1/Administracion%20Una%20perspectiva%20global%20y%20empresarial%20Koontz.pdf>
- Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster. <https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=CN3XeWDVyWkC&oi=fnd&pg=PR7&dq=kotter+2008&ots=2Cf0jOZIwz&sig=xC-6KvphDQHDPjib2skQSPIwak>
- Lakatos, E. M., & MARCONI, M. de A. (2006). Metodologia científica. 3ª reimpressão. *São Paulo: Atlas*.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Artificially Created Social Change. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Liao, S.-H., Chen, C.-C., Hu, D.-C., Chung, Y.-C., & Liu, C.-L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & organization development journal*, 38(5), 590–609.

- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values*.
- Lopes, F. J., SOUZA, L. W. M., de Lima MALAQUIAS, T. T., SANTOS, S. S., & MAYER, V. F. (2016). Liderança nas organizações. *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*, 1(18), 219–228.
- Lounsbury, M., Cornelissen, J., Granqvist, N., & Grodal, S. (2021). Culture, innovation and entrepreneurship. Em *Culture, Innovation and Entrepreneurship* (pp. 1–12). Routledge.
- Mações, M. (2017). Pessoas e gestão de equipas. *Lisboa: Actual*.
- Mações, M. A. R. (2018). *Manual de gestão moderna. Teoria e Prática*. Leya.
- Manual, O. (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD/European Communities.
- Manual, O. (2018). Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. *The measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. 4th Edition. 255p.*[Consultado 29 agosto 2020] Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia científica* (Vol. 4). Atlas São Paulo.
- Maximiano, A. C. A. (1997). *Teoria geral da administração: Da escola científica à competitividade em economia globalizada*.
- McGregor, D. (1989). The human side of enterprise. *Readings in managerial psychology*, 2(1), 314–325.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313–351.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nusair, N., Ababneh, R., & Kyung Bae, Y. (2012). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 182–201.
- Orr, G. (2003). Diffusion of innovations, by Everett Rogers (1995). Retrieved January, 21, 2005.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of consumer research*, 21(2), 381–391.

- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard business review*, 93(6), 44–54.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107–142.
- Poleza, M., Pereira, R., & de Almeida Cunha, C. J. C. (2021). O papel da liderança na inovação em organizações de serviços. *Anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, 45.
- Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*, 54(7), 1542–1568.
- Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and innovation management*, 16(3), 250–264.
- Reis, E. (2008). *Estatística Descritiva.[SI]*. Sílabo.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed). Free Press.
- Rouco, J. C. D., Coelho, M., & Rosinha, A. (2011). Ciclos do gestor e do líder para desempenhos superiores. *Proelium-Revista da Academia Militar, VII Série, 1*, 27–48.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International journal of conflict management*, 25(3), 214–225.
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 304–310.
- Sanders, T. J., & Davey, K. S. (2011). Out of the leadership theory jungle: A proposed meta-model of strategic leadership. *Allied Academies International Conference. Academy of Strategic Management. Proceedings*, 10(1), 41.
- Scheepers, C. B., & Storm, C. P. (2019). Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context. *European Business Review*, 31(3), 352–378.
- Schumpeter, J. A. (2020). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Lebooks Editora. <https://books.google.pt/books?id=bJzeDwAAQBAJ>

- Serra, F. A. R., Fiates, G. G., & Alperstedt, G. D. (2007). Inovação na pequena empresa- estudo de caso na tropical Brasil. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2(2), 170–183.
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133.
- Shead, M. (2007). Leadership trait theory. Retrieved on April, 2, 2010.
- Silva, C. F. da. (2018). *A liderança nas organizações e gerenciamento de pessoas*.
- Škerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert systems with applications*, 37(9), 6390–6403.
- Snell, S., & Bateman, T. S. (2007). Management Leading & Collaborating in A Competitive World. *McGraw-Hill New York, New York, USA*.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of applied psychology*, 82(1), 89.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Supriyanto, A. S., Suprayitno, E., Ekowati, V. M., Sujianto, A. E., Johari, F. B., Ridlo, A., Haris, A., & Ridwan, M. (2022). The effects of leadership styles on organizational innovation in universities in Indonesia and Malaysia. *The Journal of Behavioral Science*.
- Sweeney, S. A., & Jennings, H. Y. (1960). EFFECT OF WETTABILITY ON THE ELECTRICAL RESISTIVITY OF CARBONATE ROCK FROM A PETROLEUM RESERVOIR. *The Journal of Physical Chemistry*, 64(5), 551–553. <https://doi.org/10.1021/j100834a009>
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). Harvard Business Review. *How to Choose a Leadership Pattern*.
- Teixeira, S. (2011). Gestão estratégica. *Lisboa: Escolar Editora*, 255–273.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*.
- Torbert, W. R., & Rooke, D. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 83(4), 66–76.

- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public administration review*, 68(2), 319–333.
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of organizational change management*, 3(3), 29–45.
- Vargas, M. I. R. (2015). Determinant factors for small business to achieve innovation, high performance and competitiveness: Organizational learning and leadership style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 43–52.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
- Walsh, M., Lynch, P., & Harrington, D. (2011). A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness. *Irish Journal of Management*, 31(1).
- Williams Jr, W. A., Brandon, R.-S., Hayek, M., Haden, S. P., & Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178–193.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6–66.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in Organizations*.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708–722.
- Yuniawan, A. (2022). An Examination of the Antecedents and Consequences of Employee Creativity in Indonesian Radio Industry. *The Journal of Behavioral Science*, 17(1), 1–15.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of applied psychology*, 83(2), 261.

Apêndices

Apêndice I – Pedido de autorização para a realização da dissertação

MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES – RAMO GESTÃO DE EMPRESAS


Pedido de autorização para aplicação de questionário

Eu, Maria Inês Sousa Fonseca, aluna do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas, estou a desenvolver um estudo sobre a Liderança e inovação organizacional, cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

O trabalho que estou a desenvolver tem como objetivo estudar o estilo de liderança predominante, bem como o seu papel para a cultura de inovação presente na organização, que, neste caso, por questões de proximidade e de cultura, entendo ser de elevada qualidade focá-lo na empresa Alfa.

Para dar resposta ao objetivo que me proponho, os dados vão ser recolhidos por um questionário. Nesse sentido, solicito autorização para distribuir o instrumento aos colaboradores da empresa. Saliento que o questionário é anónimo, todos os dados são utilizados apenas para o fim apresentado e são destruídos após finalização do trabalho. Após a finalização do estudo, também me comprometo a divulgar à organização os resultados.

Porto, 1 de março de 2024

_____ 

Professora Doutora Adriana José de Oliveira Professora Ajudanta Convidada do ISCAP, Orientadora da dissertação e Docente no Mestrado Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas

Autorizamos a recolha dos dados: Sim Não

Empresa Alfa

Apêndice II - Inquérito por questionário

Liderança e Inovação em Contexto Organizacional

A Liderança e a Inovação continuam a revelar-se como conceitos pertinentes nos mais diferentes contextos organizacionais o que leva à necessidade da realização de um estudo sobre esta temática. O trabalho encontra-se a ser desenvolvido pela M^a Inês Fonseca, com a orientação da Professora Doutora Adriana Oliveira, no âmbito do mestrado em Gestão das Organizações – Gestão de Empresas, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.

Todas as respostas serão analisadas de forma absolutamente confidencial e utilizadas unicamente para este fim. A duração média de preenchimento é de 5min.

Por favor, participe! Sem a sua colaboração este trabalho não será realizado.

Consinto que as minhas respostas sejam recolhidas para o estudo acima referido e estou informado/a que caso tenha introduzido algum dado pessoal na resposta ao mesmo, posso exercer a qualquer momento os meus direitos de acesso, retificação, cancelamento ou oposição conforme os artigos 15º e seguintes do RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados) enviando uma mensagem de correio eletrónico para a autora do estudo 2180738@iscap.ipp.pt.

Informação:

Se considerar que houve ilicitude no tratamento dos seus dados pessoais pode apresentar reclamação junto da Autoridade Nacional de Controlo. Alguma questão adicional o contacto da autora do estudo: 2180738@iscap.ipp.pt.

Muito obrigada!

Concordo com os termos da política de privacidade descritos acima e pretendo responder ao questionário?

- Sim
- Não

Parte I - Questionário Multifatorial de Liderança (QML)

Nesta parte é-lhe pedido que avalie a frequência com que a sua chefia assume o comportamento descrito em cada uma das seguintes afirmações. Deve indicar para cada item a sua primeira opinião. Por favor, leia cuidadosamente cada pergunta e assinale a resposta.

1.1 Assinale o que melhor reflete o seu grau de ocorrência com cada afirmação, usando a seguinte escala:

1 - Nunca

2 - Poucas Vezes

3 - Algumas Vezes

4 - Muitas Vezes

5 - Sempre

	1	2	3	4	5
Sinto-me bem junto da minha chefia.					
A minha chefia faz-me sentir que consigo alcançar os objetivos sem a sua ajuda.					
A minha chefia garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço.					
Quando faço um bom trabalho sou reconhecido pela minha chefia.					
A minha chefia impõe respeito a toda a equipa de trabalho.					
A minha chefia transmite-me novas formas de encarar as tarefas que costumavam ser uma dúvida para mim.					
Confio na capacidade e ponderação da minha chefia para superar qualquer obstáculo profissional.					
A minha chefia é para os colaboradores uma fonte de inspiração.					
As ideias da minha chefia levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias.					
A minha chefia torna-me capaz de tratar antigos problemas de novas maneiras.					
A minha chefia contribui para o meu otimismo quanto ao futuro.					
A minha chefia trata cada colaborador de modo individual.					

Eu decido o que quero e a minha chefia ajuda-me a consegui-lo.					
A minha chefia encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões.					
A minha chefia aceita “negociar” o que ganho com o cumprimento das minhas tarefas.					
Desde que o desempenho seja positivo, a minha chefia não tenta mudar nada.					
Desde que a minha maneira de trabalhar funcione, a minha chefia fica satisfeita com o meu desempenho.					
A minha chefia permite-me tomar iniciativa, mas não me encoraja a fazê-lo.					

1.2 Assinale o que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação, usando a seguinte escala:

1 - Discordo Totalmente

2 - Discordo Parcialmente

3 - Neutro

4 - Concordo Parcialmente

5 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
O meu serviço ou departamento é eficaz.					
A minha chefia é eficaz a motivar as pessoas.					
A minha chefia é eficaz na organização.					
Estou satisfeito com a minha chefia.					
Estou satisfeito com os métodos de liderança utilizados pela minha chefia para levar o grupo a fazer o melhor trabalho.					

1.3 Assinale o que melhor reflete o seu grau de ocorrência com cada afirmação, usando a seguinte escala:

1 - Nunca

2 - Poucas Vezes

3 - Algumas Vezes

4 - Muitas Vezes

5 - Sempre

	1	2	3	4	5
A minha chefia leva-me a fazer mais do que eu julgaria ser capaz.					
Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperava poder fazer.					
A minha chefia aumenta a minha capacidade para o sucesso.					

Parte II - Inovação em contexto organizacional

Nesta parte é-lhe pedido que avalie o grau de inovação tendo em consideração o seu ambiente de trabalho. Deve indicar para cada item a sua primeira impressão. Por favor, leia cuidadosamente cada pergunta e assinale a resposta.

2.1 Assinale o que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação, usando a seguinte escala:

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Neutro

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Os meus colegas pedem-me conselhos ou informações frequentemente.					
Gosto de experimentar novas ideias.					

Procuro novas formas de fazer as coisas.					
Sou geralmente cauteloso na aceitação de novas ideias.					
Improviso frequentemente para resolver um problema quando aparentemente não há resposta.					
Desconfio de novos inventos e de novas maneiras e formas de pensar.					
Raramente confio em ideias novas até ter a certeza de que a maioria das pessoas à minha volta as aceita.					
Sinto que sou um elemento influente dentro do meu grupo de trabalho.					
Considero-me criativo e original na minha forma de pensar e no meu comportamento.					
Estou ciente de que sou geralmente um dos últimos no meu grupo a aceitar algo de novo.					
Sou do tipo inventivo.					
Aprecio participar de responsabilidades de liderança no grupo a que pertença.					
Sou relutante em adotar novas formas de executar tarefas até verificar como funcionam com as pessoas que me rodeiam.					
Considero estimulante ser original na minha forma de pensar e no meu comportamento.					
Tenho tendência a sentir que a velha maneira de viver e de fazer as coisas é a melhor maneira.					
Sinto como um desafio as ambiguidades e os problemas não resolvidos.					
Necessito de ver os outros a utilizarem novas invenções antes que eu próprio o faça.					
Sou recetivo a novas ideias.					
Sinto como um desafio as perguntas sem resposta.					
Sou frequentemente cético em relação a novas ideias.					

Parte III - Caracterização Sociodemográfica

Por favor, responda às seguintes questões optando pela alternativa que se adequa à sua situação:

1.1 Sexo

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Não responde

1.2 Idade

- De 18 a 24 anos
- De 25 a 35 anos
- De 36 a 50 anos
- A partir dos 51 anos
- Não responde

1.3 Estado Civil

- Solteiro(a)
- Casado(a) / União de facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Não responde

1.4 Habilitações Literárias

- 1º Ciclo (4º ano)
- 2º Ciclo (6º ano)
- 3º Ciclo (9º ano ou equivalente)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Não responde

1.5 Há quanto tempo trabalha na organização?

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos
- Não responde

1.6 Em que área da organização trabalha?

- Setor Financeiro
- RH
- Procurement
- IT
- Outro

Muito obrigada pela sua participação!

Alguma questão adicional o contacto do autor do inquérito: 2180738@iscap.ipp.pt