



ESTUDOS

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A TEORIA DO INTERCÂMBIO LÍDER-COLABORADOR E O SEU IMPACTO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL. CASO DA UNIVERSIDADE JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS (UJES) – HUAMBO

ANTÓNIO ALFREDO MELA ^a

antoniomela70@gmail.com

RESUMO

O tema da liderança tem tido uma crescente consideração desde as últimas décadas do século XX, mas ainda merece muita atenção e particularmente sobre as novas descobertas como a tendência (consciente ou inconsciente) dos chefes¹ a ter especial consideração com uma parte dos seus subordinados² e uma falta de consideração com outros, o que conduz a uma segregação dos colaboradores em preferidos³ e grupo de fora⁴. Destacando que tal separação conduz a fulcrais danos à produtividade (eficiência) e à eficácia das organizações. Nesse contexto enquadra-se o presente trabalho que teve o desígnio de pesquisar a presença, ou não, na Faculdade de Economia, da Universidade José Eduardo dos Santos no Huambo, do fenómeno descrito. Para conseguir esse objectivo foram desenhadas e aplicadas duas escalas de medição; uma delas dirigidas a um conjunto de líderes e a outra aos seus colaboradores. Partiu-se da hipótese, amplamente exposta na literatura, que os chefes actuais quase sempre fazem a referida segregação, por isso as perguntas das escalas de medição foram formuladas com o intuito de aceitar ou rejeitar a dita hipótese.

Convertidas as perguntas em variáveis, que foram codificadas e processadas com a utilização do pacote estatístico SPSS.

Palavras-chave: Liderança, *in-group*, *out-group*, líderes, colaboradores.

^a Lic. Economia, Especialidade em Gestão Empresarial pela Universidade Agostinho Neto. Mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Doutorando em Gestão Empresarial pela Universidade Agostinho Neto com a parceria do ISCTE-UL Professor da Faculdade de Economia da Universidade José Eduardo dos Santos. Huambo, Angola.

Professor colaborador do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. Huambo, Angola.

¹ Para abranger as diferentes colocações da literatura quando se fala de chefes refere-se igualmente a líder e gestor.

² Igualmente quando se faz referência aos subordinados pode ser considerado equivalente ao colaborador ou membro.

³ Ao referir-se aos preferidos considera-se sinónimo de endo-grupo, *in-group*, ou os de dentro do grupo.

⁴ Ao referir-se aos não preferidos considera-se sinónimo de exo-grupo, *out-group*, os de fora do grupo.

I. INTRODUÇÃO

Desde que a teoria da liderança irrompeu na ciência da gestão o tema desenvolve-se continuamente. Os gestores (líderes ou não) devem procurar a contribuição de todos os subordinados, mas infelizmente acontece que os chefes dão prioridade a um conjunto de colaboradores e outros são fracamente considerados para as tarefas desafiantes da organização. Esse facto incide negativamente no desempenho organizacional. Além disso, os gestores não mudam os seus comportamentos e adoptam dividir os colaboradores em *in-group* e *out-group*.

Convencido da importância de conseguir o comprometimento activo de todos os empregados decidiu-se explorar o tema do relacionamento (LMX) entre os líderes e os seus colaboradores, com o objectivo de contribuir para melhorar a implicação de todos mediante essa via e elevar o desempenho organizacional. Neste trabalho só se apresentam os resultados das respostas dos líderes, que conformam a hipótese de que os chefes tendem (consciente ou inconscientemente) a segregar os seus colaboradores em preferidos (*in-group*) e não preferidos (*out-group*), decisão que implica resultados negativos para o desempenho organizacional.

II. DESENVOLVIMENTO

No século XIX, durante a Revolução Industrial a liderança começou por ser entendida como um constituinte relevante da actividade económica. A direcção no seu modo mais puro tem três componentes: um líder

⁵ de líderes, os seguidores e um objectivo comum que procuram alcançar ⁶. Assim, existem diferenças a nível de linguagem, sendo o líder e os seguidores com o objectivo de diferenciadas linhas de investigação⁷. A noção de liderança remete-nos a um vasto leque de definições que revelam a complexidade e abrangência inerentes a este tema. Este tema representa assim um dos mais emaranhados e multifacetados fenómenos “com o qual as organizações e as pesquisas psicológicas” se têm defrontado⁸.

Segundo Bass e Riggio⁹ existem quase tantas definições de liderança¹⁰. Os autores afirmam que o conceito de direcção é associado ao processo de influência intencional de um indivíduo sobre outros, de modo a que as ligações e actividades numa equipa ou

⁵ Ao referir-se de líder utilizam-se sinónimos como director, gestor, chefe, responsáveis.

⁶ Nenhum destes três componentes pode sobreviver separadamente.

⁷ Bennis, W. *The Challenges of Leadership in the Modern World*. University of Southern California. “O objectivo comum não foi alvo de investigação com a mesma profundidade”. 2007.

⁸ Cf. Seters, V. Field, R. “*The Evolution of Leadership Theory*”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 3 Iss: 3, 1990., p. 29.

⁹ Bass, B. M., & Riggio, R. E. *Transformational leadership*. *Organizational Psychology*, 74, 2006, 1-27.

¹⁰ A referir-se liderança utilizam-se sinónimos como direcção gestão, chefia

organização sejam facilitadas, guiadas e estruturadas. Robbins¹¹ afirma que a liderança é “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objectivos”. Actualmente, o capital social é a chave do sucesso para as organizações. As mudanças realizadas na circunstância empresarial impuseram uma liderança criadora de confiança, optimismo, esperança baseada em resiliência, com a aceitação de valores comuns e defesa de culturas viradas para o desempenho. As modificações sucedidas a nível organizacional, em termos do conhecimento da organização positiva e da psicologia positiva, implicam o aparecimento da liderança positiva¹². As pessoas sentem-se realizadas através de relações positivas.

2.1. Abordagens da liderança

A pesquisa da teoria da liderança estende-se por mais de 30 anos, constituindo, apesar de tudo, um novo campo de estudo ao nível das relações organizacionais, tendo sido geradas diversas investigações com implicações significativas para a compreensão do papel e da acção dos líderes e os seus seguidores em ambientes organizacionais (Van Gils, *at al.*, 2010 citados por Epitropaki¹³).

De facto, este é um tema central ao nível da compreensão dos processos de gestão das organizações. Uma das primeiras pesquisas sobre o assunto orientou as ideias de definir as características do líder através da análise das características dos chefes efectivos conhecidos. A abrangência da liderança pelo perfil consiste na avaliação e selecção de responsáveis com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas¹⁴. Ou seja, partiu-se do princípio de que existem condições propícias ao desenvolvimento de líderes e que poderão ser inatas ao próprio indivíduo ou terem sido fomentadas pelo meio que rodeou o seu processo de socialização.

Argumenta-se que embora o conceito de relacionamento seja central para a abordagem baseada na relação com a liderança, não tem sido geralmente bem articulada e muitas vezes percepcionada simplesmente em termos de procedimento, qualidade entre o líder e o seguidor ou as trocas sociais.

¹¹ Cf. Robbins, S. *Organizational Behavior*, 13th Edition, 2010. p., 359.

¹² Cf. Cameron, K. (2008). *Positive Leadership*. San Francisco, Berret-Koehler Publishers, Inc.

¹³ Epitropaki, O.; Sy, T.; Martin, R.; Tram-Quon, S.; Topakas, A. *Implicit Leadership and Followership Theories “in the wild”*: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly* 24, 2013, p., 858–881.

¹⁴ Cf. Teixeira, S. *Gestão das Organizações*. 2ª Edição/reimpressão, 2005, p., 314. Editor: Mc Graw-Hill. Lisboa.

2.2.1. Liderança pelos traços

Durante muitos anos os pesquisadores procuraram estudar os traços de liderança, supondo que existiam determinadas características da personalidade que contribuíssem para uma liderança eficaz¹⁵.

As teorias dos traços da liderança são aquelas que procuram identificar aos líderes pelas suas características físicas, as qualidades e características pessoais¹⁶. Esta teoria foi muito indutora da crença em debate até hoje, sobre se os líderes nascem ou se se podem formar. Ao analisar esta questão¹⁷, apresenta-nos a seguinte perspectiva:

Os esforços das primeiras pesquisas para isolar os traços responsáveis pela capacidade de liderança não apresentaram resultados satisfatórios. Uma revisão de 20 trabalhos feitos no final dos anos 60 identificou quase 80 traços de liderança, dos quais apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos. Por volta dos anos 90, depois de muitos estudos e análises, o máximo que se poderia dizer era que "os líderes não são como as outras pessoas", mas os traços específicos que os caracterizam variavam muito entre os estudos. Era um estado de factos bastante confuso.

Perante esta dinâmica, constata-se que se torna muito difícil definir de forma concreta traços de personalidade que possam sustentar uma espécie de mistificação em torno dos líderes, até porque determinados traços de liderança poderão ser valorizados num contexto social, étnico ou político e considerados como uma ofensa em outros contextos.

2.2.2. Teorias comportamentais da liderança

A abordagem comportamental marca a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria da gestão e a busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais. Esta abordagem alicerçou-se nas ciências comportamentais e, mais especificamente, na psicologia organizacional.

Conforme podemos constatar nas conclusões apresentadas por Robbins¹⁸ as imprecisões dos primeiros estudos sobre traços de liderança levaram os pesquisadores do final dos anos 40 até final dos anos 60 a seguir por outra direcção. Eles procuraram descobrir se havia alguma coisa específica na maneira como estes (os líderes) se comportavam.

¹⁵ Cf. Hersey, P. e Blanchard, H. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*, 1986. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

¹⁶ Cf. Robbins, S.P., Judge, T.A., Sobral, F. *Comportamento organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro*, 2011. 14ª Edição. São Paulo: Editora Pearson.

¹⁷ Idem., p., 360

¹⁸ Idem., p., 361

Enquanto as teorias dos traços de liderança forneceram uma base para seleccionar a pessoa certa para exercer a função de liderança, as teorias comportamentais sugeriam que é possível treinar pessoas para serem líderes. Muitos argumentaram que as teorias comportamentais da liderança possuíam vantagens em relação às teorias dos traços. As teorias comportamentais propõem que alguns comportamentos específicos são a base da diferenciação entre os líderes e os não líderes¹⁹.

Uma pesquisa iniciada no final dos anos 40 na Universidade Estadual de Ohio (EE. UU) identificou dimensões independentes do comportamento do líder. Foram analisadas muitas dimensões, mas foi demonstrado que duas dimensões eram responsáveis por boa parte dos comportamentos dos líderes²⁰, a saber:

- Estrutura de iniciação que é referida ao grau em que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel dos colaboradores na busca do alcance dos objectivos;
- Consideração que trata do nível em que um responsável é adequado de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos colaboradores e cuidado com os sentimentos deles;

Nessa mesma altura os pesquisadores da universidade de Michigan (EE. UU) propuseram outras duas dimensões da liderança comportamental:

- Líder orientado para as pessoas: Aqueles que enfatizam as relações interpessoais; demonstram interesse pessoal pelas necessidades de seus colaboradores e aceitam as diferenças entre os membros do grupo;
- Líderes orientados à produção: Aqueles que enfatizam os aspectos técnicos e práticos do trabalho.

É com a abordagem comportamental que a preocupação com a estrutura se desloca para a preocupação com os processos e com a dinâmica organizacional, isto é, com o Comportamento Organizacional. Aqui ainda predomina a ênfase nas pessoas, iniciadas com a Teoria das Relações Humanas, mas dentro de um determinado contexto empresarial.

¹⁹A principal diferença reside na capacidade do indivíduo adaptar a sua personalidade e as suas características de base às necessidades da organização, moldando o seu perfil às exigências do cargo que exerce.

2.2.3. Liderança contingencial

Nos meados do século XX a impossibilidade de obter resultados sólidos levou muitos investigadores a adoptar esta perspectiva, sendo o foco na análise das influências da posição na qual a liderança é praticada/exercida, pelo que este tipo de abordagem, mais centrada na acção e nos condicionantes externos se tornou predominante²⁰. As Teorias contingenciais da liderança baseiam-se na ideia de que os líderes gostam dos desafios que lhes impõem a necessidade de assumir riscos ao lutar contra situações adversas e inesperadas.

O primeiro modelo contingencial abrangente de liderança foi o desenvolvido por Fred Fiedler²¹ e que propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controlo que a situação lhe proporciona²². Como explica este autor, parte do princípio de que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo (não adaptável). Isso significa que, se uma situação requer um líder orientado para a tarefa e a pessoa na posição de chefia é orientada para o relacionamento, ou se modifica a situação ou se substitui o chefe, para que a direcção possa ser eficaz, ou seja, o objectivo nunca poderá ser alcançado se se mantiver o *status quo* entre aquele tipo de chefia e a situação gerada.

Há, no entanto, quem acredite que uma pessoa pode mudar o seu estilo e a sua forma de actuar. Celso Varga²³, afirma que "o chefe competente se transforma e modifica a sua forma de liderar em função do subordinado e da situação"²⁴, ou seja, advoga um modelo em que os líderes são atenciosos e agem de acordo com a massa humana existente.

O desempenho do grupo também considerado como a "eficácia do líder" está relacionado com o estilo do gestor, dependendo da favorabilidade do caso. Fiedler identifica três factores situacionais que determinam a eficácia da liderança²⁵:

- a) Relação líder-liderado – o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros têm pelo seu chefe;
- b) Estrutura da tarefa – o grau de estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas na função;

²⁰ Robbins, S.P., Judge, T.A. *Organizationla Behavior. Teoria e prática no contexto brasileiro*. 15th Edition, Global Edition: Pearson Education. 2013.

²¹ No final da década de 1940 o seu trabalho passa a centrar-se na pesquisa sobre liderança, mudando a forma como se olha para a mesma com a apresentação da sua teoria contingencial, em 1964.

²² Cf. Robbins *Opus. Cit.*, 2011., p., 365

²³ Administrador responsável pelas actividades sociais da Varga Freios.

²⁴ Cf. Robbins, 2011. *Opus. Cit.*,

²⁵ Cf. Idem...p., 365

- c) Poder da posição – o grau de influência que um líder tem sobre variáveis fundamentais como o poder de contratar, demitir, acções disciplinares, promoções e aumentos salariais.

Dentro deste contexto, verifica-se que alguns traços deste modelo é possível de aplicar ao nosso caso de estudo, sendo importante igualmente descortinar o tipo de liderança/chefia que se analisa, uma vez que a questão do poder sobre outrem é determinante para a eficácia da acção.

2.2.4. Liderança situacional

O modelo situacional de Hersey e Blanchard²⁶ é sem dúvida uma das mais abordadas teorias situacionais. Tem como base a interacção de duas variáveis: o comportamento do líder e a maturidade dos subordinados. Pode assim referir-se que o chefe eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. O poder de acção, muitas vezes confundido com a capacidade de coacção, sendo que neste caso importa sempre perceber as possíveis consequências que um subordinado pode sofrer caso opte por não realizar as tarefas que o seu superior lhe indica.

De acordo com Hersey e Blanchard²⁷ a Liderança Situacional “baseia-se numa inter-relação entre o número de instruções e direcção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo responsável e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objectivo específico”.

Os autores desse modelo apresentam o comportamento de tarefa como “a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando realizar, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objectivos e definir os seus papéis” (*idem, ibidem*). O comportamento de relacionamento é o padrão que um gestor utiliza para comunicar reciprocamente com os colaboradores, dando-lhes auxílio, encorajamento e apoio psicológico. Significa ouvir cuidadosamente os subordinados e apoiar os seus esforços²⁸. Uma liderança eficaz é a que conseguirá transmitir, de forma clara, os objectivos da organização, fornecendo as ferramentas necessárias para a sua execução.

²⁶ Cf. Hersey, P. e Blanchard, H. 1986. *Opus. Cit.*

²⁷ *Idem.* p., 98

²⁸ *Idem.*

Robbins²⁹ defende que a teoria da liderança situacional e parte das teorias contingenciais da chefia focam essencialmente os seguidores (colaboradores). Essa teoria diz que a direcção bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correcto dependendo do grau de prontidão dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir uma determinada tarefa. Um líder deve escolher um dos quatro comportamentos de acordo com a prontidão (ou maturidade) do liderado.

2.2.5. Teoria do caminho-meta

Robbins³⁰ expõe outra proposição contingencial a “Teoria do caminho-meta” desenvolvida por Robert House³¹, que é baseada em elementos da pesquisa da Universidade de Ohio sobre a estrutura de iniciação e consideração, assim como a teoria da expectativa de motivação. Esta suposição expressa que a função do responsável é apoiar os colaboradores a alcançar as suas metas, fornecendo informações e outros recursos necessários, ou seja, o chefe funciona como um facilitador da concretização dos objectivos.

A expressão “caminho-meta” implica que o líder eficaz deve esclarecer o caminho dos seguidores em direcção aos objectivos do trabalho, tornando essa jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos. No entanto, tal perspectiva não nos leva a concluir que o caminho é totalmente determinado pelo dirigente, quase como um orientador de passos para a realização da tarefa, o que reduziria os colaboradores a “meras máquinas seguidistas”, pelo contrário, o que se encontra estabelecido são os fins e os meios existentes para a sua concretização.

Conforme a teoria do caminho-meta, um líder deve ser mentor ou impulsionador em apresentar outro comportamento (liderança assumida igualmente pelo exemplo), dependendo de uma análise complexa da situação. Ela prevê o seguinte:

- A liderança mentora leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou stressantes do que quando são altamente estruturadas e planeadas;
- A liderança impulsionadora leva a um melhor desempenho e a uma maior satisfação quando os colaboradores realizam tarefas estruturadas;
- A liderança directiva pode ser percebida como redundante por colaboradores com elevada capacidade ou com experiência considerável.

²⁹ Cf. Robbins. 2011., *Opus. Cit.*

³⁰ *Idem...* p., 367

³¹ House, Robert J. *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. Publicado em *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, no. 3, setembro de 1971, pp., 321-339.

2.2.6. Modelo de participação e liderança

O modelo de participação e liderança foi criado por Victor Vroom e Phillip Yetton³², sendo que o mesmo procura relacionar o comportamento do líder com a participação no processo decisório. Dessa forma, o chefe deve identificar a situação para escolher o tipo de decisão adequada. Os criadores desse modelo acreditavam que as tarefas possuíam muita procura, levando o responsável adequar o seu comportamento à estrutura da tarefa, ou seja, sendo um interveniente directo no processo de acção e não apenas de decisão³³. Anos depois, Vroom revisou seu modelo juntamente com Arthur Jago. A nova proposta, assim como a primeira, apontava cinco estilos de liderança que poderia variar desde a tomada de decisão autocrática (somente o líder) até um estilo no qual o líder partilha o problema com os seus liderados para que cheguem a um consenso³⁴.

Constitui a última teoria contingencial de liderança que argumenta que o modo como o líder toma decisões é tão importante quanto o que ele decide. Por isso esta teoria oferece uma sequência de regras que devem ser seguidas para a determinação da forma e do volume de participação dos liderados no processo decisório de acordo com diferentes situações.

2.2.7. Teoria da liderança carismática

O primeiro pesquisador a considerar a liderança carismática e a sua relação com o comportamento organizacional foi Robert House. De acordo com a teoria da direcção carismática de House, os liderados atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias de gestão aos seus líderes quando observam neles determinados comportamentos³⁵. Esta perspectiva quase nos leva a regressar à mitificação das lideranças, geradoras de feitos que não estão ao alcance do comum cidadão.

Diversos estudos tentaram identificar as características pessoais dos líderes carismáticos: eles têm visão, estão dispostos a correr riscos pessoais por ela, são sensíveis às necessidades dos seus liderados e exibem comportamentos não convencionais.

Robbins³⁶ resume que as características-chave dos líderes carismáticos são:

³² O modelo de decisões Vroom-Yetton-Jago foi criado originalmente por Victor Vroom e Philip Yetton em 1973 e actualizado para um modelo matemático em 1988 por Vroom e Arthur Jago.

³³ Cf. Robbins. 2013., *Opus. Cit.*

³⁴ Cf. Teixeira, 2008, *Opus. Cit.*

³⁵ Cf. Robbins, 2011, *Opus. Cit.*, p., 370

³⁶ *Idem.* p., 371

1. Visão e articulação. Eles têm uma visão- expressa como uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o *status quo*. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os outros;
2. Risco pessoal. Estão dispostos a correr riscos pessoais, assumem os custos do seu carácter e sacrificam-se para atingir a sua visão;
3. Sensibilidade às necessidades dos liderados. São perceptivos com relação às capacidades dos outros e sensíveis as suas necessidades e sentimentos;
4. Comportamentos não convencionais. Apresentam comportamentos vistos como inovadores e que vão contra as normas.

2.2.8. Teoria da liderança transaccional e transformacional

Segundo Piccolo *et al.*,³⁷ a liderança é abordada em diferentes formas, temas, lugares e situações. É inquestionável a importância da mesma para se entender a gestão e condução de pessoas nas organizações, pois se entende que é através dela que se obtém a força para activar e dirigir grupos. As empresas vêem no ser humano a chave para se conseguir o sucesso nos negócios e a liderança é a responsável por conduzir os colaboradores a atingir as metas que levam a esse resultado³⁸. Esta perspectiva é, muitas vezes, assumida pelas próprias empresas, o que pode ser constatado nos lemas e valores que as empresas assumem como prioritários, nomeadamente a questão da qualidade de vida no trabalho e a valorização das pessoas.

A liderança transaccional está vinculada às ligações de troca, no dar e receber entre líderes e liderados. Muito se assemelha à gestão comum, de gerentes que procuram atingir as metas organizacionais por meio do estímulo de troca com os seus colaboradores, com programas de recompensas e reconhecimento pelo trabalho bem realizado. As remunerações também podem acontecer por propostas de aumento de salários, promoção de cargos e liberdade para fazer outras actividades no horário de trabalho³⁹. Convém referir que estas benesses são, muitas vezes, anunciadas pela própria organização, como factor motivacional e de promoção da produtividade.

Líderes transaccionais conduzem ou motivam os seus seguidores para alcançar os objectivos estabelecidos por meio do esclarecimento das funções e das exigências das

³⁷ Cf. Piccolo, R. F. *et al.* *The relative impact of complementary leader behaviors: which matter most?* The leadership quarterly 23, 2012, p., 567 – 681.

³⁸ Cf. Cavalcanti, V. L. *et al.* *Liderança e motivação*, 2009. 3ª ed., Rio de Janeiro: FGV.

³⁹ Cf. Maximiano, A.C.A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*, 2011. 6 ed. São Paulo: Atlas.

tarefas. Chefes transformacionais inspiram os seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de criar um impacto profundo e extraordinário aos seus subordinados.

2.2.9. A Teoria LMX como uma das abordagens da liderança

Para clarificar a Teoria LMX é relevante considerar o relacionamento existente entre Líder e o Membro para a formação de resultados favoráveis para a organização⁴⁰. Nesse contexto, consideram-se vantagens tanto para o líder, o membro ou ambos determinam entre si um relacionamento assente na confiança, chamado como endogrupo⁴¹. Por outro lado, também é plausível que haja outros subordinados⁴² sobre os que o gestor pensa que não são como os primeiros. Este outro grupo não tem o mesmo objectivo penetrante, participa da mesma forma das responsabilidades diárias, mas usualmente não são considerados para as promoções ou tarefas desafiantes, pelo que conformam o *outgroup* chamado de exogrupo.

Liden e Graen⁴³, referem que esse comportamento na selecção de membros e estabelecimento de confiança, criando o endogrupo, pode persuadir, a melhoria da unidade sob a responsabilidade do Líder, pelo que este é o responsável pelos resultados que os seus membros expõem. O chefe de modo isolado não é capaz de obter os resultados que dele são esperados, logo, confia tarefas e responsabilidades a indivíduos de confiança, gerada num processo de efeito mútuo, capazes de criar os resultados pretendidos.

A relação Líder e Membro está apoiada nas compatibilidades e confiança pessoal. O responsável proporciona mais informações, delega mais autoridade e poderes, enriquece as responsabilidades e tarefas dos colaboradores, aumenta a participação em níveis de tomada de decisão, facilita-lhes o desenvolvimento da carreira⁴⁴, entre outros benefícios. Em compensação, os colaboradores adoptam um patamar mais rigoroso de obrigações, trabalham mais efectivamente, comprometem-se mais com as tarefas, são igualmente cumpridores aos chefes e partilham com os líderes tarefas e responsabilidades⁴⁵.

⁴⁰ Cf. Graen, G.B.; Uhl-Bien, M. *Individual self-management analysis of professionals selfmanaging activities in functional and cross-functional work teams*. Academy of Management Journal, vol.41, n.3, 1998., p.340-350.

⁴¹ Quando não se estabelece designa-se de exogrupo.

⁴² Se fala de subordinado quando a relação é de chefe-subordinado e fala-se de colaboradores quando a relação é de líder-colaborador.

⁴³ Cf. Liden, R.C.; Graen, G. B. *Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership*. Academy of Management Journal, vol.23, n.3, 1980, p., 451-465.

⁴⁴ Recomendando promoções, proporcionando-lhes maior visibilidade.

⁴⁵ Dansereau, F.; Graen, G.; Haga, W.J. *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations*. Organizational Behavior and Human Performance, 1975. vol. 13.

A literatura de LMX mostra grandes resultados e benefícios para o Líder e Membro na formação do endogrupo, isto é, segundo a linguagem desta teoria, relacionamento de alta qualidade. Todavia, esse tipo de conduta precisa que a organização possibilite que o líder faça investimentos no endogrupo. No entanto o responsável não tem tempo e recursos sociais para executar todo o investimento necessário para uma constante obtenção de resultados e benefícios por parte do endogrupo. Portanto é possível que “haja um pouco de alta qualidade de relacionamento de confiança e o restante das relações tornem-se de baixa qualidade de fideducía, circundando apenas o comportamento obrigatório à dependência dos Membros para as regras formais da organização”⁴⁶. A existência dessa confiança⁴⁷ abriu espaços para muitas investigações no contexto da percepção das características dos procedimentos criados na LMX.

A teoria determina que todas as relações, entre directores e colaboradores desenvolvem-se baseados em três etapas: Encargo de papéis; Execução de papéis e Rotinização.

Primeira etapa: O encargo de papéis. Os gerentes usam este tempo para avaliar as habilidades e aptidões dos novos membros integrados. Assim, criam-se quando os membros da equipe se ligem primeiro ao grupo.

Segunda etapa: A execução de papéis. Os novos membros da equipe principiam o trabalho em projectos e tarefas, como parte da equipe. Nesta fase, os gerentes em geral, esperam que estes colaboradores trabalhem arduamente, sejam fiéis e leais. A teoria afirma que, durante este passo, os gerentes ou líderes, frequentemente e de forma inconsciente, classificam os membros nos dois grupos como endogrupo e o grupo de fora já referido anteriormente.

Terceira etapa: "Rotinização"- Durante esta última fase, as rotinas entre os membros da equipe e directores ficam instituídas. Os membros do *team* “In-Group” trabalham com apego para manter a boa opinião dos seus gerentes, expondo confiança, empatia, respeito, paciência e persistência. Nesta etapa os membros do subgrupo “Out-Group” podem iniciar a ter aversão em relação aos seus superiores, dado que é bastante difícil sair desse patamar, conduzindo os Membros a pensar em trocar de departamento ou organização com o intento de "começar de novo."

Os membros da equipe foram classificados, até inconscientemente, como “*in-group*” ou “*out-group*”, a classificação influencia a relação dos gerentes com os subordinados. Por exemplo, dentro do subgrupo “*in-group*” os colaboradores do grupo são frequentemente

⁴⁶ Cf. Graen e Uhl-Bien, *Opus. Cit.*, 1998, p., 112

⁴⁷ Endogrupo.

vistos como “estrelas” se o gerente confia no seu trabalho. Este é também o grupo onde o director oferece a máxima ajuda e assessoria, sendo em teoria os mais motivados (Graen e Uhl-Bien, 1998). De modo inverso isto também é válido para o *team* “*out-group*” onde o gerente aplica pouco do seu tempo no desenvolvimento do grupo. Tomam poucas tarefas desafiantes e oportunidades de formação e promoção. Impedindo a mudança de opinião por parte do gerente.

A Teoria de troca entre líder e liderados (LMX) “ (...) propõe que os líderes criam grupos de dentro e não preferidos, e os liderados do grupo de dentro recebem avaliações de desempenho melhores, apresentam rotatividade menor e maior satisfação com o trabalho”. A teoria sugere que, imediatamente no início da história da interacção entre “um líder e um liderado, o primeiro implicitamente o classifica como preferido ou de fora, e que esse relacionamento vai se manter comparativamente estável no passar do tempo⁴⁸. Os líderes defendem a LMX ao compensar os funcionários com os quais querem manter maior contacto e punir aqueles com os quais não querem. No entanto, para a relação de troca entre líder e subordinado se manter intacta, os dois, chefe e colaborador, têm de investir no relacionamento. (...) Exactamente como o líder escolhe quem fica em qual categoria, não é muito claro, mas as evidências sugerem que os membros de dentro são escolhidos porque têm procedimentos e características de personalidade semelhantes às do líder ou por possuírem um nível de competência superior ao dos demais colaboradores”⁴⁹. Assim os líderes e seguidores do mesmo sexo, por exemplo, tendem a ter carácter mais próximos⁵⁰ do que aqueles de sexos contrários. Ainda que, quem faça a escolha seja o líder, são as características dos liderados que levam a essa decisão. A figura 1 ilustra estes factos.

Robbins⁵¹ manifesta que as pesquisas têm dado uma “boa sustentação para essa teoria, com evidências substanciais de que os líderes realmente diferenciam seus liderados; essas diferenciações não são aleatórias; os membros do grupo de dentro, de maneira geral, recebem avaliações melhores, possuem um comportamento maior de cidadania organizacional e mostram maior satisfação com seus superiores”. Ainda é de destacar a falta de fundamentações relevantes, pelo que propõe-se com este estudo dar um contributo para esta vertente da Gestão dos Recursos Humanos.

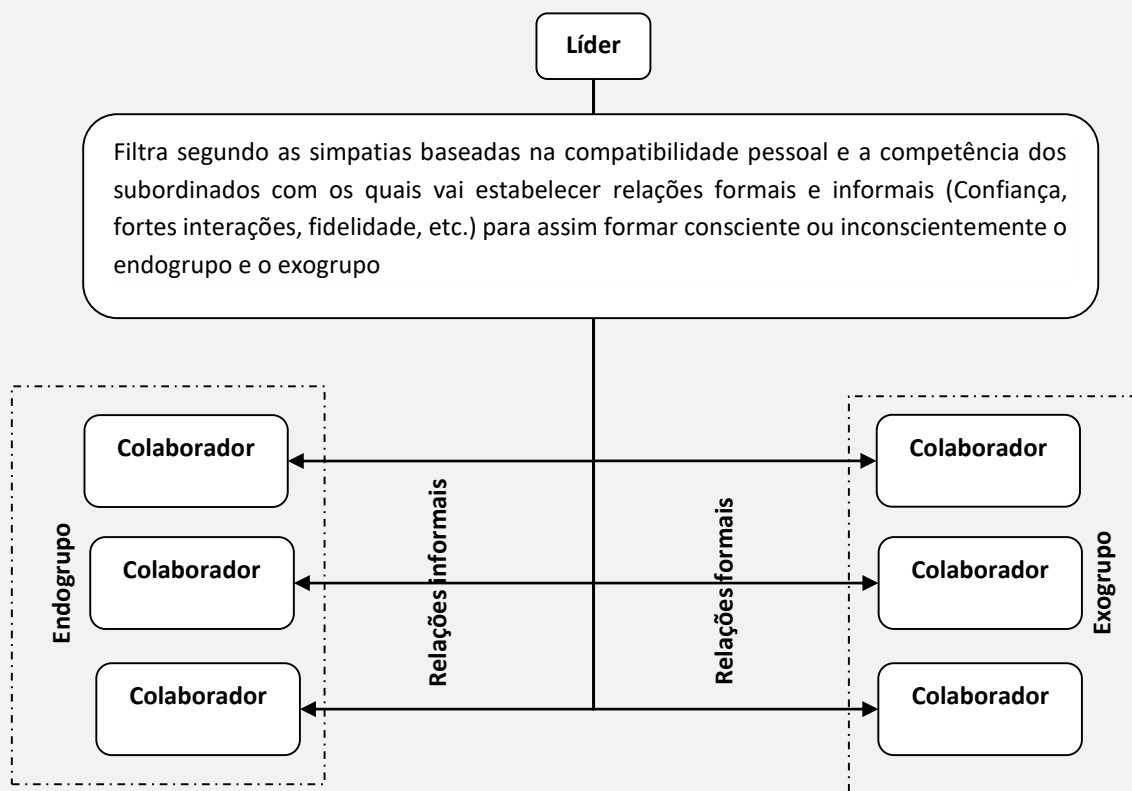
⁴⁸ Cf. Robbins, *Opus. Cit.*, 2011, p., 368

⁴⁹ Cf. Robbins, *Opus. Cit.*, 2011, p., 358

⁵⁰ LMX mais elevada.

⁵¹ *Ibidem.* p., 369

Figura 1. Filtro da escolha dos colaboradores do endogrupo e do exogrupo.



Fonte: Adaptado de Robbins (2011, p. 369)

2.2.9.1. Implicações práticas da teoria de intercâmbio líder-membro

Esta teoria utiliza-se para que os gerentes ponham em prática e sejam conscientes do modo como aceitam os membros da equipa, e para garantir que a todos é dada uma oportunidade justa. Para obtê-lo devem seguir-se as seguintes fases:

a) Identificar o subgrupo “out-group” (exogrupo).

O gerente deve dedicar um momento para registar os seus nomes. A seguir deve analisar o porquê da “caída em desgraça”: Exibem má conduta no trabalho? Fizeram algo específico que motivou a falta de confiança? São verdadeiramente incompetentes, ou será que têm uma baixa motivação?

O gerente deve estudar imparcialmente o modo de trabalhar destes membros e comparar acontecimentos com as suas próprias compreensões.

b) Restabelecer a relação.

Segundo a revista “Leadership” em 1995 exibiu que os elementos da equipa que têm uma relação de qualidade com o seu líder possuem uma moral mais erguida, e consequentemente são bem-sucedidos. Deste modo, tanto o gestor como a sua organização podem beneficiar com o empenho de uma melhor relação. O líder, deve fazer

um esforço razoável para repor uma relação com os membros da equipe “out-group”. O que pode fazer o gerente para conseguir que o trabalho seja mais participativo e desafiante?⁵².

Uma reunião individual pode ajudar a reconhecer o “contrato psicológico” desses sujeitos com o chefe, ou seja, os benefícios tácitos que se esperam de alguém como seu líder. Se estiverem no “out-group” pode-se observar que o “contrato psicológico” foi rompido. O gerente também deveria encontrar o que efectivamente os motiva. Como o líder deve usar os factores motivadores e higiénicos de Herzberg e a teoria da motivação humana de McClelland, ou ainda a que considere mais adaptada para apurar o que verdadeiramente os pode levar a ter sucesso. Todavia é possível ter a oportunidade de reencontrar-se com os colaboradores da sua equipe, através de reuniões individuais, e trabalha-se o conhecimento em termos pessoais dos membros⁵³.

c) Oferecer oportunidades de capacitação e desenvolvimento.

Salientam-se as ideias de Figuerola⁵⁴ que a maior vantagem da teoria de Intercâmbio Líder-Membro é que lhe adverte da preferência que provavelmente inconsciente e injustificadamente, tenha mostrado por alguns membros da equipe, e ao dar-se conta disto poder oferecer a todos os subordinados da sua equipe as oportunidades de formação, tratamento justo e desenvolvimento. O *team* “out-group” pode beneficiar-se de uma relação de mentor ou treinador com o gerente. Contudo, o líder pode querer ocasionar oportunidades de risco para demonstrar e aumentar habilidades. Usa-se estratégias de atribuição de tarefas para garantir-se de que vai conceder a tarefa apropriada ao indivíduo correcto. Definem-se metas realistas e efectivas, suprime-se as suas próprias ópticas avaliando tacitamente o potencial real de cada pessoa e quando condizer, devemos dar as oportunidades de desenvolvimento adaptado.

Um problema com a teoria do Intercâmbio Líder-Membro é que se acha que todos os membros da equipe são igualmente merecedores de confiança, progresso e prestígio. Apesar de modo de que, todos são honestos, competentes, trabalhadores, a realidade pode ser distinta. Porém o Líder, se necessitar conseguir os melhores resultados possíveis e,

⁵² É bastante relevante conhecer cada elemento da equipe, saber quais são os seus objectivos profissionais e pessoais.

⁵³ Verifica-se regularmente se necessitam de ajuda nos projectos ou noutra tarefa relevante.

⁵⁴ Cf. Figuerola, N. (PMP) *La Teoría del Intercambio Líder-Miembro*. Consultado na www. Acedido aos 03/02/2014.

por vezes, num curto espaço de tempo, isto implica conseguir colocar as pessoas certas nos lugares mais apropriados⁵⁵.

2.3. Liderança, motivação e desempenho

O estímulo positivo organizacional e do desempenho dos colaboradores podem ser simplificados se os líderes reconhecerem as suas forças, especialmente as que antes não haviam mentalizado, colocando-as ao serviço do seu próprio desenvolvimento, dos outros e da organização⁵⁶.

Segundo Lebas & Euske⁵⁷ o desempenho é definido como a soma de todos os processos, que ajudam na tomada de decisões dos líderes de forma a gerar uma organização de maior valor no futuro. Assim existe uma relação causal entre a capacidade e decisões tomadas no presente com vista a melhorar a *performance* do futuro.

Ferreira *et al.*,⁵⁸ argumentam que as organizações, por vezes pretendem arranjar argumentos para justificar o desenvolvimento organizacional e a produtividade. Deste modo defrontam uma necessidade crescente de reconhecer nos seus colaboradores os que detêm maiores índices de motivação, pelo que oferecem respostas mais eficientes e rápidas, respeitante aos indicadores de performance organizacional. A motivação dos trabalhadores⁵⁹ é um dos elementos-chave das organizações de grande produtividade⁶⁰.

Rocha⁶¹ define a motivação⁶² como o conjunto de actos que estimulam um indivíduo a ter procedimentos positivos em relação à sequência dos objectivos.

A Teoria *Goal Setting* de Locke e Latham é uma das teorias mais sustentadas a nível empírico e defende a relevância de determinar objectivos e fixar um padrão orientador para a acção, assim é o modo mais sugerido para motivar os trabalhadores, aperfeiçoando os seus níveis de desempenho⁶³. A definição de objectivos inclui alguns pontos negativos, pelo que a falta de capacidade dos trabalhadores neutraliza os resultados motivadores da

⁵⁵ Significa que os indivíduos com mais talento terão mais oportunidades e consequentemente devem receber mais atenção que os menos talentosos.

⁵⁶ Cf. Rego A. e Miguel, C. *Liderança Positiva*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2013, p., 35

⁵⁷ Cf. Lebas, M. & Euske, K. “*A conceptual and operational delineation of performance*” in Neely A (Ed), 2002. Business performance measurement.

⁵⁸ Cf. Ferreira PH, Ferreira ML, Maher CG, Herbert RD, Refshauge K. *Specific stabilisation exercise for spinal and pelvic pain: a systematic review*. Aust J Physiother; 2006, p., 52:79–88.

⁵⁹ O bom desempenho de uma organização não advém somente da qualidade técnica e da eficiência dos processos, mas também da atitude sobre o trabalho.

⁶⁰ Cf. Carapeto, C *et al. Administração Pública. Modernização, qualidade e inovação*, 2006. 2.ª ed. Revista e corrigida. Coleção “Gestão”. Lisboa: Edições Sílabo.

⁶¹ Cf. Rocha, J. O. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2007. 2ª ed. Lisboa: Escola Editora.

⁶² A literatura sobre este fenómeno é diversificada e abundante.

⁶³ Cf. Ferreira *et al.*, *Opus. Cit.*, 2006, p., 189

definição de objectivos. Consequentemente quando o indivíduo está a instruir-se numa tarefa difícil, toda a sua atenção deve estar concentrada na própria aprendizagem e não noutras finalidades⁶⁴. A boa motivação permite um bom desempenho na concretização dos objectivos por parte dos colaboradores. A motivação é uma das forças estimuladoras do comportamento humano, determina os níveis de *performance* pessoal e profissional. Na organização, está directamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valorização.

Existe confirmação teórica e empírica para conduzir o desenvolvimento de hipóteses referentes à LMX, neste sentido, o comportamento contextual propõe resultados negativos e positivos. A relação LMX tem um carácter transaccional, pois, permite a melhoria da tarefa, baseada na partilha semelhante com as definições das duas subdimensões "gestão de activos por excepção" e "recompensa contingente" e aplicado em pesquisas sobre liderança transaccional e transformacional⁶⁵.

Shore *et al.*,⁶⁶ ao pesquisar o conhecimento de analogias de troca com a organização, existe a hipótese de uma relação entre a compreensão de troca económica e o desempenho no trabalho. Da mesma forma, os resultados meta-análise da literatura *pay- for-performance* sugerem que a relação desempenho, resultado instrumental afecta o sucesso da execução e eleva bastante a efectivação de tarefas complacentes⁶⁷.

III. METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico foi tomada como unidade de análise ou caso de estudo a Universidade José Eduardo dos Santos. Para a pesquisa foi desenvolvida, validada e aplicada uma escala de medição para obter um diagnóstico do estado da ligação entre líderes e colaboradores na Instituição de Ensino Superior.

A amostra desta pesquisa foi delimitada aos Decanos e colaboradores da Universidade José Eduardo dos Santos por serem eles os principais actores na estrutura organizacional. Desta forma, a referida amostra é composta por 51 questionários, que foram distribuídos aos responsáveis da UJES.

⁶⁴ A inserção de objectivos pode formar uma distração que pode prejudicar o desempenho. Cf. Cunha, P.R.C., Melo, J.H.G., Silva, O.B. Bacia do Amazonas. *Boletim de Geociências da Petrobras*, 15 (2): 2007, p., 227-251.

⁶⁵ Cf. Kuvaas, B.; Buch R. e Dysvik, A. *Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance*. The Leadership Quarterly. Volume 23, Issue 5, 2012, p., 756-765

⁶⁶ *Idem*.

⁶⁷ Cf. Weibel, A.; Rost, K; Osterloh, M. *Pay for Performance in the Public Sector – Benefits and (Hidden) Costs*. Oxford Journals. Social Sciences Jnl. of Public Admin. Research and Theory Volume 20, Issue 2P, 2010, pp., 387-412.

Para analisar as escalas de medição se utilizou uma análise de frequência das respostas dos inquiridos, que no caso dos líderes o tamanho foi de 40.

Para o tratamento estatístico dos dados utilizou-se o Microsoft Excel e o pacote de processamento estatístico SPSS. As fontes de dados utilizadas são os dados primários e dados secundários obtidos da revisão documental.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de proceder à análise de frequência das respostas foi realizada a análise de confiabilidade da escala para o que se utilizou o Coeficiente *Alpha de Cronbach* pelo qual (conforme se ilustra na Tabela 1) obteve-se um índice 0.826 (80 %) que expressa uma alta confiabilidade da escala.

Tabela 1. Confiabilidade da escala utilizada para os Líderes.

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Nº of Items</i>
0,826	13

Fonte. O autor a partir dos dados processados com SPSS.

Avaliando os resultados das respostas dos Líderes inquiridos tiram-se as conclusões seguintes:

1. **Para a variável X1:** Como pode ver-se no anexo 1, 40 % dos Líderes discorda mediana de que existem membros (colaboradores/subordinados) da equipe que desenvolveram uma grande relação com eles e confiam neles porque trabalham arduamente, são assertivos e nunca defraudaram. Esta resposta discorda algo da esperada, mas se valorizarmos a soma das respostas de “Concordo”, “Concordo Muito” e “Concordo Totalmente” que é de 60 %, então pode confirmar-se a hipótese que os Líderes subdividem os subordinados em preferidos (indo grupo = *in-group*) e não preferidos (exo grupo = *out-group*).
2. **Para a variável X2:** Como se ilustra no anexo, 60 % dos líderes, discorda alta ou mediana que a equipe tenha um valor incalculável, e faça um esforço extra para implementar projectos desafiantes com que se deparam. Somando 20 % dos “concordo” e “Concordo Altamente” observa-se que o 40 % está nessa posição. Estas respostas são ligeiramente discordantes com o esperado segundo a hipótese de separação dos colaborados em preferidos e não preferidos. Como a amostra é um pouco pequena deve considerar-se a revisão desta variável para aplicações

posteriores, porque a mesma deveria apresentar uma correlação maior com a variável X1.

3. **Para a variável X3:** 80 % das respostas está entre “Concordo”, “Concordo Muito” e “Concordo Altamente” quando respondem à questão de «Há outras pessoas na minha equipe sobre as quais penso que não são como os anteriores (*in-group*) porque não têm objectivos de cumprimento ao alcance da sua carreira, já que são menos competentes. Simplesmente, não confio neles da mesma forma que nos membros (colaboradores/subordinados) da primeira equipe». Esta resposta confirma que os chefes dividem as equipes em preferidos e não preferidos.
4. **Para a variável X4:** As respostas dos líderes 80 % (somando entre “Concordo”, “Concordo Muito” e “Concordo Altamente”) confirma a segregação das equipes pelos chefes, neste caso eles vêem que os membros da equipe dos não preferidos não participam do mesmo modo das responsabilidades quotidianas e por tal razão não os consideram para tarefas desafiantes nem para promoções.
5. **Para a variável X5:** como se aprecia no anexo, 40 % discorda totalmente de que alguma vez analisou porquê não confia em alguns membros da equipe. «Com ou sem razão, você deixa que a desconfiança, ou a crença de que são pouco confiáveis, influencie a forma como se relaciona com eles. Inclusive inconscientemente, tende a afasta-lo», mas ao 60 % (somando entre “Concordo”, “Concordo Muito” e “Concordo Altamente”) evidencia a crença de que os líderes segregam as equipes em preferidos (indo grupo = *in-group*) e não preferidos (exo grupo = *out-group*).
6. **Para a variável X6:** No anexo pode ver-se que a resposta à questão «Quando recebo novos colaboradores/subordinados, se eles se demonstrarem leais, confiáveis e qualificados os coloco dentro do grupo de preferidos. Ou seja, no grupo dos que mais confio, aos quais lhe dedico maior atenção. A eles dou trabalhos desafiantes e interessantes, lhes ofereço oportunidades de capacitação e promoção. Assim eles se voltam mais confidentes comigo», é idêntica à anterior e, portanto, a conclusão é a mesma.
7. **Para a variável X7:** No caso desta variável, 60 % dos inquiridos discorda total ou medianamente da questão «Faço essa selecção (do preferidos ou não preferidos) sobre a base de que a personalidade e a ética de trabalho dos colaboradores/subordinados são similares a minha. Se responder não explique porque os coloca nesse grupo». Esta resposta não segue muito a linha das outras. Pode ser pelo facto da tendência a responder o socialmente mais aceitável.

8. **Para a variável X8:** a questão «Quando recebo novos colaboradores/subordinados, se eles “de alguma forma” atraíçoarem a minha confiança, demonstrarem que estão desmotivados e mostrarem certa falta de competência, coloco-os fora do grupo dos meus preferidos». 80 % dos chefes inquiridos concordam ou concordam altamente. Esta resposta mais uma vez confirma a teoria da separação dos subordinados em dois grupos.
9. **Para a variável X9:** Analisando a questão «Faço essa selecção sobre a base em que, a personalidade e a ética de trabalho dos colaboradores/subordinados não são similares a minha» é contrária à pergunta da variável X7. Igualmente que o caso da variável X7, 60 % das respostas está entre “Discordo Totalmente” e “Discordo medianamente”. Esta resposta correlaciona com a variável X7 e isso pode fundamentar a explicação dada no caso da variável X7. Por isso, igualmente esta resposta não segue muito a linha das outras e também pode ser causada pela tendência a responder o socialmente mais aceitável.
10. **Para a variável X10:** Quanto à questão «Quando os novos colaboradores percebem que são membros do meu grupo de preferência, trabalham muito para manter a minha opinião, mostrando confiança, respeito, empatia, paciência e persistência». Neste caso 80 % das respostas estão entre “Concordo Muito” e “Concordo Altamente”. Esta resposta expressa a necessidade de todos os colaboradores de serem considerados para o desempenho da organização. Por isso os chefes devem abandonar a negativa tendência de separar os seus subordinados em preferidos e não preferidos.
11. **Para a variável X11:** De acordo a questão «Quando os novos subordinados percebem que não são membros do meu grupo de preferência começam a ter aversão ou desconfiança em relação a mim». 80 % dos inquiridos “Concordo Altamente” e “Concordo Totalmente”. Este resultado é muito significativo. Tal resposta evidencia o reconhecimento pelos gestores dos efeitos negativos da separação dos colaboradores em preferidos e não preferidos.
12. **Para a variável X12:** Sobre esta variável, 60 % das respostas estão entre “Concordo”, “Concordo Altamente” e “Concordo Totalmente” o que significa que os líderes pensam «... que quando os novos subordinados percebem que não são membros do meu grupo de preferência, começam a pensar em mudar de departamento ou de organização com a finalidade de "começar de novo"», prova que a separação dos colaboradores em preferidos e não preferidos tem efeitos negativos sobre a eficácia organizacional.

13. **Para a variável X13:** A resposta à questão «Acho que a colaboração dos novos membros entre os não preferidos afecta a ética e a eficácia organizacional» pode servir de conclusão geral que prova o efeito negativo da segregação dos colaboradores em *in-group* e *out-group*.

Estes resultados foram confirmados ainda mais pelas respostas dadas pelos colaboradores, que também responderam uma escala de medição similar à aplicada aos seus chefes.

V. CONCLUSÕES

Conseguiu-se definir e estabelecer os fundamentos teóricos e conceptuais para compreender melhor a parte empírica do trabalho.

Como conclusão teórica conseguiu-se certificar a colocação referente à segregação, pelos supervisores, dos seus colaboradores em: endogrupo e exogrupo. Em simultâneo, salienta-se que a organização necessita dos esforços de todos os colaboradores, surgindo a preocupação de saber o que leva os supervisores a confiar somente em alguns colaboradores da equipe. Tal facto deve-se à crença de que os colaboradores do exogrupo são pouco confiáveis e não partilham da mesma visão do supervisor. Contudo, ao ser indispensável o esforço colectivo, há que analisar e compreender o modo da relação supervisor-colaborador, uma vez que tal poderia ajudar a evitar a obstrução de determinadas actividades e projectos.

Na parte empírica da pesquisa confirma-se com certeza a tendência dos supervisores de segregar, consciente ou inconscientemente, os seus colaboradores em preferidos e não preferidos. Tal questão é mostrada pelos inquéritos aplicados aos supervisores e aos colaboradores que certificam que os seus supervisores têm grupos de preferidos que recebem toda a atenção para lhe alocar tarefas desafiantes, formações e responsabilidades.

VI. BIBLIOGRÁFIAS CONSULTADAS

1. Geller, S. *Reinforcement, Reward & Recognition*. *ISHN*, 40, 2006, pp., 12-14.
2. Yammarino, F.J. *Leadership: The multiple-level approaches*. *Stanford, Connecticut: Jai Press, s.d.*

ANEXOS: Resultados da escala respondida pelos Líderes

X1. Existem membros (colaboradores/Subordinados) da equipe que desenvolveram uma grande relação comigo e confio neles porque trabalham arduamente, são assertivos e nunca me defraudaram.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Medianamente	2	40,0	40,0	40,0
Concordo	1	20,0	20,0	60,0
Concordo Muito	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Totalmente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X2. Para mim esses membros da equipe têm um valor incalculável, e fazem um esforço extra para implementar projetos desafiantes em que se deparam.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Altamente	2	40,0	40,0	40,0
Discordo Medianamente	1	20,0	20,0	60,0
Concordo	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Totalmente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X3. Há outras pessoas na minha equipe sobre as quais penso que não são como os anteriores porque não têm objetivos de cumprimento ao alcance da sua carreira, já que são menos competentes. Simplesmente, não confio neles da mesma forma que nos membros (colaborador).

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Totalmente	1	20,0	20,0	20,0
Concordo	2	40,0	40,0	60,0
Concordo Muito	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X4. Os membros desta segunda equipe não participam do mesmo modo das responsabilidades cotidianas e por tal razão não os considero para tarefas desafiantes nem para promoções.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada

Discordo Medianamente	1	20,0	20,0	20,0
Concordo	1	20,0	20,0	40,0
Concordo Muito	1	20,0	20,0	60,0
Concordo Totalmente	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X5. Alguma vez analisou porque você não confia em alguns membros da equipe? Com ou sem razão, você deixa que a desconfiança, ou a crença de que são pouco confiáveis, influencie a forma como se relaciona com eles. Inclusive inconscientemente, tende a afastá-lo

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Totalmente	2	40,0	40,0	40,0
Concordo Muito	1	20,0	20,0	60,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Totalmente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X6. Quando recebo novos colaboradores/subordinados, se eles se demonstrarem leais, confiáveis e qualificados os coloco dentro do grupo de meus preferidos. Quer dizer no grupo dos que mais confio, aos quais lhe dedico maior atenção. A eles dou trabalhos desafiantes.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Totalmente	2	40,0	40,0	40,0
Discordo Altamente	1	20,0	20,0	60,0
Discordo Medianamente	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X7. Faço essa seleção sobre a base de que a personalidade e a ética de trabalho dos colaboradores/subordinados são similares a minha. Se responder não, então expresse sobre que base os coloca nesse grupo.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Totalmente	2	40,0	40,0	40,0
Discordo Medianamente	1	20,0	20,0	60,0
Concordo Muito	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	100,0

Total	5	100,0	100,0	
X8. Quando recebo novos colaboradores/subordinados, se eles de alguma forma atraírem a minha confiança, demonstrarem que estão desmotivados e mostrarem certa falta de competência, coloco-os fora do grupo dos meus preferidos.				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Medianamente	1	20,0	20,0	20,0
Concordo	3	60,0	60,0	80,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	
X9. Faço essa seleção sobre a base em que, a personalidade e a ética de trabalho dos colaboradores/subordinados não são similares a minha.				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Totalmente	2	40,0	40,0	40,0
Discordo Medianamente	1	20,0	20,0	60,0
Concordo Muito	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Totalmente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	
X10. Quando os novos colaboradores percebem que são membros do meu grupo de preferência, trabalham muito para manter a minha opinião, mostrando confiança, respeito, empatia, paciência e persistência.				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Medianamente	1	20,0	20,0	20,0
Concordo Muito	3	60,0	60,0	80,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	
X11. Quando os novos subordinados percebem que não são membros do meu grupo de preferência começam a ter aversão ou desconfiança em relação a mim.				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Concordo	1	20,0	20,0	20,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	40,0

Concordo Totalmente	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	
X12. Penso que quando os novos subordinados percebem que não são membros do meu grupo de preferência, começam a pensar em mudar de departamento ou de organização com a finalidade de "começar de novo".				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Totalmente	2	40,0	40,0	40,0
Concordo	1	20,0	20,0	60,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Totalmente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	
X13. Acho que a colaboração dos novos membros entre os não preferidos afecta a ética e a eficácia organizacional.				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	20,0
Concordo Totalmente	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

