

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**AVALIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E INOVAÇÃO
NUMA EMPRESA DE TI (Estudo experimental)**

Marco Aurélio dos Santos Serrão

MESTRADO EM PSICOLOGIA DOS RECURSOS HUMANOS

2009

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**AVALIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E INOVAÇÃO
NUMA EMPRESA DE TI (Estudo experimental)**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria Eduarda
Duarte**

Marco Aurélio dos Santos Serrão

MESTRADO EM PSICOLOGIA DOS RECURSOS HUMANOS

2009

ÍNDICE

RESUMO.....	4
INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO 1: A LIDERANÇA, ALGUMAS INCURSÕES NO CONCEITO E EM ALGUNS MODELOS .	7
1.1 LÍDER OU LIDERANÇA?	7
1.2 LIDERANÇA, INFLUÊNCIA E PODER.....	8
1.3 TEORIAS DE LIDERANÇA.....	10
1.3.1 A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES	12
1.3.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL VS LIDERANÇA TRANSACCIONAL NO MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES	13
1.3.3 O MODELO DE BASS E AVOLIO	16
CAPÍTULO 2: A INOVAÇÃO, ALGUMAS INCURSÕES NO CONCEITO.....	18
2.1 INOVAÇÃO INCREMENTAL E RADICAL.....	19
2.2 INOVAÇÃO E MUDANÇA	20
2.3 INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE	20
2.4 INOVAÇÃO: O EXEMPLO NOKIA	22
CAPÍTULO 3: INOVAÇÃO E LIDERANÇA, CAMINHOS QUE SE CRUZAM?	23
PARTE EXPERIMENTAL.....	26
METODOLOGIA	26
RESULTADOS	29
DISCUSSÃO.....	31
CONCLUSÃO	33
BIBLIOGRAFIA.....	36

RESUMO

Apesar de ser um tema abordado ao largo da História, a investigação sobre a temática da liderança tem sofrido uma grande evolução nos últimos 100 anos. Durante este período, o foco da investigação mudou das disposições internas associadas a lideranças eficazes, para as cognições, atributos, comportamentos, e contextos em que os líderes e seus seguidores estão dinamicamente imersos e interagem ao longo do tempo. Hoje em dia, as transformações rápidas que ocorrem nas organizações dão-se em paralelo com as transformações que ocorrem ao nível da liderança (por isso, das pessoas), para que estas sobrevivam e tenham uma posição forte no mercado.

A Inovação é também, hoje em dia, uma das palavras mais frequentes no discurso dos gestores. É um “*hot topic*”, algo que é unanimemente aceite como positivo e essencial para a sobrevivência das organizações num mercado cada vez mais competitivo. A investigação tem encontrado uma grande variedade de factores influentes na inovação organizacional, entre os quais o estilo de liderança dos gestores de topo. No entanto, poucos estudos têm examinado empiricamente a relação entre este factor e a inovação organizacional. Para procurar compreender melhor esta relação entre liderança e inovação organizacional foram aplicados neste estudo dois questionários distintos a uma amostra de 30 chefias de uma empresa do sector das Tecnologias da Informação. Na discussão dos resultados são analisados os resultados obtidos considerando a natureza da amostra e os contextos de actuação e de desenvolvimento dos participantes. Por fim, nas conclusões, salientam-se os principais ganhos deste estudo, e também as suas limitações, e desenham-se alguns caminhos para futuras investigações.

Palavras-chave: Liderança Transformacional, Inovação Organizacional, Influência, Criatividade, Mudança.

ABSTRACT

Despite being a topic discussed throughout History, research on the thematic of leadership has undergone a major evolution in the last 100 years. During this period, the focus of research has changed from the internal rules associated with effective leadership to the cognitions, attributes, behaviors, and contexts in which leaders and followers are dynamically embedded and interact over time. Nowadays the rapid changes taking place in organizations occur in parallel with the changes occurring at the leadership level (so of people), so that they survive and have a strong market position.

Innovation is also nowadays one of the most common words in the managers' speech. It's a "hot topic", something that is universally accepted as positive and essential for the survival of organizations in increasingly competitive markets. Research has found a variety of influencing factors in organizational innovation, including the leadership style of top managers. However, few studies have examined empirically the relationship between this factor and organizational innovation. To better understand the relationship between leadership and organizational innovation two separate questionnaires were applied to a sample of 30 managers of an Information Technology company. In the results discussion the obtained results are analyzed taking into consideration the nature of the sample and the action and development contexts of the participants. Finally, the conclusions emphasize the main gains of this work and also its limitations, and draw up some paths for future investigations.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Innovation, Influence, Creativity, Change.

INTRODUÇÃO

Nas sociedades actuais as organizações enfrentam um contexto dinâmico, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, ciclos-de-vida de produto cada vez mais curtos, e uma globalização económica cada vez mais presente. É evidente que as organizações, especialmente aquelas ligadas ao sector tecnológico e operando neste ambiente de mercado, necessitam de ser mais criativas e inovadoras para sobreviver, competir, crescer, e liderar. A inovação através da criatividade e a liderança adaptativa tornam-se essenciais para o sucesso e vantagem competitiva das organizações e também das economias fortes do século XXI. Assim, a inovação e a liderança ganham cada vez mais valor no mundo de hoje.

Neste trabalho considera-se como tema central de investigação a liderança e o estudo, ainda que muito preliminar, da eventual relação entre dois conceitos: liderança e inovação. Assim, numa primeira parte, aborda-se esta temática considerando os seguintes aspectos: a distinção entre líder e liderança, e entre influência e poder; as diferentes teorias de liderança; o papel da liderança transformacional nas organizações; a distinção entre liderança transformacional e transaccional; o modelo de liderança transformacional-transaccional de Bass e Avolio; a distinção entre inovação incremental e radical, entre inovação, mudança, e criatividade; o exemplo de uma organização ligada à inovação; e a relação entre liderança e inovação. Numa segunda parte os resultados obtidos através da aplicação de dois questionários a uma amostra de 30 sujeitos são apresentados, bem como a respectiva análise e discussão. Nas conclusões, discute-se os principais aspectos focados neste trabalho, salientam-se os principais resultados, apontam-se algumas limitações deste estudo e desenham-se caminhos para futuras investigações.

Ao falar-se de liderança, fala-se de uma das temáticas mais importantes nas ciências humanas e historicamente uma das menos compreendidas. O termo liderança aplica-se a uma enorme variedade de papéis, papéis esses que têm uma influência profunda no Mundo. Esta variedade é tão ampla, que por vezes o termo liderança parece incluir quase toda a gente, tendo mesmo algumas organizações adoptado o slogan: “ Todos somos líderes”.

A liderança resolve o problema de como organizar o esforço colectivo, sendo consequentemente a chave para a eficácia organizacional. Com uma boa liderança, as organizações prosperam, têm sucesso, alcançando os seus subordinados bem-estar financeiro e psicológico. Por outro lado, e mais importante de uma perspectiva moral, uma má liderança gera uma miséria terrível sobre aqueles objecto do seu domínio (Hogan & Kaiser, 2005).

1.1 LÍDER OU LIDERANÇA?

A liderança é algo inerente ao próprio ser humano (Hogan & Kaiser, 2005). Se pensarmos por um momento acerca das nossas origens, percebemos que evoluímos como animais vivendo em grupos, refugiando-se na segurança dos números. Nos cerca de 2 milhões de anos da pré-história humana, os vários grupos de homínidos competiram pelo controlo dos recursos, competição essa bastante selvagem. O ser humano é naturalmente egoísta e inclinado a perseguir os seus interesses a curto prazo, envolvendo a liderança persuadir a deixar de lado, durante algum tempo, as buscas egoístas e trabalhar em função do interesse comum (Hogan & Kaiser, 2005). No contexto da luta tribal violenta que caracterizou grande parte da história da humanidade, a liderança foi uma solução para a sobrevivência do grupo, a liderança é um fenómeno colectivo, uma qualidade do grupo (Avolio, Berson, Jung & Sosik, 2003). Se aprendemos algo ao longo das décadas que os psicólogos têm dedicado ao estudo da liderança, é que os líderes não existem num vácuo social (Bennis, 2007)

1.2 LIDERANÇA, INFLUÊNCIA E PODER

Historicamente existem duas perspectivas causais distintas relativamente à dinâmica dos assuntos humanos. De acordo com Hegel, Marx, Durkheim (Hogan & Kaiser, 2005), existe uma maré correndo nos assuntos humanos, uma maré definida pela história ou a economia – por grandes forças fora do controlo humano – flutuando os indivíduos meramente nessa maré. Muitos de nós têm a ilusão de que controlam o seu próprio destino, mas que acções individuais deram origem à grande depressão de 1930 que levou os Nazis ao poder na Alemanha? Nesta visão as pessoas são meramente criaturas das suas circunstâncias. Já segundo Sigmund Freud, Thomas Carlyle, e Max Weber (Hogan & Kaiser, 2005), de tempos a tempos, figuras talentosas e carismáticas emergem na sociedade, cativando e motivando um conjunto significativo de seguidores, e mudando assim a história. Considerando esta perspectiva, de que a história é a história de movimentos sociais liderados por indivíduos, a **liderança** pode ser vista como a posse de um instrumento capaz de **influenciar** os outros, uma espécie de **poder** capaz de criar competências colectivas que produzem sinergias capazes de atingir as metas (Malvezzi, comunicação pessoal, 2007).

Virtualmente todas as definições de liderança partilham a visão de que liderar envolve o processo de **influência**. Uma pessoa, A, lidera outra pessoa, B, se as acções de A modificam o comportamento de B na direcção desejada por A. No entanto, o processo de influência entre líder e subordinados não é unidireccional (Yukl, 1998), os líderes influenciam os subordinados, mas estes também têm alguma influência sobre os líderes. Cada vez mais a investigação comprova a existência desta relação de influência bidireccional entre líderes e subordinados (e.g., Levy, Collins, & Nail, 1998; Yukl & Falbe 1990; Yukl & Tracey, 1992). O processo de influência pode ser considerado como a utilização eficaz do instrumento de **poder**.

O conceito de **poder**, no entanto, gera alguma confusão. Apesar da sua relevância no contexto organizacional, e na compreensão dos processos de liderança, a investigação demonstra que poder e liderança são dois conceitos não muito bem integrados (Hollander & Offermann, 1990). Esforços para compreender o conceito de poder envolvem habitualmente distinções entre várias formas de poder.

A taxionomia de poder de French e Raven (1959, cit. por Raven, 1992), define poder em termos de influência, influência essa definida como mudança no comportamento, opiniões e atitudes do outro. Estes autores propuseram originalmente

as seguintes cinco formas de poder: 1) legitimado, 2) utilitário, 3) coercivo, 4) especializado, e 5) referente. O poder legitimado refere-se à capacidade para impor um sentido de obrigação ou responsabilidade no outro. Por sua vez, o poder utilitário refere-se à capacidade para providenciar os outros com algo que eles desejam ou valorizam. Já o poder coercivo refere-se à capacidade de retirar recompensas e privilégios, ou administrar sanções e punições. O poder especializado é a capacidade para fornecer ao outro informação de que necessita, conhecimento, ou aconselhamento especializado. Por último, o poder referente refere-se à capacidade de fornecer ao outro sentimentos de aceitação pessoal, aprovação, eficácia, ou valor, alterando a subjectividade do outro criando nele uma competência que não tinha anteriormente. Posteriormente Raven (1965, cit. por Raven, 1992) propôs uma sexta forma de poder, o poder da informação, o qual se refere à capacidade de obter, distribuir, ou manter informação importante.

Uma outra conceptualização de poder que continua a ser amplamente aceite é a dicotomia de poder pessoal e poder na posição proposta por Bass (1960). O poder na posição inclui a autoridade formal, controlo sobre as punições, recompensas, informação e controlo ecológico (controlo sobre o ambiente físico, tecnologia, e organização do trabalho). A investigação nesta temática tem demonstrado, como forte tendência, o facto das pessoas com um estatuto mais elevado numa organização terem mais poder para influenciar as pessoas com um estatuto inferior (e.g., Blankenship & Miles, cit. por Brennan, Ferris, Kline & Paquet, 2004). Por outro lado, o poder pessoal deriva da relação estabelecida com o outro, independentemente da posição na hierarquia. Este tipo de poder inclui afecto, consideração, simpatia, e reconhecimento, podendo os indivíduos que o detêm punir os demais ao tornarem-se mais distantes, formais, frios e até impessoais. Parece existir evidência de que procuramos o afecto e apoio daqueles que consideramos pessoalmente poderosos (Wurster, Bass, & Alcock, cit. por Brennan, et al., 2004).

A taxionomia de French e Raven (cit. por Raven, 1992) das seis formas de poder pode ser incluída na dicotomia de poder pessoal e na posição de Bass (1960). Nomeadamente, os poderes legitimado, utilitário, coercivo, e da informação, parecem poder encaixar no poder na posição, enquanto os poderes especializado e referente podem ser classificados como poder pessoal (Brennan, et al., 2004).

A investigação parece sugerir que um tipo de liderança eficaz implica o uso das várias formas de poder disponíveis. Quanto mais ampla a base de poder, mais poderosa a liderança (Burke, cit. por Brennan, et al., 2004). Assim sendo, os investigadores

sugerem que, para uma liderança ser eficaz, deve escolher as formas de poder mais apropriadas, tendo em conta as características da situação, a cultura organizacional, e as características dos subordinados (Yukl, 1998). Por último, lideranças eficazes tendem a apoiar-se mais no poder pessoal do que no poder na posição (Yukl, 1998).

1.3 TEORIAS DE LIDERANÇA

No último século, o estudo da liderança tem sido uma parte importante da literatura em ciências sociais, tendo sido produzida imensa investigação na temática (Yukl & Van Fleet, 1992). As primeiras teorias focaram-se em tentar compreender quais as qualidades que permitiam distinguir líderes e subordinados, enquanto teorias posteriores colocaram o foco em outras variáveis, como factores situacionais e nível de competência. No entanto, apesar das inúmeras teorias de liderança que emergiram, existindo quase tantas definições de liderança como o número de pessoas que tentaram definir o conceito (Stogdill, 1974), quase todas podem ser classificadas dentro dos seis tipos seguintes (Van Wagner, 2007):

- **Teorias de Traço:** Estas teorias assumem que as pessoas herdam certas qualidades e traços que as tornam mais capazes de liderar. Os grandes líderes nascem grandes líderes, não são “criados”. De acordo com estas teorias, os líderes eficazes são caracterizados como heróicos, míticos, destinados a assumir a liderança sempre que necessário. Os traços de liderança podem ser definidos como padrões de características pessoais relativamente coerentes e integrados, reflectindo um intervalo de diferenças individuais que cria uma liderança eficaz consistente numa série de situações grupais e organizacionais (Zaccaro, 2007).
- **Teorias Contingenciais:** Ao invés das teorias anteriores, focadas no indivíduo, estas teorias focam-se em variáveis particulares relacionadas com o ambiente, que podem determinar que estilo de liderança particular é o melhor para determinada situação. De acordo com estas teorias, não existe nenhum estilo de liderança que seja o mais eficaz em todas as situações. O sucesso depende de uma série de variáveis, incluindo o estilo de liderança, as qualidades dos subordinados, e aspectos situacionais. Um estilo de liderança eficaz numa determinada situação pode provar ser totalmente ineficaz numa situação diferente (Vroom & Jago, 2007).

- **Teorias Comportamentais:** Baseiam-se na crença que os grandes líderes são criados, aprendem a ser grandes líderes, não nascem como tal. Com raízes na tradição comportamental, estas teorias de liderança focam-se nas acções dos líderes, não nas suas qualidades mentais ou estados internos (teorias de traço). Segundo as teorias comportamentais, as pessoas podem aprender a assumir papéis de liderança através do ensino e observação (Merton, 1957).
- **Teorias Participativas:** Estas teorias defendem que o estilo de liderança ideal é aquele que tem em consideração a participação dos subordinados. Lideranças participativas motivam a participação e contribuição dos membros do grupo, levando os mesmos a sentirem-se mais relevantes e comprometidos no processo de tomada de decisão (Tannenbaum & Schmitt, 1958). No entanto, o líder mantém o direito de permitir ou não a colaboração dos membros do grupo.
- **Teorias de Gestão:** As teorias de gestão baseiam a liderança num sistema de recompensas e punições, focando-se no papel de supervisão, organização, e performance do grupo. As teorias de gestão são habitualmente utilizadas em áreas de negócio. Quando os subordinados de uma organização têm uma performance positiva, são recompensados, quando têm uma performance negativa, são advertidos e punidos. Estas teorias enfatizam a significância das percepções dos subordinados acerca do líder (Hollander & Offermann, 1990).
- **Teorias Relacionais:** Focam-se na performance dos membros do grupo, nas ligações desenvolvidas entre a liderança e os subordinados, no realizar do potencial de cada um dos elementos. Lideranças relacionais motivam e inspiram os subordinados ajudando-os a perceber a importância e finalidade das tarefas. Pessoas que apresentam este estilo de liderança têm habitualmente princípios morais e éticos elevados.

Apesar da diversidade e multiplicidade de teorias existentes na temática da liderança, nos últimos 20 anos um corpo de investigação substancial tem acumulado na teoria de **liderança transformacional-transaccional** (Judge & Piccolo, 2004). Segundo Burns (1978), a liderança transformacional fomenta nos subordinados o apelo a ideais e valores elevados, encorajando as pessoas a colaborarem, ao invés de trabalharem individualmente e em constante competição, conduzindo-os à plena

realização do seu potencial. Embora o líder transformacional procure transformar a organização, há também uma promessa tácita aos subordinados de que serão transformados de alguma forma. Em alguns aspectos os subordinados são o produto da transformação (Bass, 1990).

1.3.1 A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES

A liderança é uma parte essencial de qualquer organização, representando-a junto dos colaboradores e desempenhando um papel de intermediário entre as duas partes. As rápidas transformações que ocorrem hoje em dia nos sistemas organizacionais dão-se em paralelo com as transformações que ocorrem ao nível da liderança. Esta parece ser mais difusa nas organizações, na medida em que reside num maior número de pessoas do que em qualquer outro momento prévio da História. Mais pessoas reclamam uma influência no processo, e sendo a influência um componente da liderança, então esta é mais difusa nas escolas, nas organizações, e no governo (Avolio, 1997).

De acordo com Shackleton (cit. por Torrington, Hall & Taylor, 2005, pág. 299): *“Liderança é o processo através do qual um indivíduo influencia outros membros do grupo, para que se consigam atingir os objectivos organizacionais”*. A esta definição de liderança correspondem os quatro componentes, referidos por Northouse (cit. por Torrington et al. 2005): 1) é um processo; 2) envolve influência; 3) ocorre num contexto de grupo; e 4) envolve o atingir de objectivos. A liderança é, assim, um dos maiores veículos através da qual a organização mantém a integridade dos sistemas internos e a adaptabilidade externa (Chemers, 2001).

De um modo geral, o objectivo da liderança é sempre induzir ou persuadir os subordinados ou seguidores a contribuírem e quererem para si os objectivos organizacionais, empenhando-se ao máximo. Deste modo, a liderança transformacional surge como fundamental neste contexto. Em primeiro lugar, o líder deve ter a capacidade para compreender que todos os indivíduos têm diferentes forças motivadoras. Toda a liderança é situacional e dependente das contingências, mas um líder transformacional, por reconhecer a força das motivações e os elementos que compõem esse sistema, está mais alerta para às necessidades dos subordinados e, portanto, será mais capaz de definir e desenvolver formas de satisfazê-las. Por ser capaz

de inspirar os outros, leva a que sejam devotos e leais, ou seja, que contribuam altruisticamente para o objectivo organizacional. A capacidade motivadora da liderança transformacional é também fundamental. A força da motivação depende, em alguma parte das expectativas, recompensas esperadas, quantidade de esforço requerido, e tarefa a ser realizada. O líder deve estar atento e consciente da forma como o clima organizacional afecta e influencia a motivação, agindo conforme as motivações que quer suscitar ou às quais quer responder (Koontz, O'Donnel & Weinrich, 1980). Desta forma, e de acordo com o objectivo final de um líder, este deve adaptar o seu estilo de liderança às diferentes exigências do meio (Hersey & Blanchard, cit. por Yukl & Van Fleet, 1992).

Assim, ao articular uma visão realista do futuro que pode ser partilhada, uma liderança transformacional desperta as necessidades e valores dos subordinados e dirige a sua atenção na direcção dos resultados desejados (Yammarino & Bass, 1990). Como consequência, os subordinados de um líder transformacional tendem a empreender comportamentos de “sacrifício” pessoal em prol do interesse do grupo e da organização (Bass, 1985).

Após a introdução na literatura dos conceitos de liderança transformacional e transaccional por parte de Burns (1978), novas investigações demonstraram que os mesmos podiam aparecer independentemente um do outro, providenciando evidências para pelo menos duas dimensões de liderança distintas (Avolio, Bass & Jung, 1999). Vejamos em seguida como se distinguem estes dois conceitos.

1.3.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL VS LIDERANÇA TRANSACCIONAL NO MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES

O ritmo de mudança que as organizações enfrentam hoje em dia resulta na necessidade de uma liderança mais flexível e adaptativa. Os líderes adaptativos são mais efectivos na mudança rápida dos ambientes de trabalho, criando uma visão clara dos desafios e respondendo apropriadamente aos mesmos. Os líderes adaptativos trabalham em conjunto com os seus subordinados no desenvolvimento de soluções criativas para problemas complexos, ao mesmo tempo que desenvolvem os mesmos para lidar com um leque mais alargado de responsabilidades de liderança (Bennis, 2007). Bass (1985) descreveu o tipo de liderança adaptativa anterior como transformacional.

Com a introdução da teoria da liderança transformacional na literatura, uma maior atenção tem sido prestada em compreender como determinados líderes estão melhor “equipados” para elevar a motivação e desempenho dos seus subordinados a níveis mais elevados (Bass, 1985). Shamir, House & Arthur (1993) sugeriram que os líderes carismático-transformacionais transformam os auto-conceitos dos seus subordinados, construindo identificação pessoal e social entre os mesmos para com a missão e objectivos do líder e da organização. Os sentimentos de envolvimento, compromisso, e desempenho são reforçados. A liderança transformacional desenvolve os subordinados de modo a acreditarem em si mesmos e na sua missão (Jung, Chow & Wu, 2004). Avolio (1997) examinou o impacto da liderança transformacional no nível de criatividade em equipas interagindo através de redes informáticas, reportando que classificações de liderança transformacional apresentam relações directas com o desempenho.

Anteriormente à introdução da liderança transformacional na literatura (Bass, 1985; Burns, 1978), grande parte dos investigadores referiam o reforço contingencial transaccional como o componente central do comportamento efectivo de liderança nas organizações. Exibir um estilo de liderança transaccional significava que os subordinados concordavam, aceitavam, e respeitavam o líder em troca de elogios, recompensas, recursos, ou o evitar de acção disciplinar (Avolio, Bass, Berson & Jung, 2003). Recompensas e reconhecimento eram providenciadas contingencialmente com o êxito dos subordinados nos seus papéis e responsabilidades. A liderança de recompensa contingencial transaccional clarifica as expectativas e oferece reconhecimento quando os objectivos são atingidos (Avolio, Bass, Berson & Jung, 2003). A clarificação de objectivos e o providenciar de reconhecimento assim que os mesmos são atingidos deverá resultar num desempenho dentro do esperado por parte dos subordinados (Bass, 1985). Na sua forma mais correctiva, designada gestão activa por excepção, o líder especifica as normas de cumprimento e os constituintes de um desempenho efectivo, podendo punir os subordinados por não cumprirem estas mesmas normas (Avolio, Bass, Berson & Jung, 2003). Este estilo de liderança implica uma monitorização constante dos desvios, falhas, e erros e uma posterior rápida acção correctiva. Na sua forma mais passiva o líder espera que os problemas ocorram antes de agir ou então não realiza qualquer acção, sendo designado passivo-evitante ou “*laissez-faire*” (Avolio, Berson, Jung & Sosik, 2003). Estes líderes passivos evitam especificar acordos, clarificar expectativas, e providenciar objectivos e normas a serem alcançados pelos seus

subordinados. Goodwin, Wofford, and Whittington (cit. por Avolio, Berson, Jung & Sosik, 2003) demonstraram que a liderança transaccional baseada no reconhecimento, designada pelos mesmos contrato implícito, estava mais positivamente relacionada com o manifestar de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos subordinados do que liderança transaccional baseada em contratos explícitos.

Bass (1985) refere que liderança transaccional e transformacional são processos distintos, mas não mutuamente exclusivos, sendo que o mesmo líder pode utilizar diferentes processos em diferentes alturas e diferentes situações, ou seja, considera que os líderes podem ser tanto transformacionais como transaccionais. Deste modo, ao longo de vários anos de investigação, tem-se verificado que estas duas orientações de liderança são importantes e necessárias para uma liderança eficaz (Mitsumi, cit. por Yukl & Van Fleet, 1992; Blake & Mouton, cit. por Yukl & Van Fleet, 1992).

Investigação substancial parece indicar uma relação positiva entre a liderança transformacional e a performance organizacional. A liderança transformacional leva a que as pessoas exerçam um esforço extra, aumentando a performance individual. A liderança transaccional baseia-se, por seu lado, em transacções utilitárias, levando a que raramente as pessoas exerçam um esforço extra em prol da sua liderança (Bass, 1985). Segundo Robbins (1999, p. 235), a “evidência geral indica que a liderança transformacional está mais fortemente correlacionada do que a liderança transaccional a taxas de rotatividade mais baixas, produtividade mais alta e satisfação de empregados mais alta”. Este padrão de resultados foi também encontrado na comparação entre organizações com lideranças transformacionais e organizações com lideranças transaccionais, quanto à eficácia e saúde financeira (Koene, Pennings & Schreuder, cit. por Brennan et al., 2004).

A liderança transaccional parece assim conjugar uma imagem de gestão, sendo Andrew Grove (ex. CEO da Intel) um bom exemplo deste estilo de liderança:

“ Quando tomou o controlo na Intel, o Dr. Grove impôs uma estrita hora de entrada, 08:00, obrigando os colaboradores que chegavam depois desta hora a assinar uma folha de entrada. Também recusou adoptar tendências populares de gestão como o horário flexível e o teletrabalho. Era reconhecido como um gestor brusco e exigente, mas também ganhou reputação como um líder imparcial que recompensava boas ideias, independentemente de quem proviessem.” (Economist.com, 2009)

Já a liderança transformacional evoca imagens de indivíduos extraordinários como Gandhi ou Martin Luther King, Jr.:

“Em última análise, um verdadeiro líder não é aquele que busca o consenso, mas sim aquele que molda o consenso.” (Martin Luther King, Jr, 1968, discurso na Catedral Nacional Episcopal, Washington D.C., 31 de Março de 1968)

1.3.3 O MODELO DE BASS E AVOLIO

Bass e Avolio (1985) basearam o seu modelo de liderança (*Full Range Leadership Model*) na conceptualização de Burns (1978). Segundo estes autores: *“O objectivo da liderança transformacional é “transformar” as pessoas e as organizações num sentido literal – alargar a sua visão, insight, e compreensão; clarificar propósitos; tornar o comportamento congruente com as crenças, princípios, ou valores; e produzir mudanças permanentes.”* (Bass & Avolio, cit. por Judge & Piccolo, 2004).

Os componentes deste modelo têm sido identificados de formas variadas, incluindo o uso de análises factoriais, observações, entrevistas, e descrições de líder ideal por parte dos subordinados. Utilizando o Questionário de Liderança Multifactorial (QLM–Forma 5X), Avolio, Bass, e Jung (1999) identificaram os distintos componentes da liderança transformacional. Os quatro componentes a que Avolio et al. (1999) se referiram como construtos de ordem superior da liderança transformacional incluem os seguintes:

- **Influência Idealizada ou Carisma:** é o grau através do qual o líder se comporta de forma admirável, criando nos subordinados um sentimento de identificação, apelando a um nível emocional (Bass, 1990). Estes líderes são admirados, respeitados, e confiados. Os subordinados identificam-se com estes líderes e buscam imitar o seu comportamento. Neste sentido, os comportamentos chave por parte do líder incluem a articulação da visão e sentido de missão, mostrar determinação, e comunicar as altas expectativas de performance (Bass, 1990). Tais comportamentos levam a atribuições favoráveis nos subordinados, aumentando por sua vez a confiança no líder, um sentimento de bem-estar na sua presença, e o desenvolvimento de grande admiração ou respeito (Waldman, Ramírez, House e Puranam, 2001; Bragança, 2006). O líder partilha

o risco com os seus subordinados e conduz consistentemente a ética, princípios, e valores subjacentes.

- **Motivação Inspiracional:** corresponde ao grau através do qual o líder articula a visão que é apelativa e inspiradora para os subordinados. Os líderes com este traço comportam-se de forma a motivar aqueles à sua volta, providenciando significado e desafio ao seu trabalho (Bass, 1990). O espírito individual e de equipa é despertado, o optimismo e entusiasmo é exibido. Desafiam os seguidores com normas elevadas, comunicam optimismo sobre a realização futura dos objectivos, fornecem significado às tarefas e promovem o espírito individual e de equipa (Judge & Piccolo, 2004; Bragança, 2006).
- **Estimulação Intelectual:** é o grau através do qual o líder desafia assumpções, toma riscos e solicita ideias aos subordinados (Bass, 1990). Líderes com este traço estimulam e encorajam a criatividade e iniciativa nos subordinados (Judge & Piccolo, 2004; Bragança, 2006), questionam pressupostos, reformulam problemas, e abordam situações antigas de novas perspectivas. Estes líderes não criticam publicamente os erros individuais dos seus subordinados e solicitam aos mesmos novas ideias e soluções criativas.
- **Consideração Individual:** é o grau através do qual o líder atende às necessidades de cada subordinado, promovendo o seu crescimento e desenvolvimento, agindo como um mentor e ouvindo as suas necessidades e preocupações (Judge & Piccolo, 2004; Bragança, 2006). Novas oportunidades de aprendizagem são criadas juntamente com um clima de crescimento suportado, sendo as diferenças individuais em termos de necessidades e desejos reconhecidas (Bass, 1990).

No que toca à liderança transaccional, Bass e Avolio (1985) referem que esta assenta em comportamentos de recompensa pelo esforço exercido, no reconhecimento das necessidades básicas dos subordinados, na clarificação dos resultados esperados, e no foco na tarefa e processo.

O modelo FRLM de Bass e Avolio é completo e abrangente, considerando a liderança transformacional e transaccional numa perspectiva integradora, e não como processos mutuamente exclusivos, cabendo ao líder adequar o seu estilo de liderança aos diversos contextos situacionais em que se movimenta.

Embora de forma muito sucinta, e dado tratar-se de, como o título o refere, apenas alguma incursões, optou-se por fazer um enunciado dos principais conceitos associados à inovação.

A Inovação é um dos tópicos mais importantes para as organizações, sendo uma fonte de investigação para variadas ciências, como a Economia, Gestão, Sociologia, e Psicologia (Fagerberg, Mowery & Nelson, 2004). Inovar é elaborar novas ferramentas, produtos ou processos, criar algo novo que permita alcançar o que anteriormente era impossível, é implementar com sucesso ideias criativas dentro da organização (Amabile, Conti & Coon, 1996). Muito na sociedade moderna é baseado em inovações que ocorreram no passado e que providenciaram o standard de vida que gozamos hoje em dia.

De acordo com West & Farr (cit. por Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004, pág. 148) é possível definir inovação como:

“ . . . a introdução e aplicação de um grupo ou organização de ideias, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade relevante adoptada, desenhados para beneficiar significativamente o indivíduo, o grupo, a organização, ou a sociedade em geral”

A investigação na temática da inovação organizacional floresceu nos últimos 30 anos, à medida que as organizações se foram afastando de formas de estruturação predominantemente burocráticas e especialização de trabalho Taylorista, movendo-se no sentido de estruturas mais flexíveis, e “achatadas” (Howard; King & Anderson, cit. por Anderson et al., 2004). Comportamentos inovadores por parte dos subordinados, que poderiam anteriormente ser vistos como inapropriados, desrespeitosos ou mesmo subversivos, tornaram-se frequentes e fundamentais em organizações tentando competir num ambiente de negócio movimentado, globalizado e constantemente em mudança. Pode ser argumentado de que este foco colocado no conhecimento inovador, competências, habilidades e outros factores, tem sido uma força impulsionadora significativa por detrás dos esforços de investigação dos cientistas organizacionais nos últimos anos (Anderson et al., 2004).

A Inovação pode estar ligada ao desempenho e crescimento organizacional mediante melhorias na eficiência, produtividade, qualidade, posicionamento competitivo, ou cota de mercado (Luecke & Katz, 2003). É uma fonte de valor fundamental nas organizações e um indutor fundamental de vantagem competitiva (Bordia, Kronenberg & Neely, 2005). Uma outra definição de inovação de uma perspectiva organizacional é dada por Davila, Epstein & Shelton (2006, pág 115):

“Inovação, como muitas funções de negócio, é um processo de gestão que requer ferramentas específicas, regras, e disciplina.”

Segundo este ponto de vista, a ênfase é movida da introdução de ideias novas, úteis e específicas, para os processos gerais da organização e procedimentos da mesma para gerar, considerar, e agir sobre tais ideias, conduzindo a melhorias organizacionais significativas em termos de novos produtos, serviços, ou processos internos, a uma evolução do desempenho organizacional.

2.1 INOVAÇÃO INCREMENTAL E RADICAL

“A inovação incremental pode manter as grandes companhias competitivas a curto prazo. Mas apenas a inovação radical pode mudar o jogo, conduzindo a um crescimento a longo prazo”. (Leifer, McDermott, O'Connor, Peters, Rice & Veryzer, 2000, pág. 5).

É possível categorizar a inovação basicamente em dois tipos, inovação incremental e inovação radical. A Inovação Incremental é um passo em frente numa determinada trajectória tecnológica, do conhecido para o desconhecido, com baixa incerteza acerca dos resultados e do sucesso, e refere-se geralmente a pequenas melhorias realizadas por indivíduos no seu trabalho diário, com métodos e tecnologias existentes (Durisin & Todorova, 2003). A Inovação Radical envolve uma nova forma de ver todo o problema, correndo um risco mais elevado, existindo maior incerteza quanto aos resultados futuros. A inovação radical envolve uma mudança considerável nas tecnologias e métodos básicos, transforma a relação entre clientes e fornecedores, reestrutura a economia de mercado, cria frequentemente novas categorias de produtos.

A inovação radical providencia uma plataforma para o crescimento organizacional a longo prazo (Durisin & Todorova, 2003).

2.2 INOVAÇÃO E MUDANÇA

“A Inovação é uma mudança que cria uma nova dimensão de desempenho”. (Drucker, 1985).

Os conceitos de inovação e mudança são muitas vezes considerados equivalentes, no entanto, esta visão apenas conta uma parte da história (Selman, 2002). A mudança acontece a todo o momento, quer estejamos conscientes da mesma ou não. Um evento aleatório, *insight*, ou acidente, pode ser uma novidade, sem no entanto poder ser considerado uma inovação. O que cada um pode observar e fazer no contexto de uma nova ocorrência pode conduzir à inovação. Por exemplo, todos temos “grandes ideias” de tempos a tempos, e não fazemos nada acerca das mesmas, acabando por perceber mais tarde que alguém teve sucesso em tornar realidade exactamente aquilo que havíamos sonhado (Selman, 2002). A inovação implica acção, implica pôr em prática (Flores, 1980).

2.3 INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

“A inovação inclui a criação de ideias e a implementação das mesmas. A inovação é uma ideia criativa que é realizada”. (Johansson, 2004)

A inovação envolve tipicamente a criatividade, mas não é idêntica a esta. A criatividade é um conceito de cariz mais psicológico, enquanto que a inovação é um conceito de cariz mais economicista e administrativo. O que distingue claramente inovação e criatividade, é o facto da inovação envolver a “introdução e aplicação intencional” de novas e melhoradas formas de fazer as coisas. (Anderson & King, cit. por Anderson et al., 2004). Enquanto que criatividade pode apenas referir-se à criação de ideias, a inovação inclui a criação de ideias e a implementação das mesmas (Anderson et al., 2004). A inovação envolve agir sobre as ideias criativas para fazer

alguma diferença tangível e específica no domínio em que a inovação ocorre. Por exemplo, Amabile e tal. (1996, pág. 1155) propõem:

“Toda a inovação começa com ideias criativas... Definimos inovação como a implementação bem sucedida de ideias criativas numa organização. Segundo este ponto de vista, a criatividade por parte de indivíduos e equipas é um ponto de partida para a inovação; a primeira é necessário mas não condição suficiente para a segunda”

Para que a inovação ocorra, é assim necessário algo mais do que a geração de uma ideia criativa: a ideia deve ser posta em acção para fazer uma diferença genuína, resultando por exemplo num novo ou alterado processo de negócio dentro da organização, ou em mudanças nos produtos ou serviços providenciados. A inovação está relacionada com a criação de novo valor de negócio e diferenciação competitiva (Silverstein, DeCarlo & Slocum, 2005).

Deste ponto de vista, a criatividade pode ser apresentada por indivíduos, mas a inovação ocorre somente no contexto organizacional. Deve ser notado, no entanto, que o termo “Inovação” é utilizado por muitos autores permutavelmente com o termo “Criatividade” aquando da discussão da actividade criativa individual e organizacional. Como Davila et al (2006, pág 29) comentam:

“Usualmente, em conversação, as palavras criatividade e inovação são usadas permutavelmente. Não deveriam ser, pois enquanto que a criatividade implica ter ideias, é o “dar vida às ideias”. . . Que distingue a inovação.”

Para finalizar a distinção entre inovação e criatividade, parece-me interessante abordar o exemplo da expressão artística. A arte é criativa e pode ter valor para os seus consumidores, mas não requer qualquer utilidade para ser arte. A arte pode ser vista como a expressão própria do artista, ou a sua experiência do mundo. A inovação por outro lado deve permitir algo mais, alguma possibilidade de alcançar valor além da própria inovação (Selman, 2002). Se alguém desenvolve um martelo que faz o que todos os martelos existentes fazem, então trata-se apenas de uma mudança de design, e o design é uma forma de arte. No entanto se esse martelo acrescentar algo de novo em termos funcionais, tal pode ser distinguido como uma inovação. Neste sentido, é

possível também inovar a nível artístico, a pintura com acrílico permitiu aos artistas criar efeitos que não eram possíveis com os óleos tradicionais (Selman, 2002).

2.4 INOVAÇÃO: O EXEMPLO NOKIA

A longo prazo a única garantia confiável para qualquer empresa é a sua habilidade para inovar melhor e mais frequentemente que os seus competidores. A gestão de topo da Nokia tem afirmado frequentemente que o seu negócio real não é a produção de terminais móveis; é sim a inovação. No caso da Nokia, a inovação é uma capacidade fundida ao núcleo da organização; a empresa designa a sua cultura de “renovação contínua da inovação”. A capacidade inovadora levou a que Nokia passasse de uma empresa avaliada em aproximadamente 6 biliões de euros em 1994 a uma empresa avaliada em cerca de 36 biliões de euros em 2003 (Davila et al., 2006).

“Inovação distingue entre o líder e o seguidor.” (Jobs, 2004, BusinessWeek.com)

Como vimos anteriormente, o primeiro princípio chave da inovação é não desenvolver apenas a criatividade, mas criar um ambiente inovador sustentável. Será esta uma tarefa da liderança? A resposta parece ser positiva. Apesar de que o efeito da liderança transformacional na inovação apenas recentemente se tornou um tópico de investigação empírica, o mesmo é suportado por vários estudos (e.g., Keller, 1992; Waldman & Atwater, 1994; cit. por Waldman et al., 2001). Estes estudos focaram-se especialmente na inovação em departamentos de I+D a um nível de projecto. Por exemplo Jung et al. (2004) encontrou uma relação positiva significativa entre a liderança transformacional e a inovação medida como gastos e número de patentes de I+D numa amostra de 32 organizações de Taiwan. Esta relação foi também encontrada recentemente por O'Regan & Ghobadian (2006) numa investigação em empresas ligadas às novas tecnologias. Os resultados obtidos por estes investigadores sugerem que o nível de inovação, a probabilidade de sucesso, e o desenvolvimento de competências necessárias para uma inovação efectiva são influenciados pela liderança transformacional.

O impacto dos líderes em determinadas características organizacionais como a cultura, estrutura, estratégia, sistemas de recompensa, ou recursos (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, cit. por Gumusluoglu & Ilsev, 2007), na criatividade (Oldham & Cummings, 1996, cit. por Gumusluoglu & Ilsev, 2007), e motivação (Tierney, Farmer, and Graen, 1999, cit. por Gumusluoglu & Ilsev, 2007) dos subordinados poderá estimular a inovação. Os líderes podem ajudar os seus subordinados a exibir níveis mais elevados de criatividade no trabalho (Shin & Zhou, 2003, cit. por Gumusluoglu & Ilsev, 2007), podem estabelecer um ambiente de trabalho que suporte a criatividade (Amabile et al., 1996), podem criar um clima organizacional que estimule processos de trabalho mais criativos (Amabile et al., 1996), e podem desenvolver e manter um sistema que recompense o desempenho criativo mediante compensação e outras políticas de recursos humanos relacionadas (Jung et al., 2004). Além disso, podem também impactar no marketing de produtos inovadores. Por exemplo a sua participação activa na venda de produtos inovadores pode diminuir a resistência por parte dos potenciais clientes (Ettlie, 1983, cit. por Gumusluoglu & Ilsev, 2007). Estes resultados suportam a proposição de que a liderança transformacional do gestor de topo pode promover a

inovação organizacional, mas o que caracteriza esta liderança transformacional e como pode influenciar a inovação? A resposta para a primeira parte da questão parece estar na definição de liderança transformacional proposta por Bass (Bass, cit. por Avolio & Howell, 1993, pág. 896):

“ A liderança transformacional vai além da troca de recompensas pela performance desejada, desenvolvendo, estimulando intelectualmente, e inspirando os subordinados a transcenderem os seus interesses individuais em prol de um objectivo, missão, ou visão colectiva superior.”

Quanto ao modo como a liderança transformacional pode influenciar a inovação, três das suas dimensões, a inspiração motivacional (correspondente ao grau através do qual o líder articula a visão que é apelativa e inspiradora para os subordinados), a estimulação intelectual (grau através do qual o líder desafia assumpções, toma riscos e solicita aos subordinados ideias), e a influência idealizada ou carisma (grau através do qual o líder se comporta de forma admirável, permitindo nos subordinados um sentimento de identificação, apelando a um nível emocional), foram especificamente identificados por vários investigadores como estando positivamente relacionados com a criatividade (Sosik et al., 2004, cit. por Jung et al., 2004).

Os líderes transformacionais vão de encontro às necessidades emocionais de cada colaborador (Bass, 1990). Usando a inspiração motivacional o líder articula uma visão estimulante do futuro, mostra aos seus subordinados como atingir os objectivos, e expressa a sua crença de que os conseguirão alcançar. A estimulação intelectual permite ao líder elevar e alargar os interesses dos seus subordinados (Bass, 1990), e estimular os mesmos a abordar os problemas antigos de novas perspectivas (Bass, 1985). Os líderes transformacionais usam a inspiração motivacional e a estimulação intelectual, factores críticos da inovação organizacional (Elkins & Keller, 2003, cit por Gumusluoglu & Ilsev, 2007). Promovem também o pensamento criativo, actuando os seus comportamentos como estimulantes da criatividade; a consideração individual serve como uma recompensa para os subordinados, a estimulação intelectual favorece o pensamento exploratório, e a inspiração motivacional potencia o processo de criação de ideias (Avolio, 1997). Bass (1990) afirma que este comportamento reflecte o papel vencedor dos líderes transformacionais. Estes líderes desenvolvem a auto-confiança, auto-eficácia, e auto-estima dos seus subordinados (Bass, 1990). Os resultantes níveis

elevados de motivação e auto-estima dos subordinados tendem a influenciar a inovação organizacional (Mumford et al., 2002, cit por Gumusluoglu & Ilsev, 2007). O líder transformacional pode mobilizar os seus subordinados para assegurar o sucesso da inovação articulando uma visão clara da mesma e manifestando uma sensação de poder e confiança (Jung et al., 2004).

Em suma, num mercado onde o apetite dos consumidores pela inovação é cada vez maior, os líderes transformacionais correspondem nesse sentido aumentando o risco e fornecendo produtos e serviços inovadores. As acções destes conduzirão por sua vez a um retorno concreto e positivo sobre o investimento e bons lucros para a organização, sendo que em última análise, o sucesso de um líder transformacional inovador será determinado pelo sucesso da empresa.

PARTE EXPERIMENTAL

Com este estudo experimental pretende-se efectuar uma primeira abordagem sobre a relação entre a liderança transformacional e a inovação organizacional. Assim julga-se que, e fundamentado na relação positiva entres estas duas variáveis presente na literatura, a liderança transformacional está positivamente relacionada com a inovação na sua globalidade. Não se efectuaram estudos sobre as sub-componentes da liderança transformacional e da inovação devido à dimensão reduzida da amostra.

METODOLOGIA

Amostra

Os participantes deste estudo foram as chefias de uma empresa do sector das Tecnologias da Informação (IT) em Espanha. Esta empresa é uma multi-nacional com presença em mais de 100 países, e com cerca de 60.000 colaboradores, sendo um líder destacado na sua área. Em Espanha apresenta um assalariado médio de cerca de 500 colaboradores.

Um total de 30 chefias participou neste estudo, 26 homens (86.7%) e 4 mulheres (13.3%). A média de idades situava-se nos 40.4 anos, sendo que 4.1% tinham o ensino secundário, 73.4% eram licenciados, e 22.5% tinham o nível de mestrado. Os participantes tinham uma antiguidade média na empresa de 10.18 anos, tendo 76.7% a nacionalidade espanhola, 6.7% a nacionalidade finlandesa, 6.7% a nacionalidade italiana, 3.3% a nacionalidade mexicana, 3.3% a nacionalidade portuguesa, e 3.3% a nacionalidade americana.

Estudar o sector das Tecnologias da Informação é importante pois este sector industrial tem um impacto crescente na inovação industrial mundial (OECD, 1996). Além disso as tarefas de desenvolvimento em que as companhias de TI trabalham requerem de facto criatividade (Couger, Higgins & McIntyre, 1993) já que produzem inovações incrementais (Elkins & Keller, 2003, cit por Gumusluoglu & Ilsev, 2007).

Procedimento

Os dados deste estudo foram recolhidos através de 2 questionários distintos: O Questionário Multifactorial de Liderança (QML-Forma 6S) de Bass e Avolio (1995), e um questionário intitulado Questionário dos Valores Organizacionais, baseado nas definições de valores da empresa participante deste estudo. Ambos os questionários foram introduzidos numa ferramenta designada *SurveyMonkey* (www.surveymonkey.com) para facilitar a recolha de dados. O *SurveyMonkey* é uma ferramenta on-line de pesquisa que permite que pessoas de todos os níveis de experiência possam criar os seus próprios questionários de uma forma simples e rápida. Esta ferramenta permite contactar os participantes directamente através do seu endereço de correio electrónico, facilitando o controlo do número de respostas obtidas e o tratamento da informação. Os dados recolhidos foram posteriormente combinados e agrupados para análise.

Dos cerca de 65 inquiridos, 30 responderam afirmativamente a este estudo e completaram os 2 questionários. Dado que os participantes deste estudo apresentavam diversas nacionalidades, optou-se por utilizar o Questionário Multifactorial de Liderança em inglês (QML-Forma 6S), e o Questionário dos Valores Organizacionais também em inglês (o que tem sentido aliás já que os itens deste último provêm das definições originais dos valores da empresa em questão, cujo idioma oficial é o inglês).

Medidas

Liderança Transformacional. A Liderança Transformacional foi medida utilizando o Questionário Multifactorial de Liderança (QML-Forma 6S; Bass & Avolio, 1995). O QML utilizado neste estudo continha itens comportamentais para todas as escalas de liderança, os seus 21 itens explicam e demonstram aos indivíduos os principais factores que definem líderes verdadeiramente excepcionais, diferenciando os líderes eficazes e ineficazes em todos os níveis da organização. Avolio, Bass e Jung (1999) forneceram apoio para a validade convergente e discriminante deste instrumento.

Uma vez que não existia nenhuma expectativa de que as dimensões individuais da liderança transformacional afectariam de forma distinta a inovação, foi utilizado um único índice para medir a liderança transformacional. A utilização de uma única escala

para representar a liderança transformacional tem sido validada por investigações anteriores (Judge & Bono, 2000).

Os participantes foram solicitados a avaliar a frequência com que se envolvem em comportamentos de liderança transformacional, sendo que as avaliações foram concluídas numa escala de 5 pontos, com 1 representando "Nunca ou quase nunca" e 5 representando "Sempre ou quase sempre". Exemplos de alguns itens incluídos: "Ajudo os meus colaboradores a sentirem que o seu trabalho é importante"; "Dou especial atenção àqueles que me parecem menos integrados"; e "Estimulo os meus colaboradores a abordarem velhas questões segundo novas perspectivas". Em anexo (Anexo I) é possível encontrar uma cópia deste questionário.

Inovação Organizacional. A inovação organizacional é definida neste estudo como a tendência da organização para desenvolver novos produtos/serviços. Esta variável foi medida através do Questionário dos Valores Organizacionais, o qual foi criado de raiz para este estudo tendo como base as definições dos valores da empresa analisada. Optou-se por elaborar um questionário com todos os 5 valores da empresa e não um questionário dedicado exclusivamente à inovação, pois pretende-se que desta investigação resulte a elaboração de um plano o mais abrangente possível, que possa impactar as chefias a vários níveis. Esta possível abrangência da investigação foi também crucial para cativar a empresa em questão a facilitar a participação das suas chefias na mesma, para garantir o seu “*buy in*”.

Dos 21 itens deste questionário, 4 fazem parte da definição do valor inovação: “Vejo os problemas como uma oportunidade de inovar”; “Considero cada ideia de forma honesta e competente. Providencio e espero feedback construtivo”; “Reconheço a inovação como a chave da nossa sustentabilidade futura, como algo fulcral para a excelência do nosso desempenho”; “Encorajo o risco e aceito a possibilidade de insucesso como parte da inovação e do processo de aprendizagem”. Tal como no QML, as avaliações foram concluídas numa escala de 5 pontos, com 1 representando "Nunca ou quase nunca" e 5 representando "Sempre ou quase sempre". Em anexo (Anexo II) é possível encontrar uma cópia deste questionário.

RESULTADOS

Após a recolha dos dados através da ferramenta *SurveyMonkey*, os mesmos foram transferidos a formato *excel* a fim de realizar o tratamento estatístico. O programa SPSS (versão 18), muito popular em investigação aplicada às Ciências Sociais (Bisquerra, 1989), foi o utilizado para a execução dos procedimentos estatísticos a seguir apresentados.

Análise Descritiva

No Quadro 1 é possível observar o nível geral ou típico dos resultados no seu conjunto (indicado pelas medidas de tendência central), e o grau de variabilidade ou heterogeneidade dos mesmos (indicado pelas medidas de dispersão).

Quadro 1. Medidas de tendência central e de dispersão das variáveis Liderança Transformacional e Valores Organizacionais.

	Liderança Transformacional	Valores Organizacionais
Média	3.797	4.302
Mediana	3.966	4.347
Moda	3.8	4.2
Desv. pd.	.6079	.2710
Variância	.369	.073
Mínimo	2.2	3.7
Máximo	4.6	4.7
Soma	79.75	90.34
Percentis		
25	3.575	4.131
50	3.850	4.357
75	4.000	4.536

O resultado mais elevado para a variável Liderança Transformacional foi obtido no item 6: “Fico satisfeito quando os meus colaboradores alcançam os padrões estabelecidos”. Já o resultado mais baixo foi obtido no item 14: “Concordo com tudo (ou quase tudo) o que os outros queiram fazer”.

Relativamente à variável Valores Organizacionais, o resultado mais elevado foi obtido no item 1: “Oíço sempre os meus clientes pois sei que são fundamentais para o negócio”. O resultado mais baixo foi obtido no item 14: “Procuro criar um equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar para alcançar resultados e qualidade de vida”.

Análise Inferencial

Para testar a possível relação entre a liderança transformacional e os valores organizacionais foi efectuada uma análise de regressão linear (Quadro 2).

Quadro 2. Análise de regressão linear da relação entre a Liderança Transformacional e os Valores Organizacionais

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Erro típ.	Beta		
1 (Constante)	3.137	.987		3.179	.004
Liderança Transformacional	.307	.259	.219	1.185	.246

a. Variável dependente: Valores Organizacionais

Os resultados da análise de regressão linear revelaram a existência de um efeito positivo mas não estatisticamente significativo da liderança transformacional sobre os valores organizacionais ($b = 1.18$, $p > 0,05$).

DISCUSSÃO

Apesar de algumas limitações já referidas, e que serão exploradas mais adiante, este estudo acaba por contribuir de alguma forma para a literatura, mostrando que, e em linha com Jung et al. (2004), a liderança transformacional influencia positivamente a inovação organizacional. Apesar de neste estudo esta influência positiva não ser estatisticamente significativa, a mesma sugere, como referido frequentemente na literatura, que as chefias devem comprometer-se com comportamentos de liderança transformacional a fim de promover a inovação organizacional. Especificamente, devem construir relações individualizadas com os subordinados e considerar as suas necessidades, aspirações e competências, devem articular uma visão excitante do futuro e inspirar e motivar os subordinados a trabalhar para realizar esta visão, e por último devem estimular os mesmos intelectualmente, alargando os seus interesses, e incentivando-os a abordar velhos problemas de novas perspectivas.

Um factor que terá contribuído decididamente para esta não significância dos resultados obtidos foi a limitada amostra de 30 participantes, já que um teste estatístico tenderá tanto mais a ser significativo quanto mais a amostra de resultados for numerosa (Moreira, 2004). Este número de participantes (cerca de 40% do universo de chefias da empresa em questão, em Espanha), pode ser considerado baixo, já que investigações semelhantes recorrem normalmente a amostras na ordem da centena de participantes. Apesar dos inúmeros esforços realizados no sentido de obter uma maior participação, tal acabou infelizmente por não ser possível. Na secção *Conclusão* será abordado como a reduzida dimensão da amostra acabou por impactar noutros factores da investigação.

Outro aspecto deste estudo que me parece importante salientar, é o facto do mesmo permitir “entrar no mundo” das grandes empresas multinacionais, nomeadamente no mundo de um “*big player*” da área das Tecnologias da Informação. As grandes empresas multinacionais, pela sua dimensão e diversidade (sobretudo humana e processual), constituem um bom cenário para a investigação. Esta diversidade encontra-se aliás presente nos participantes deste estudo, onde encontramos pessoas provenientes de culturas tão distintas como a americana e a finlandesa. Tal acaba, na minha opinião, por enriquecer a informação do mesmo.

Gostaria também de referir que é difícil imaginar como se poderia desenvolver a liderança transformacional necessária para inovar com êxito no contexto específico deste estudo, ou em qualquer ambiente dinâmico, complexo, e turbulento, sem levar em

consideração as características do próprio contexto. O contexto das grandes empresas multinacionais da área das TI é um contexto “ferozmente” competitivo, em que a pressão para a gestão eficaz dos recursos humanos disponíveis e consequente obtenção de resultados é elevadíssima. Neste contexto, em constante ebulição tecnológica, onde a inovação é um factor desequilibrador, um “*game changer*”, é necessária uma liderança transformacional capaz de energizar as equipas a persistir na busca de ideias criativas. De modo a desenvolver a liderança transformacional num contexto tão competitivo é fundamental considerar todas as variáveis e interações complexas associadas ao mesmo, algo que de acordo com Fiedler (cit. por Avolio et al, 2003), não aconteceu em grande parte das intervenções de desenvolvimento de liderança transformacional presentes na literatura. A proposta de desenvolvimento resultante deste estudo procurará ter em consideração todos estes factores, de maneira a impactar positivamente nas competências de liderança transformacional das chefias e por conseguinte na inovação organizacional.

Para concluir esta parte gostaria ainda de referir que as grandes empresas multinacionais são por natureza bastante conservadoras quanto a abrir as suas portas à investigação académica, já que temem, de alguma forma, abrir uma brecha nas suas estruturas de segurança da informação. Como em qualquer investigação académica desta natureza foram dadas garantias a este nível, mas apesar das mesmas foi bastante difícil obter o “*buy in*” deste estudo por parte da organização em questão.

CONCLUSÃO

Nesta parte deste estudo apresentarei quais as principais limitações do mesmo e quais os caminhos possíveis para futuras investigações no domínio da relação entre a liderança transformacional e a inovação organizacional.

Limitações do Estudo e Caminhos Possíveis para Futuras Investigações

Devido à reduzida dimensão da amostra, e como foi referido na introdução da parte experimental deste estudo, não se efectuaram estudos sobre as sub-componentes da liderança transformacional e da inovação. Relativamente aos sub-componentes da liderança transformacional, investigações futuras poderão analisar como se relacionam individualmente com a inovação, visto que de acordo com a literatura, três sub-componentes da liderança transformacional, a inspiração motivacional, a estimulação intelectual, e a influência idealizada ou carisma, foram especificamente identificados por como estando positivamente relacionados com a criatividade, algo tipicamente envolvido no processo de inovação (Jung et al, 2004). Assim, ao invés de limitar investigações futuras nesta temática a um constructo de liderança transformacional global, dever-se-á incluir pelo menos cada um dos sub-componentes anteriores que compreendem a liderança transformacional, utilizando, se possível, uma maior variedade de metodologias de pesquisa, que não apenas questionários (como por exemplo observação ou entrevistas estruturadas), já que ao usar vários métodos, poderá ser possível obter um melhor controlo sobre como discriminar entre esses respectivos sub-componentes.

Já que o processo de inovação pode originar inovações radicais (com um risco associado mais elevado, mais frequentes em grandes empresas) e/ou incrementais (com um risco associado mais baixo, mais frequentes em pequenas e médias empresas), seria interessante abordar em investigações futuras como se relacionam estes dois sub-componentes da inovação com os sub-componentes da liderança transformacional referidos anteriormente.

Estudos futuros poderão também examinar os processos que medeiam a relação entre liderança transformacional e inovação organizacional, olhando para os efeitos de outras variáveis contextuais, tais como o suporte interno e externo para a inovação, ou mesmo o relacionamento com clientes e concorrentes no mercado. Elkins e Keller (cit.

por Gumusluoglu & Ilsev, 2007) sugerem que as relações construídas com o ambiente externo, em especial para a aquisição de conhecimentos e recursos, desempenham um papel significativo no processo de inovação, pelo que seria importante analisar empiricamente se o efeito da liderança transformacional na inovação organizacional aumenta sob um elevado nível de apoio externo. Tal poderá ser especialmente importante para as micro e pequenas empresas que poderão não ter recursos financeiros e técnicos internos adequados para a inovação.

Poderá também referir-se como limitação deste estudo o facto de não se utilizar um questionário dedicado exclusivamente à inovação. Como foi referido anteriormente na descrição das medidas utilizadas, optou-se por não o fazer pois tal dificultaria o “*buy in*” da organização e retiraria abrangência ao estudo. Outra limitação do presente estudo poderá ter sido o desenho de corte transversal utilizado. Em contextos reais de trabalho, estudos longitudinais poderão analisar melhor os efeitos da liderança transformacional sobre a inovação organizacional.

Uma questão que me parece também importante levantar no que toca a caminhos para futuras investigações é como se posiciona a liderança transformacional na gestão virtual de equipas e como poderá impactar a inovação neste novo e emergente contexto. Hoje em dia a crescente influência da Web 2.0 conduz a que o poder dos antigos modelos organizacionais “*top-down*”, de comando e controlo esteja a diminuir, conduzindo a que organizações recentes como o Google, Amazon, eBay, e muitos outros confiem em afiliações com outros indivíduos e organizações que estão fora do seu controlo directo e das suas paredes físicas (Rodriguez & Solomon, 2007). A um nível pessoal, esta mudança requer uma maneira diferente de ser, já o que significa ser “líder” num contexto em rede é muito diferente dos estilos de liderança convencionais. Grandes empresas de sucesso estão a começar a adoptar novos modelos de liderança e inovação. John Chambers (CEO da Cisco Systems), compartilhou numa recente conferência da *Fortune Magazine* a sua nova percepção de inovação em rede (Rodriguez & Solomon, 2007). Chambers mudou o paradigma de gestão da Cisco para uma rede de inovação, passando do sistema tradicional de comando e controlo para um sistema altamente distribuído em rede, construído sobre as capacidades e competências ao invés da classificação e das estruturas de comunicação. A activação desta mudança é um conjunto de ferramentas tecnológicas, como por exemplo sistemas de telepresença para substituir reuniões físicas.

Os líderes necessitam de perguntar a si mesmos e aos seus pares, como poderiam utilizar este tipo de ferramentas, a fim de aprender a aplicá-las de uma forma significativa na sua própria organização. A inovação em rede deve criar valor para as organizações e indivíduos, a fim de ser considerada um sucesso e ser aprovada no longo prazo.

Em suma, este estudo permite concluir que, e apesar de todas as limitações referidas anteriormente, a liderança transformacional parece impactar positivamente a inovação organizacional na empresa analisada. Futuras investigações poderão centrar-se na compreensão de como os diversos sub-componentes da liderança transformacional e da inovação organizacional se inter-relacionam e nos possíveis mediadores destas relações. Outro foco interessante para futuras investigações nesta área poderá ser a análise da influência crescente da Web 2.0 na gestão de equipas virtuais e o resultante impacto nas competências de liderança requeridas para a inovação num mundo de colaboração em rede.

BIBLIOGRAFIA

- Amabile, T., Conti, R., Coon, H. (1996). "Assessing the work environment for creativity". *Academy of Management Journal* 39 (5): 1154-1184.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. H., Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research; a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*. 25. 147-173.
- Avolio, B. J., Howell, J. M. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology* (Vol. 78, No.6, 891-902).
- Avolio, B. J. (1997). The Great Leadership Migration to a Full Range Leadership Development System. *KLSP: Transformational Leadership, Working Papers*. Academy of Leadership Press.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Berson, Y. & Jung, D. I. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* (Vol. 88, No. 2, pp. 207–218).
- Avolio, B. J., Berson, Y., Jung, D. I., & Sosik, J. J (2003). Leadership models, methods, and applications. In W. C.Borman, D. R.Ilgen, & R. J.Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 277–307). Hoboken, NJ: Wiley.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behaviour*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter: 19-31).
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (2nd ed.)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bennis, W. (2007). The Challenges of Leadership in the Modern World – Introduction to the Special Issue. *American Psychologist* (Vol. 62, No. 1, 2 – 5).
- Bisquerra, A., R. (1989). *Introducción conceptual al análisis multivariable. Un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL y SPAD*. Barcelona: PPU.
- Bordia, R., Kronenberg, E., Neely, D. (2005). *Innovation's OrgDNA*. Booz Allen Hamilton.
- Bragança, N. (2006). Contrato Psicológico. In Gomes, J.F.S., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH, Lda. (cap 2).
- Brennan, A., Ferris, P., Kline, T., & Paquet, S. (2004). *The Use and Abuse of Power in Leadership*. University of Calgary.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chemers, M.M. (2001). Leadership effectiveness: an integrative review. In M. A. Hogg & R. S. Tindale (Eds.). *Handbook of Social Psychology: Group Process*. Oxford: Blackwell. (pp. 376-399).
- Couger, J. D., Higgins, L. F. and McIntyre, S. C. (1993). Unstructured Creativity in Information Systems Organizations. *MIS Quarterly*, 17(4): 375-397.
- Davila, T., Epstein, M., Shelton, R. (2006). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship, practice and principles*. Harper & Row, Publishers, Inc.

- Durisin, B., Todorova, G. (2003). *The Ambidextrous Organization: Managing Simultaneously Incremental and Radical Innovation?* Sda Bocconi Working Paper No. 03-06.
- Fagerberg, J., Mowery, D., Nelson, R. (2004). *The Oxford Handbook of Innovations*. Oxford University Press.
- Flores, F. (1980). *Management and communication in the office of the future*. Ph.D. Thesis, University of Berkeley.
- Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2007). Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for innovation. Free Press
- Hogan, R., & Kaiser, R. B., (2005). What We Now About Leadership. *Review of General Psychology*, Vol.9 (2), 169-180.
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations. *American Psychologist*, 45 (2), 179-189.
- Jobs, S. (2004). *The seed of Apple's innovation*. BusinessWeek.
- Johansson, F. (2004). *The Medici effect: Breakthrough insights at the intersection of ideas, concepts, and cultures*. Harvard Business School Press.
- Judge, T. A. and Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85: 751-765.
- Judge T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D. I., Chow, C., Wu, A. (2004). *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings*. San Diego State University, Center for International Business Education and Research (CIBER).

- Koontz, H., O'Donnel, C., & Weinrich, H. (1980). *Management*. (pp. 659-685). Tokio: McGraw-Hill, Inc.
- Leifer, R., McDermott, C. M., O'Connor, G., Peters, L. S., Rice, P., and Veryzer, R. (2000). *Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts*. Harvard Business School Press.
- Levy, D. A., Collins, B. E., & Nail, P. R. (1998). A new model of interpersonal influence characteristics. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(4), 715-735.
- Luecke, R., Katz, R. (2003). *Managing creativity and innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure*. NY: Free Press
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- OECD (1996). The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines and Interpreting Technological Innovation Data (Oslo Manual). Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>.
- O'Regan, N., Ghobadian, A. (2006). Innovation in NTBFs: Does leadership really matter? *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol 2(2), pp. 299-314. Publisher: Germany.
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(2), 217-244.
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamento Organizacional*. Editora LTC.
- Rodriguez, D., Solomon, D. (2007). *Leadership and Innovation in a Networked World*. Innovations.
- Selman, J. (2002). Leadership and innovation: Relating to circumstances and change. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 6, No. 3.

- Shamir, B., House, R.J. and Arthur, M.B. (1993) 'The Motivational Effect of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory'. *Organization Science*, 4: 577–94.
- Silverstein, D., DeCarlo, N., Slocum, M. (2005). *INSourcing innovation: How to transform business as usual into business as exceptional*. Longmont, CO: Breakthrough Performance Press.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Tannenbaum, A.S., Schmitt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, Vol. 36, 95-101.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management (3rd ed.)* (pp. 299-316). Harlow: Prentice Hall
- Van Wagner, K., (2007). *Leadership Theories*. Retrieved from <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, 17 – 24.
- Waldman, D., Ramírez, G., House, R., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter. CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy Manager Journal*, 44, 134-143.
- Yammarino, F.J. and Bass, B.M. (1990) 'Long-Term Forecasting of Transformational Leadership and its Effects among Naval Officers: Some Preliminary Findings'. In Clark, K.E. and Clark, M.B. (eds) *Measure of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 151– 69.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.

Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.

Yukl, G., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and reseach on leadership in organizations. *In* M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. London: Davies-Black Publishing. (cap. 3, pp.147-197).

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, 6 – 16.

ANEXO I

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S

Instructions: This questionnaire provides a description of your leadership style. Twenty-one descriptive statements are listed below. Judge how frequently each statement fits you. The word others may mean your followers, clients, or group members.

Key: 1 = Not at all 2 = Once in a while 3 = Sometimes 4 = Fairly often 5 = Frequently, if not always

- | | |
|--|-----------|
| 1. I make others feel good to be around me. | 1 2 3 4 5 |
| 2. I express with a few simple words what we could and should do. | 1 2 3 4 5 |
| 3. I enable others to think about old problems in new ways. | 1 2 3 4 5 |
| 4. I help others develop themselves. | 1 2 3 4 5 |
| 5. I tell others what to do if they want to be rewarded for their work. | 1 2 3 4 5 |
| 6. I am satisfied when others meet agreed-upon standards. | 1 2 3 4 5 |
| 7. I am content to let others continue working in the same way as always | 1 2 3 4 5 |
| 8. Others have complete faith in me. | 1 2 3 4 5 |
| 9. I provide appealing images about what we can do. | 1 2 3 4 5 |
| 10. I provide others with new ways of looking at puzzling things. | 1 2 3 4 5 |
| 11. I let others know how I think they are doing | 1 2 3 4 5 |
| 12. I provide recognition/rewards when others reach their goals. | 1 2 3 4 5 |
| 13. As long as things are working, I do not try to change anything. | 1 2 3 4 5 |
| 14. Whatever others want to do is OK with me. | 1 2 3 4 5 |
| 15. Others are proud to be associated with me. | 1 2 3 4 5 |
| 16. I help others find meaning in their work | 1 2 3 4 5 |
| 17. I get others to rethink ideas that they had never questioned before. | 1 2 3 4 5 |
| 18. I give personal attention to others who seem rejected. | 1 2 3 4 5 |
| 19. I call attention to what others can get for what they accomplish. | 1 2 3 4 5 |
| 20. I tell others the standards they have to know to carry out their work. | 1 2 3 4 5 |
| 21. I ask no more of others than what is absolutely essential. | 1 2 3 4 5 |

SOURCE: Copyright © 1992 B. M. Bass and B. J. Avolio. Adapted with permission. MLQ forms can be obtained from Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Rd., Suite 202, Redwood City, CA 94061, USA; (650) 261-3500.

ANEXO II

Organizational Values Questionnaire

Instructions: This questionnaire provides a measure of how you experience your company's values. Twenty-one descriptive statements are listed below. Judge how frequently each statement fits you using the following scale:

Key: 1 = Not at all 2 = Once in a while 3 = Sometimes 4 = Fairly often 5 = Frequently, if not always

- | | |
|--|-----------|
| 1. I listen to my customers. They are at the centre of my business. | 1 2 3 4 5 |
| 2. I work with my customers to shape the future. | 1 2 3 4 5 |
| 3. I continually take steps to better understand the customer's business and challenges to add value and maximize customer satisfaction and loyalty. | 1 2 3 4 5 |
| 4. In partnership with my customers I work proactively to tackle challenges. | 1 2 3 4 5 |
| 5. I communicate openly with all, regardless of hierarchical, organizational or geographic borders. | 1 2 3 4 5 |
| 6. I encourage diversity of thoughts and opinions, so no person needs to be afraid to speak out. | 1 2 3 4 5 |
| 7. I create an interactive listening environment, focused on finding solutions and delivering results | 1 2 3 4 5 |
| 8. I actively seek feedback to create learning opportunities for personal and team growth. | 1 2 3 4 5 |
| 9. I consider each idea swiftly, fairly and competently. I provide and expect constructive feedback. | 1 2 3 4 5 |
| 10. I encourage risks that are worth taking and accept the possibility of failure as part of the innovation and learning process. | 1 2 3 4 5 |
| 11. I see problems as an opportunity for innovation. | 1 2 3 4 5 |
| 12. I recognize innovation as the cornerstone for our future sustainability, as an essential benchmark of our performance excellence. | 1 2 3 4 5 |
| 13. I strive to build the 'best place to work', based on trust, respect, honesty, and openness. | 1 2 3 4 5 |
| 14. I balance work and family to achieve both results and a quality life. | 1 2 3 4 5 |
| 15. I promote diversity, equal opportunity, and talent development. | 1 2 3 4 5 |
| 16. I value engaged and accessible leadership | 1 2 3 4 5 |
| 17. I actively drive continuous improvement, learning from success and failure. | 1 2 3 4 5 |
| 18. I generate excitement in my teams especially about the needs of our customers and their customers. | 1 2 3 4 5 |
| 19. As a leader, I know my employees and find their hidden potential, thus enabling them to develop their capabilities and career. | 1 2 3 4 5 |
| 20. I recognize others and reward those who live my company's values. | 1 2 3 4 5 |
| 21. I energize and inspire my team about the present and future possibilities with the company. | 1 2 3 4 5 |