

Ana Maria de Azevedo Martins

O Contributo dos Sistemas de Informação para a Eficácia da Liderança e para a  
Mudança do Comportamento Organizacional

The Role of Information Systems in Contributing to Leadership Efficacy and  
Organisational Behaviour Change

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015







Ana Maria de Azevedo Martins

O Contributo dos Sistemas de Informação para a Eficácia da Liderança e para a  
Mudança do Comportamento Organizacional

The Role of Information Systems in Contributing to Leadership Efficacy and  
Organisational Behaviour Change

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015







©2015

Ana Maria de Azevedo Martins

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS



Ana Maria de Azevedo Martins

O Contributo dos Sistemas de Informação para a Eficácia da Liderança e para a  
Mudança do Comportamento Organizacional

The Role of Information Systems in Contributing to Leadership Efficacy and  
Organisational Behaviour Change

Tese Apresentada à Universidade Fernando Pessoa para  
obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Informação

---



*“To lead people, walk beside them ... As for the best leaders, the people do not notice their existence. The next best, the people honour and praise. The next, the people fear; and the next, the people hate ... When the best leader’s work is done the people say, ‘We did it ourselves’!”*

- Lao-Tsu

*“A good world needs knowledge, kindness, and courage; it does not need a regretful hankering after the past or a fettering of the free intelligence by the words uttered long ago by ignorant men.”*

- Bertrand Russell

*“All of the great leaders have had one characteristic in common: it was the willingness to confront unequivocally the major anxiety of their people in their time. This, and not much else, is the essence of leadership.”*

- John Kenneth Galbraith



## RESUMO

### O Contributo dos Sistemas de Informação para a Eficácia da Liderança e para a Mudança do Comportamento Organizacional

O presente trabalho debruça-se sobre os constructos da liderança e do comportamento de auto-eficácia da liderança nas organizações. Reflecte-se sobre a importância dos sistemas de informação no clima organizacional, com efeitos sobre a eficácia na liderança. Trata-se de uma perspectiva pertinente na conjuntura organizacional atual, dado que incide sobre valores patrimoniais intangíveis que, quando dinamizados, dão suporte à performance organizacional. A nossa preocupação central é a auto-eficácia. Através dela pretende-se melhorar a eficiência organizacional, porque minimiza prejuízos e desperdícios. Também se relaciona a eficácia com o desempenho da liderança organizacional e com o capital ‘confiança’. Dessa forma, os novos caminhos passam por auscultar a percepção dos colaboradores sobre a importância da cultura organizacional face ao desempenho e à eficácia de longo prazo na organização. Com a presente reflexão, evidencia-se que a espiritualidade no local de trabalho é um factor de apoio ao desenvolvimento holístico dos colaboradores. Fica sublinhado que é fundamental que os líderes tenham noção e consciência de “si” e dos seus papéis, e como estes se reflectem no seu comportamento quotidiano na organização. O estudo assenta num trabalho de campo, elaborado numa organização intensiva em informação e que presta serviços de consultoria e informática. Os resultados apurados tentam dizer que, globalmente, no estudo longitudinal das hetero-percepções dos gestores directos e indirectos, o *gap* cultural diminuiu em todas as dimensões relativas às competências dos papéis, sendo vital destacar o quadrante designado por Apoio. As hetero-percepções dos gestores directos demonstram que o menor *gap* cultural mantém-se no quadrante de Objectivos Racionais e Competir no modelo de *CVF*, caracterizado por uma cultura de mercado, e relacionado com a fase da Combinação no modelo de *SECI* (processos que fomentam os relacionamentos e intercâmbios informais – conversão do conhecimento explícito para o explícito). Enquanto que o maior *gap* cultural reside no quadrante Apoio e Colaborar no modelo *CVF*, relacionado com a fase da Socialização no modelo de *SECI* (processos que fomentam os relacionamentos e intercâmbios informais – conhecimento tácito para tácito). Como o *gap* cultural diminuiu em todas as dimensões, pode realçar uma melhoria das percepções do desempenho organizacional. Contudo, um resultado inesperado está associado ao quadrante Apoio com a cultura de clã, uma vez que são os gestores indirectos na empresa em estudo que fomentam esta cultura, e não os gestores directos, conforme seria desejável. Um resultado favorável para o estudo da auto-eficácia da liderança demonstra que as médias são mais elevadas para atributos de Gestão e Resolução de Problemas. Os resultados que não corresponderam às expectativas iniciais estão associados às médias baixas relativamente aos atributos Sociais/de Comunicação, o que pode ser uma debilidade porque seria desejável que a equipa de gestão tivesse maior sensibilidade perante os capitais sociais, emocionais e espirituais, os quais estão relacionados com estes atributos.

**Palavras Chave:** Auto-Eficácia; Clima; Confiança; Cultura; Desempenho Organizacional; Liderança; Sistemas de Informação

## ABSTRACT

### The Role of Information Systems in Contributing to Leadership Efficacy and Organisational Behaviour Change

This study focuses on the constructs of organisational leadership and leadership self-efficacy. The study further reflects on the impact of information systems on the organisational climate and its impact on leadership self-efficacy. This perspective is appropriate in the current organisational context that takes into account intangible heritage values that, once energised, are the cornerstones for organisational performance. The main realm of analysis is self-efficacy. Moreover, self-efficacy improves organisational efficiency as it minimises losses and waste. Efficacy is also related to organisational leadership performance and trust. In this way, new paths explore those employee perceptions related to the importance that culture has on organisational performance and long-term efficacy. The purpose of this reflection is to highlight that workplace spirituality is the factor that supports employee holistic development. This study emphasises that leaders scrutinize and understand their perception of self, the roles performed and how these impact the leader's everyday demeanour in the workplace. The field research for this study was conducted in an IT company whose core business is consulting and IT. Overall, the longitudinal analysis reveals that the spotlight is placed specifically on the organisational glue dimension, inherent in the human relations model. Moreover, the overall findings tend to show a decrease in the cultural gap pertaining to all the dimensions associated with the management competencies regarding employees perceptions towards their line managers and top management. However, according to the employee perceptions of their line managers, the lowest cultural gap remains in the rational goal model imbued with a market and objective culture focusing on goal achievement, in line with the CVF model. This dimension fosters the Combination phase, according to the SECI model that supports informal relationships and exchanges leading to the conversion of explicit to explicit knowledge. Whereas, the largest cultural gap remains in the human relations model imbued with a clan culture focusing on teamwork, participation, facilitation and commitment, in line with the CVF model. This dimension fosters the Socialisation phase, according to the SECI model that supports informal relationships and exchanges leading to the conversion of tacit to tacit knowledge. The cultural gap decrease in all dimensions may indicate an improvement in employee perceptions towards organisational performance. However, an unexpected finding is linked to the employee perceptions of top management being positioned in the human relations quadrant imbued with a support culture. This is antithetical to the desired state of affairs where line managers are responsible to take on this role. Regarding the leadership self-efficacy study, a favourable finding demonstrates that the Management and Problem Solving attributes display higher results. Whereas, the findings for the Social and Communication attributes are seemingly low which is antithetical to the desired state of affairs. This can be disconcerting because the management team should be cognizant of the pertinent social, emotional and spiritual capitals associated with these attributes.

**Keywords:** Climate; Culture; Information Systems; Leadership; Performance; Self-Efficacy; Trust

## **AGRADECIMENTOS**

A todos que tornaram este trabalho possível, e em especial:

Ao Professor Doutor Albino Lopes, que sempre se mostrou disponível. O seu apoio e constante encorajamento foram primordiais para que este desafio não passasse de uma quimera. Muito Obrigada, caro Professor.

À Empresa de Tecnologia de Informação pela sua disponibilidade e participação no estudo.



## ÍNDICE

|  |              |
|--|--------------|
| <b>RESUMO.....</b>   | <b>xv</b>    |
| <b>ABSTRACT .....</b>  | <b>xvi</b>   |
| <b>AGRADECIMENTOS .....</b>  | <b>xvii</b>  |
| <b>MAPA DE QUADROS.....</b>  | <b>xxiii</b> |
| <b>MAPA DE FIGURAS.....</b>  | <b>xxvi</b>  |
| <b>MAPA DE TABELAS .....</b>   | <b>xxvii</b> |
| <b>ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS .....</b>  | <b>xxix</b>  |
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>1</b>     |
| <b>PARTE I - ENQUADRAMENTO TEMÁTICO .....</b>  | <b>7</b>     |
| <b>CAPÍTULO 1: DINÂMICA DOS ACTIVOS INTANGÍVEIS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....</b>                   | <b>9</b>     |
| <b>1.1 Introdução .....</b>  | <b>9</b>     |
| <b>1.2 A Passagem da Função para a Competência no Desenvolvimento do Capital Humano. ....</b>            | <b>9</b>     |
| <b>1.3 Abordagem Baseada nos Recursos: Competências e Vantagem Competitiva.....</b>                      | <b>12</b>    |
| <b>1.4 Conceito de Competências nas Diferentes Abordagens .....</b>                                      | <b>14</b>    |
| 1.4.1 Abordagem Racionalista.....  | 15           |
| 1.4.2 Abordagem Interpretativa.....  | 17           |
| 1.4.3 Abordagem Inovadora .....  | 18           |
| <b>1.5 Competências Orientadas para a Liderança.....</b>   | <b>19</b>    |
| 1.5.1 Modelo de <i>CVF</i> .....   | 21           |
| 1.5.2 Modelo de Meta-Competências.....   | 28           |
| <b>1.6 Competências e Mudança de Paradigma: da Escola Científica de Gestão para o Conhecimento .....</b> | <b>31</b>    |
| 1.6.1 Papel do Capital Humano no Paradigma da Conhecimento.....  | 41           |
| <b>1.7 Dinamismo da Cultura Organizacional.....</b>  | <b>43</b>    |
| 1.7.1 Conceito de Cultura .....  | 43           |
| 1.7.1.1 Perspectivas e Níveis de Cultura .....   | 46           |
| 1.7.2 Dimensões da Cultura.....  | 51           |
| 1.7.2.1 Dimensões de Cultura e o Modelo de <i>CVF</i> .....  | 56           |
| 1.7.3 Cultura de Fomento à Aprendizagem .....  | 58           |
| 1.7.3.1 Criação e Partilha do Conhecimento .....   | 59           |
| <b>1.8 Dinâmica da Confiança nas Organizações .....</b>  | <b>62</b>    |
| 1.8.1 Conceito e Tipos de Confiança.....   | 64           |
| 1.8.1.1 Perspectivas da Confiança .....  | 65           |
| 1.8.1.2 Modelo Multidimensional da Confiança .....   | 67           |
| 1.8.1.3 Tipos de Confiança.....  | 70           |
| 1.8.2 Confiança: Factor Basilar do Capital Social.....   | 71           |
| 1.8.2.1 Inter-relação do Capital Social, Performance e Inovação. ....                                    | 73           |
| <b>1.9 Dinâmica do Desempenho Organizacional .....</b>   | <b>76</b>    |
| 1.9.1 Conceito de Desempenho .....   | 76           |
| 1.9.2 <i>Performance</i> : Potencial da Criação de Valor .....   | 79           |
| 1.9.3 <i>Performance</i> Organizacional: Âmago da Criação e Partilha de Conhecimento ..                  | 81           |
| 1.9.4 <i>Performance</i> Organizacional e a Lógica Social e Espiritual .....                             | 83           |

|  |            |
|--|------------|
| 1.10 Conclusão .....   | 86         |
| <b>CAPÍTULO 2: DESAFIO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>   | <b>92</b>  |
| 2.1 Introdução .....   | 92         |
| 2.2 Dinâmica das Competências na Liderança .....   | 92         |
| 2.3 Teorias de Liderança.....  | 95         |
| 2.3.1 Abordagem dos Traços.....  | 96         |
| 2.3.2 Abordagem do Comportamento .....   | 96         |
| 2.3.3 Abordagem do Poder-influência.....   | 96         |
| 2.3.4 Abordagem Situacional .....  | 97         |
| 2.3.5 Abordagem Integrativa.....   | 97         |
| 2.4 Níveis de Conceptualização das Teorias de Liderança .....  | 97         |
| 2.4.1 Processos Intra-individuais.....   | 98         |
| 2.4.2 Processos Diádicos .....   | 99         |
| 2.4.3 Processos de Grupo .....   | 99         |
| 2.4.4 Processos Organizacionais .....  | 100        |
| 2.5 Perspectiva Recente do Modelo de <i>CVF</i> .....  | 106        |
| 2.6 Auto-eficácia da Liderança.....  | 110        |
| 2.6.1 A Auto-eficácia no Desenvolvimento da Liderança.....   | 111        |
| 2.6.2 Relação entre Liderança Eficaz e Auto-eficácia da Liderança.....                                       | 113        |
| 2.7 Integração dos Modelos <i>CVF</i> e <i>SECI</i> na Gestão do Conhecimento.....                           | 120        |
| 2.7.1 Espaço- <i>Ba</i> e a Criação de Conhecimento.....   | 123        |
| 2.7.2 A Inter-ligação entre Sistemas de Informação e Aprendizagem Organizacional no Modelo <i>SECI</i> ..... | 128        |
| 2.8 Caminho para Uma Liderança Humanizada.....   | 138        |
| 2.8.1 Competências Análogas: a Inteligência Social e Emocional.....  | 139        |
| 2.8.2 Humanização e Virtudes Espirituais na Organização.....   | 146        |
| 2.9 Conclusão .....  | 153        |
| <b>PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO.....</b>   | <b>155</b> |
| <b>CAPÍTULO 3: QUADRO METODOLÓGICO .....</b>   | <b>157</b> |
| 3.1 Introdução .....   | 157        |
| 3.2 Design do Estudo .....   | 157        |
| 3.2.1 Métodos de Investigação .....  | 158        |
| 3.2.2 O Estudo de Caso .....   | 161        |
| 3.3 Modelo em Análise .....  | 164        |
| 3.4 Problema de Investigação, Objectivos e Pressupostos em Estudo .....                                      | 166        |
| 3.5 Sujeitos.....  | 168        |
| 3.6 Procedimentos .....  | 170        |
| 3.9 Conclusão .....  | 172        |
| <b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....</b>   | <b>173</b> |
| 4.1. Introdução .....  | 173        |
| 4.2 Caracterização Socioprofissional dos Respondentes.....   | 173        |
| 4.2 Empresa.....   | 176        |
| 4.2.1 Instrumentos de Recolha de Dados .....   | 176        |
| 4.2.2 Competências de Gestão.....  | 177        |
| 4.2.3 Confiança.....   | 179        |
| 4.2.4 Cultura .....  | 181        |
| 4.2.5 Desempenho Organizacional.....   | 183        |
| 4.2.6 Auto-eficácia da Liderança.....  | 185        |
| 4.3 Percepções da Cultura Percepcionada e Desejada .....   | 188        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.3.1 Desempenho e Eficácia .....                                  | 190        |
| <b>4.4 Gestores .....</b>  | <b>192</b> |
| 4.4.1 Competências .....   | 192        |
| 4.4.2 Papéis dos Gestores .....                                    | 199        |
| 4.4.3 Confiança.....   | 205        |
| <b>4.5 Auto-eficácia de Liderança.....</b>                         | <b>209</b> |
| 4.5.1 Resultados da Auto-eficácia da Liderança .....               | 209        |
| <b>4.6 Conclusão .....</b>   | <b>215</b> |
| <b>CAPÍTULO 5: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>                  | <b>217</b> |
| <b>5.1 Análise e Discussão de Resultados .....</b>                 | <b>217</b> |
| 5.1.1 Estudo da Percepção do Desempenho .....                      | 217        |
| 5.1.2 Estudo da Auto-eficácia da Liderança.....                    | 223        |
| <b>CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>         | <b>233</b> |
| <b>6.1 Conclusões Finais.....</b>                                  | <b>233</b> |
| <b>6.2 Limitações da Investigação .....</b>                        | <b>242</b> |
| <b>6.3 Recomendações e Pistas para Futuras Investigações .....</b> | <b>243</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>  | <b>245</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>290</b> |
| <b>Anexo 1 .....</b>   | <b>291</b> |
| <b>Anexo 2 .....</b>   | <b>292</b> |
| <b>Anexo 3 .....</b>   | <b>293</b> |
| <b>Anexo 4 .....</b>   | <b>295</b> |
| <b>Anexo 5 .....</b>   | <b>296</b> |
| <b>Anexo 6 .....</b>   | <b>297</b> |
| <b>Anexo 7 .....</b>   | <b>298</b> |
| <b>Anexo 8 .....</b>   | <b>299</b> |
| <b>Anexo 9 .....</b>   | <b>300</b> |



## MAPA DE QUADROS

|   |        |
|---|--------|
| Quadro 1 - As 24 Competências de Gestão.....  | p. 24  |
| Quadro 2 - Os 3 Modos de Crescimento nas Carreiras.....   | p. 25  |
| Quadro 3 - Características de Gestão e Liderança.....   | p. 26  |
| Quadro 4 - Gestão e Liderança – Outras Diferenças.....  | p. 27  |
| Quadro 5 - Comparação Entre Papéis de Líder, Gestor e Contribuído Individual.....   | p. 28  |
| Quadro 6 - Alicerces do Conceito de Cultura Organizacional.....   | p. 47  |
| Quadro 7- Questões Para Avaliar a Capacidade, Benevolência, Integridade e<br>Confiança.. ..   | p. 69  |
| Quadro 8 – Três Papéis do Líder Numa Organização.....   | p. 102 |
| Quadro 9 – Quatro Estilos Comportamentais de Uma Equipa de Liderança.....   | p. 105 |
| Quadro 10 – Forças versus Fraquezas dos Diferentes Estilos.....   | p. 106 |
| Quadro 11 - Listagem de 88 Atributos - Inventário de Auto-eficácia da Liderança.....  | p. 118 |
| Quadro 12 – Analogia entre o Questionário de Competências de Gestão e Listagem<br>de 88 Atributos - O Inventário de Auto-eficácia da Liderança.....   | p. 119 |
| Quadro 13 - Síntese de Características dos Métodos de Investigação.....   | p. 160 |
| Quadro 14 – Analogia entre o Questionário de Competências de Gestão e a Listagem<br>de 88 Atributos – O Inventário de Auto-eficácia da Liderança..... | p. 169 |
| Quadro 15 - <i>Alpha de Cronbach</i> – Competências e Papéis. Estudo Actual (A).....  | p. 178 |
| Quadro 16 - <i>Alpha de Cronbach</i> – Confiança. Estudo Actual (A).....  | p. 180 |
| Quadro 17 - <i>Alpha de Cronbach</i> – Cultura. Estudo Actual (A).....  | p. 182 |
| Quadro 18 - <i>Alpha de Cronbach</i> – Desempenho. Estudo Actual (A).....   | p. 184 |
| Quadro 19 - <i>Alpha de Cronbach</i> – Auto-eficácia da Liderança. Estudo Actual (B).....   | p. 186 |
| Quadro 20 - Estudo Actual (A) - Hiato ( <i>gap</i> ) Cultural.....  | p. 188 |
| Quadro 21 - Estudo Anterior - Hiato ( <i>gap</i> ) Cultural.....  | p. 189 |
| Quadro 22 - Estudo Actual (A) - Médias das Percepções do Desempenho da Empresa<br>por Dimensão - Médias e Desvio-Padrão das Dimensões.....            | p. 190 |
| Quadro 23 - Estudo Anterior - Médias das Percepções do Desempenho da Empresa<br>por Dimensão.....   | p. 191 |

|   |        |
|---|--------|
| Quadro 24 - Estudo Actual (A) - Médias das Percepções do Desempenho da Empresa por Dimensão em Relação aos Gestores – 1º Momento.....             | p. 191 |
| Quadro 25 - Competências do Gestor - Gestor FF, Médias. Estudo Actual (A), 1º Momento.....  | p. 193 |
| Quadro 26 - Competências do Gestor Gestor FF, Médias. Estudo Actual (A), 2º Momento.....  | p. 194 |
| Quadro 27 - Competências do Gestor Gestor CP, Médias. Estudo Actual (A), 1º Momento.....  | p. 195 |
| Quadro 28 - Competências do Gestor - Gestor CP, Médias. Estudo Actual (A), 2º Momento.....  | p. 196 |
| Quadro 29- Competências dos Gestores - Gestor NM, Médias. Estudo Actual (A), 1º Momento.....  | p. 197 |
| Quadro 30 - Competências dos Gestores – Gestor NM, Médias. Estudo Actual (A), 2º Momento.....   | p. 198 |
| Quadro 31 - Estudo Actual (A), 1º Momento, Médias. Papéis de Gestão dos Gestores.....   | p. 200 |
| Quadro 32 - Estudo Actual (A), 2º Momento, Médias. Papéis de Gestão dos Gestores.....   | p. 201 |
| Quadro 33 - Quadrantes do Modelo de CVF Relativamente ao Gestores no Estudo Actual (A) Hiato ( <i>gap</i> ) Cultural em Relação aos Gestores..... | p. 203 |
| Quadro 34 - Hetero-Percepções dos Gestores, sobre Confiança, Médias. Estudo Actual (A). 1º Momento.....   | p. 206 |
| Quadro 35 - Hetero-Percepções dos Gestores sobre Confiança, Médias. Estudo Actual (A), 2º Momento.....  | p. 207 |
| Quadro 36 - Hetero-Percepções dos Gestores sobre Confiança, Médias. Estudo Anterior, 1º e 2º Momentos.....  | p. 208 |
| Quadro 37 - Estudo Actual (B) - Auto-eficácia da Liderança, Médias, com Identificação dos Respondentes.....                                       | p. 210 |

|   |        |
|---|--------|
| Quadro 38 - Estudo Actual (B) - Auto-eficácia da Liderança, Médias.<br>Comparação de Resultados Globais.....  | p. 211 |
| Quadro 39 – Distribuição de Resultados dos Papéis do Gestor do Estudo Actual (A),<br>1º Momento e os Atributos do Estudo de Auto-eficácia de Liderança.....   | p. 212 |
| Quadro 40 - Síntese Ilustrativa da Analogia dos Resultados entre o Questionário de<br>Competências e Papéis de Gestão e a Listagem de 88 Atributos – O Inventário de<br>Auto-eficácia da Liderança..... | p. 213 |
| Quadro 41 - Caracterização de Resultados das Competências e Papéis do Gestor<br>do Estudo Actual (A), 1º Momento e os Atributos do Estudo de Auto-eficácia<br>de Liderança.....                         | p. 214 |

## MAPA DE FIGURAS

|  |        |
|--|--------|
| Figura 1 - Modelo dos Valores Contrastantes - <i>CVF</i> e Competências Chave de Cada Papel..... | p. 22  |
| Figura 2 - Diferentes Níveis de Manifestação de Cultura de Schein.....                           | p. 48  |
| Figura 3 - Diferentes Níveis de Manifestação de Cultura de Hofstede.....                         | p. 49  |
| Figura 4 - Balanço de Valores vs Práticas em Diferentes Níveis de Cultura.....                   | p. 50  |
| Figura 5 - Dimensões e Tipos de Cultura.....   | p. 56  |
| Figura 6 - Modelo de Confiança .....   | p. 67  |
| Figura 7 - As Nove Capacidades dos SI.....   | p. 94  |
| Figura 8 - Domínio de Capacidade Nuclear dos SI.....   | p. 95  |
| Figura 9 - Níveis de Conceptualização das Teorias de Liderança.....                              | p. 98  |
| Figura 10 - Possibilidades de Preenchimento de Papéis.....                                       | p. 103 |
| Figura 11 - Estrutura do Paradigma dos Estilos de Gestão.....                                    | p. 104 |
| Figura 12 - Modelo de Criação do Conhecimento do Processo de <i>SECI</i> .....                   | p. 122 |
| Figura 13 - Processos Conceptuais no Modelo de Conhecimento Organizacional.....                  | p. 125 |
| Figura 14 - Modelo de Aquisição das TICs Baseado na Aprendizagem Organizacional.....             | p. 133 |
| Figura 15 - Diagrama do Modelo deste Estudo.....   | p. 165 |

## MAPA DE TABELAS

|  |        |
|--|--------|
| Tabela 1 - EA: Género.....             | p. 173 |
| Tabela 2 - EA: Habilitações.....       | p. 174 |
| Tabela 3 - EA: Antiguidade.....        | p. 174 |
| Tabela 4 - EA: Idade.....              | p. 175 |
| Tabela 5 - EA: Área de Actividade..... | p. 176 |



## **ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

AE - Amortizações do Exercício

AFC - Análise Factorial Confirmatória

BEI - Behavioral-Event Interviews

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CVF - Competing Values Framework

EA - Estudo Actual (A) sobre a Percepção do Desempenho

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

GE – General Electric

ISR - Imposto Sobre o Rendimento

KMS - Knowledge Management System

KRS - Knowledge Repository Systems

P - Provisões

PME – Pequenas e Médias Empresas

RL - Resultado Líquido

RBV – Resource Based View

RPM - Role Preference Map

SECI - Socialization, Externalization, Combination, Internalization

SI - Sistemas de Informação

SST - Stratified Systems Theory

TI - Tecnologia de Informação

TIC - Tecnologia de Informação e Comunicação

VAB - Valor Acrescentado Bruto

VS - Versus



## INTRODUÇÃO

### i. Apresentação e Justificação do Trabalho.

A grande preocupação deste estudo centra-se em reflectir sobre a seguinte pergunta:

A empresa, objecto de estudo longitudinal, permite relevar que as competências e papéis de determinada área de gestão relacionados com a equipa de liderança, bem como atributos de auto-eficácia da liderança, apresentam maior índice de sucesso se um elevado grau de confiança estiver associado a um menor *gap* cultural?

A essência desta reflexão prende-se em tentar contribuir para o melhor desempenho da organização como forma de alavancar os seus resultados. Também uma das preocupações deste trabalho prende-se em reflectir sobre a eficácia da liderança e os traços da liderança, numa perspectiva dinâmica e holística. Esta visão relaciona-se com o novo paradigma sócio-ecomómico que se está a desenhar e que se afasta da visão tradicional. Segundo esta nova ordem, a partilha de conhecimento é relevante porque vai ao encontro dos modelos da criação do conhecimento muito enfatizada por Peter Senge (1990) e posteriormente Nonaka e Takeuchi (1995).

Face a esta questão em reflexão, o objectivo global é:

Averiguar se, na empresa em estudo, a eficácia da liderança e o desempenho organizacional são relacionados com a percepção dos colaboradores da organização.

Face a esta globalidade, os objectivos específicos são:

1. Averiguar se na empresa em estudo, a eficácia e o desempenho organizacional são relacionados com a percepção dos colaboradores da organização.
2. Determinar se na empresa em estudo, a importância da cultura organizacional é fulcral face ao desempenho e à eficácia de longo prazo na organização.
3. Verificar se na empresa em estudo, o papel da confiança é determinante no desempenho e na eficácia da organização.

4. Avaliar se na empresa em estudo, as crenças da auto-eficácia da liderança estão associadas à dimensão específica da liderança eficaz, e elevado desempenho organizacional percebido.

O estudo incorpora os seguintes três pressupostos:

Pressuposto 1 - assenta na convicção de que um gestor que apresente maiores competências nos diferentes e complementares papéis de gestão, relativamente a um outro com competências inferiores e menos complementares, nos mesmos papéis, de determinada área de gestão (isto é, inovação, objectivos, regras e apoio) relacionado com a organização da equipa de liderança, terá maior probabilidade de sucesso. Nesta base, será produzido um índice de confiança maior, o que sortirá, em princípio, num menor *gap* cultural nessa mesma área;

Pressuposto 2 - assenta na convicção de que a diminuição do *gap* cultural na organização e o aumento do nível de confiança na gestão originará um maior aumento do desempenho organizacional percebido e obtido pelos colaboradores;

Pressuposto 3 - assenta na convicção de que um gestor que apresente atributos de auto-eficácia tem maior possibilidade de melhorar o desempenho organizacional percebido e obtido pelos colaboradores e seu impacto positivo na organização.

Para tentarmos responder às questões colocadas e aos objectivos, recorreu-se a cinco instrumentos para avaliar cada um dos construtos em estudo, nomeadamente, as competências de gestão, a cultura, a confiança, o desempenho organizacional e a auto-eficácia da liderança. Estes questionários foram aplicados na empresa MoreData, sediada em Lisboa. Ela dedica-se ao desenvolvimento e a integração de sistemas de informação. Os seus produtos incluem um leque de sistemas.

O presente trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro dedica-se à dinâmica dos activos intangíveis no desempenho organizacional. Aqui passamos pelo desenvolvimento do

capital humano, pelas diferentes abordagens, numa perspectiva evolucionista até ao presente, com o pressuposto de evidenciar a nova roupagem das competências do líder na actualidade. No capítulo dois, apresenta-se o desafio da liderança nas organizações. Para isso, apresentamos as teorias da liderança e os modelos de auto-eficácia. Também abordamos as novas tendências que se prende com a liderança humanizada. No terceiro capítulo fazemos um enquadramento metodológico. Apresentamos o *design* do estudo, fazemos e apresentamos a recolha dos dados e o seu tratamento. No capítulo quatro apresentamos e discutimos os resultados obtidos. No capítulo cinco fazemos a discussão dos resultados e aprecia-se criticamente os resultados à luz das teorias utilizadas. Por fim, no capítulo seis, apresentamos as conclusões e sublinhamos algumas das principais debilidades identificadas.

Nos últimos anos temos vindo a assistir a uma intensificação das instituições e a uma complexização crescente no seu desenho organizacional e vida quotidiana. Tal realidade tem-nos alertado para o tipo e para a sustentabilidade do desempenho organizacional, com especial incidência para as organizações com fins lucrativos. Assim, neste meio ambiente caracterizado como ágil, complexo e em rede, urge a necessidade de recorrer a novas capacidades sistémicas no contexto de liderança, tecnologia e de processos. Os modelos clássicos de alinhamento sobre a noção de estratégia competitiva ou os representativos da visão baseada em recursos (*RBV*) são, deste ponto de vista, insuficientes para lidar com este meio ambiente. Também prevalece uma forte corrente de investigação que pressupõe uma divisão significativa entre estratégias de negócio e da tecnologia de informação (TI), bem como das funções e organizações.

No entanto, no cenário contemporâneo, o reforço da divisão entre o negócio e as TIs poderá resultar num efeito profundamente negativo sobre os benefícios alcançáveis. Por tal facto, admite-se que a sustentabilidade da sociedade e das organizações é função dos desempenhos, quer individuais, quer grupais e organizacionais. A relação que se poderá estabelecer entre o desempenho organizacional percebido e a liderança partilhada seria, deste modo, positiva. Considera-se ainda a auto-eficácia como uma variável importante devido ao seu impacto positivo no desempenho a nível individual. Os indivíduos que trabalham com líderes transformacionais possuem níveis elevados de controlo sobre sistemas informacionais (SI), o que, por sua vez, é determinante no alcance de um melhor nível de desempenho individual e

uma elevada satisfação com SI. Uma tal relação parece também intensificar-se com as interações que entre elas se vão produzindo.

É dentro deste processo evolutivo e construtivo que, dentro das organizações com fins lucrativos se procuram novos instrumentos com tais finalidades, como é o caso da auto-eficácia da liderança que induz comportamentos e tomadas de decisão alternativas mas consideradas assertivas, mais adaptadas ao momento da decisão e mais interessantes para estruturar o desempenho e a longevidade organizacional. É dentro deste contexto que, a presente investigação, assenta na questão que pretende averiguar se as competências associadas a determinados papéis dos gestores influenciam a capacidade de interacção e de partilha dentro da organização, bem como intra e inter grupos. Destes comportamentos, na gestão organizacional, tem-se vindo a privilegiar o conceito de auto-eficácia da liderança, enquanto instrumento de auto-consciência sobre as suas competências, habilidades e limitações. De igual forma, a auto-confiança, sensibiliza o gestor para uma maior capacidade para estimular nos colaboradores, nomeadamente os que são por si mais estritamente liderados, valores estruturantes do comportamento positivo, convergentes para metas comuns e baseados na troca de saberes, de experiências, nomeadamente as consideradas menos positivas.

De facto, recentemente, no mundo dos negócios, tem-se verificado um aumento concorrencial de mudança, por vezes inexplicável, essencialmente resultante da globalização dos mercados, sofisticação dos cliente, novas tecnologias, etc. Isto porque um desempenho elevado influencia positivamente o sucesso organizacional. Mas, a continuidade destas metas implica que a liderança assuma um papel estratégico. No entanto, e de forma paralela, a confiança e a cultura organizacional também exercem um papel relevante para o prosseguimento de tais objectivos, razão pela qual aumenta o nosso interesse no estudo do tema proposto. Acresce que, a teoria sobre o constructo do clima organizacional sugere que a liderança nas organizações desempenha um efeito significativo para definir o mesmo clima, o qual pressupõe uma visão holística de como as organizações tratam, tanto os colaboradores, como o próprio meio ambiente. O alargamento teórico do modelo de sucesso dos SI demonstra a influência dos factores chave inerentes aos efeitos ambientais (relacionados com a confiança) bem como as capacidades de quem produz o conhecimento (as crenças da auto-eficácia) sobre o comportamento do indivíduo perante a partilha de conhecimento.

Partindo daquela realidade, neste trabalho pretende-se reflectir sobre a importância dos SI que influenciam o clima organizacional e, por isso, convocam mais eficácia na liderança, e no conceito de liderança partilhada, tendo em vista identificar a sua importância sobre o desempenho organizacional percebido e consciencializar os *stakeholders* para a relevância dos seus efeitos positivos os quais se derramam sobre a organização, sobre os *stakeholders* e sobre toda a sociedade. Assim, a partir dos objectivos delineados, e tendo em harmonia os cinco instrumentos utilizados, procura-se reflectir sobre a organização em análise com o objectivo de contribuir para a discussão teórica sobre a importância estratégica da eficácia da liderança e da liderança partilhada no sucesso e na longevidade da organização.

Efectivamente, diversos estudos evidenciam a transição associada ao conjunto desejado de aptidões dos SI para focalizar nas aptidões transversais/*soft*. Ora, neste sentido, aqueles dirigentes superiores de sucesso não possuem experiência nem literacia no domínio da TI; todavia estes dirigentes superiores seguem uma orientação perante a TI bem como o conhecimento da mesma. Desta forma, estes dirigentes superiores estão mais focalizados perante as aptidões transversais/*soft* de forma a explorar e compreender as novas tecnologias, criar uma visão habilitada para a TI sobre o futuro da organização, e também alicerçar a TI no centro da estratégia e dos processos da organização. Assim, os profissionais dos SI dedicam mais tempo na monitorização das novas tendências inerentes à tecnologia dos SI para obter melhor entendimento sobre as funções específicas do negócio bem como o meio ambiente geral da organização. Portanto, recorrem às suas aptidões transversais/*soft* dos SI para criar uma visão da empresa sobre a utilização das TI a fim de alcançar e sustentar a vantagem competitiva.

O alicerce teórico da abordagem crítica da tecnologia baseia-se nas teorias de Marx, no racionalismo capitalista de produção de acordo com Feenberg (1999), o qual aponta para o facto de que o essencialismo tecnológico promoveu as visões construtivistas na era contemporânea, as quais consideram a tecnologia como sendo construída socialmente, assim despojando-a da sua força e do seu poder independente. O construtivismo social considera a criação e desenvolvimento da tecnologia como sendo sujeito a factores e decisões contingentes de índole social, analisando aqueles indivíduos e grupos que constroem várias tecnologias. O

construtivismo social correctamente considera a matriz dos interesses e grupos sociais que compõem a construção de tecnologias. Os resultados tecnológicos são produto da complexa interacção entre factores sociais, políticos, económicos, culturais e tecnológicos. Feenberg (1999) desenvolve a abordagem dialéctica perante a tecnologia que percepção utilizações e efeitos negativos e positivos, observando a tecnologia como uma área sempre contestada que pode ser reconstruída para servir as necessidades e metas humanas. Elichirigoity (2005) é da opinião de que somos seres de índole natural e tecnológico e portanto não prevalece a dicotomia entre os seres humanos e a tecnologia devido a natureza mutuamente constitutiva da humanidade e da tecnologia. Portanto, este estudo enquadra-se nesta escola de pensamento do construtivismo social para fortalecer que a tecnologia é co-emergente com as pessoas imbuídas com experiências provenientes dos mundos económico, social e cultural.

Atendendo à evolução da sociedade e às exigências que elas colocam às organizações, consideramos que é relevante reflectir sobre as questões da auto-eficácia da liderança e do desempenho organizacional com o intuito de contribuirmos para trazer alguma luz sobre a teoria organizacional. Também como a literatura é relativamente escassa neste domínio, embora se tenha a pretensão de fazer teoria, procura-se, pelo menos, despoletar a sensibilidade para estas questões, atendendo à sua importância no desempenho e na competitividade organizacionais. Isto porque, a questão principal passa pela liderança partilhada, pelas emoções bem como pela interacção entre as competências sociais e emocionais. Simultaneamente, parece existir uma relação forte entre a aprendizagem organizacional e a auto-eficácia da liderança, já que a aprendizagem é um processo de utilização, partilha e difusão do conhecimento, estando todos estes factores relacionados com o trabalho qualitativo e saudável dos grupos e das equipas, para além de reforçar o espírito cooperativo, voluntário e comprometido de todos os colaboradores em prol de uma meta comum. Evidencia-se que o clima organizacional desempenha o papel crítico na utilização da tecnologia para que esta seja mais informativa sobre a própria integração com sucesso da tecnologia no local de trabalho. O clima organizacional é um elemento fundamental que influencia e apoia a aprendizagem organizacional.

## **PARTE I - ENQUADRAMENTO TEMÁTICO**



# **CAPÍTULO 1: DINÂMICA DOS ACTIVOS INTANGÍVEIS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

## ***1.1 Introdução***

Neste capítulo, iremos abordar a relação do conceito de competência no domínio do desempenho, salientando a importância da *resource-based view (RBV)*, dada a sua importância na elevação do desempenho. De acordo com esta abordagem *RBV*, o alinhamento estratégico da tecnologia de informação (TI) pode criar vantagem competitiva. Iremos realçar que o capital humano é possuidor de atributos necessários e pertinentes para alcançar uma boa *performance*, os quais são baseados nos princípios das abordagens racionalistas da competência. Evidencia-se a inter-relação entre a TI, cultura e liderança através de modelos notáveis neste âmbito, entre os quais destaca-se o modelo de *CVF* e os quatro tipos distintos de cultura. Também nos debruçamos sobre a importância do capital imaterial, o qual engloba as redes sociais de valor e de conhecimento.

## ***1.2 A Passagem da Função para a Competência no Desenvolvimento do Capital Humano.***

A notoriedade das organizações que seguem a abordagem baseada nas funções refere à época da escola científica de gestão instituída por Frederick Winslow Taylor (1911), bem como à abordagem burocrática (Lawler III, 1994), preconizada por Max Weber (1964). Lawler III e Ledford (1985) evidenciam que a eficácia actual das organizações baseadas nas funções tem sido posta em causa. Isto na convicção de que se verificam certezas que talvez seja altura certa para as organizações se focarem mais nos indivíduos e suas competências, em detrimento de uma focalização excessiva nas funções (Lawler III, 1994). Ora, de acordo com Olian e Rynes (1991) e Barnes-Nelson (1996) a abordagem baseada nas funções não conseguirá desempenhar um papel fulcral no novo ambiente de gestão dos recursos humanos (Schippmann *et al.*, 2000; Barnes-Nelson, 1996; Olian e Rynes, 1991), uma vez que o recurso primordial é o conhecimento.

Lawler III (1994) expõe um conjunto de forças que aconselham a mudança para uma organização baseada nas competências. Essas quatro forças são: (i) a natureza do trabalho, (ii) a competição global, (iii) a mudança organizacional e (iv) a estrutura da organização. A natureza do trabalho questiona a futura eficiência da abordagem baseada nas funções devido à influência de um grupo de factores sob esta força, como é o caso da deslocalização da produção para países com mão-de-obra mais económica, de modo a reduzir custos e aumentar a competitividade (Lawler III, 1994). O autor realizou uma revisão de literatura sobre outros factores que poderiam influenciar esta força, pelo que verificou: Doyle (1994) indica também os rápidos progressos ao nível da informática e tecnologias da informação, o movimento para uma economia global, e alterações ao nível da competição; Porter (1985) opina que na maior parte dos negócios as empresas não irão ser bem sucedidas apenas por adoptarem um esquema de produção em massa para o mercado; Hamel e Prahalad (1994) postulam a necessidade das organizações dos países desenvolvidos terem uma maior capacidade de adaptabilidade e competirem na base das suas competências chave e habilidades (Hamel e Prahalad, 1989 e 2005; Prahalad e Hamel, 1990).

De acordo com Johanssen (2008), a vantagem competitiva da organização encontra-se em mudança constante devido à volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade dos mercados actuais. Em resposta a este cenário, onde prevalece a sugestão de mudança de valores, evidencia-se a transformação da alavancagem inerente à mudança organizacional onde de passa da reestruturação, reengenharia, dos recursos internos da empresa para o reinventar de um modelo de negócio (Hamel e Prahalad, 1994). Por conseguinte, o enfoque da estratégia incide sobre a inovação com valor, segundo Kim e Mauborgne (2005). A maioria dos modelos de alinhamento entre o negócio e a TI tendem a adoptar uma visão do mundo caracterizada como estática, mecanicista e segmentada na qual o alinhamento é concebido como sendo algo conhecido, quantificável, realizável e mensurável.

Henderson e Venkatraman (1993) postulam que prevalece uma forte corrente de investigação que supõe uma divisão significativa entre estratégias de negócio e da TI, das funções e organizações. No entanto, no cenário contemporâneo, o reforço da divisão entre o negócio e a TI poderá resultar num efeito profundamente negativo sobre os benefícios alcançáveis. Esta concepção de alinhamento entre o negócio e a TI segue a lógica mecanicista que poderá

ser limitadora, na melhor das hipóteses, e mortal, na pior das hipóteses. Isto porque, o *status quo* actual encontra-se em constante desafio devido às novas realidades, descontinuidades não-lineares e também ao desenvolvimento incessante da tecnologia. As abordagens mecanicistas não tomam em consideração que as organizações podem ser um conjunto global dinâmico, orgânico e ambíguo com relacionamentos simultâneos e paralelos. Várias abordagens também omitem os papéis formais e informais que os colaboradores desempenham nas organizações. Leavitt (1965) já alertava para o facto de que as organizações poderiam ser consideradas como sistemas complexos e sócio-técnicos, sendo compostos por quatro elementos, a saber, objectivos, estrutura, tecnologia e pessoas. No entanto, estes elementos são omitidos na maioria dos discursos sobre o alinhamento.

Lawler III (1994) opina que Hamel e Prahalad (1994) consideram que a competição global é caracterizada por uma grande mudança e extraordinária competição, o que de acordo com Stalk, Evans e Shulman (1992), transformou a capacidade de resposta rápida ao mercado e aos clientes a base de competição das organizações. Os indivíduos assumem, assim, capital importância para a organização, pois na revisão da literatura efectuada por Lawler III (1994), este opina que Senge (1990) considera que as capacidades, as habilidades e a capacidade de aprender dos indivíduos são essenciais para a organização competir, adaptar-se, e aprender num ambiente de competição global.

Lawler III (1994), com base na revisão da literatura efectuada, opina que Mohrman e Cummings (1989) encaram a mudança organizacional como uma prioridade, devido ao contexto de mudança rápida em que as empresas se deparam, daí que a abordagem baseada nas competências se torne indispensável, pois permite uma maior capacidade de resposta a esta necessidade de mudança. A estrutura da organização é outra das forças que contribui para esta mudança de abordagens. Assim, e em resposta ao ambiente dos negócios actuais, Lawler III (1994) considera que as organizações passaram a ser mais achatadas para aumentarem a sua competitividade e para diminuírem os seus custos. Lawler III (1994) refere que Ashkenas *et al.* (1993), Howard (1992) e Keidel (1994) elogiam também a maior confiança demonstrada nas equipas autogeridas e a adopção de estruturas matriciais (Keidel, 1994).

Schippmann *et al.* (2000) chamam a atenção para outros factores que também podem ter contribuído para a evolução da abordagem baseada nas competências, são as forças impulsionadoras das organizações baseadas nas competências, nomeadamente: a) diferenças entre indivíduos e psicologia da educação; b) a investigação da liderança e dos centros de avaliação deu origem ao desenvolvimento desta nova abordagem; c) investigação da abordagem baseada nas funções, o que evidenciou as suas limitações; d) conceito de múltiplas inteligências, no qual a inteligência é um conceito dinâmico que abarca múltiplas competências e oportunidades para desenvolver essas competências (Shippmann *et al.*, 2000); e) conceito de “*core competency*” de Prahalad e Hamel (1990), ou seja, as competências que conduzem as capacidades de uma organização para a mudança rápida e inovação em resposta a novos mercados que se encontram em mudança constante (Shippmann *et al.*, 2000).

### ***1.3 Abordagem Baseada nos Recursos: Competências e Vantagem Competitiva***

Barney (1991, 1995), Grant (1991, 2002), Peteraf (1993) e Teece *et al.* (1997) entendem que a ‘abordagem baseada nos recursos’/ *resource-based view of the firm* defende que a única forma de uma organização obter vantagem competitiva é através da criação de valor de modo a que este seja raro ou difícil de imitar pela concorrência (isto é, reduzida possibilidade de transferabilidade ou replicabilidade), ou seja, a criação de valor é alcançada através de um conjunto de recursos ou capacidades possuídos pela empresa que detêm essas mesmas características, o que significa que para obter vantagem competitiva não basta deter muitos recursos e capacidades (De Saá-Pérez e García-Falcón, 2002; Barney, 1991, 1995; Grant, 1991, 2002; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997). Posteriormente, Barney *et al.* (2001) adicionaram o contexto como forma de determinar se um dado recurso ou capacidade providência vantagem competitiva, visto que determinado recurso ou capacidade pode providenciar vantagem competitiva num determinado contexto, mas, no entanto, poderá, num outro contexto com características distintas, não providenciar idêntica vantagem competitiva.

Becker e Gerhart (1996) referem que as fontes tradicionais de vantagem competitiva (isto é, recursos naturais, tecnologia, etc.) são cada vez mais fáceis de imitar, pelo que De Saá-Pérez e García-Falcón (2002) consideram que do ponto de vista da abordagem baseada nos recursos,

os recursos humanos em que a organização investe têm o potencial de criar uma *performance* superior na mesma. É também nesta base que De Saá-Pérez e García-Falcón (2002) consideram relevante a *resource-based view*, porque essa permite a elevação do desempenho. É dentro desta perspectiva que King e Zeithaml (2001), Barney (1991), Collis e Montgomery (1995), Bierly e Chakrabarti (1996), Conner e Prahalad (1996), Liebeskind (1996), Spender e Grant (1996), entre outros, defendem que aquele desempenho de nível superior se dá porque o conhecimento é o seu recurso intangível estratégico necessário, embora não suficiente.

No actual meio ambiente caracterizado como ágil, complexo e sistemas de rede, urge a necessidade de novas capacidades sistémicas no contexto de liderança, tecnologia e de processos. Assim, os modelos clássicos de alinhamento sobre a noção de estratégia competitiva de Porter (1980) ou os modelos representativos da visão baseada em recursos/*resource based view of the firm (RBV)* de Wernerfelt (1984) e Barney (1991) são considerados insuficientes para enfrentar este meio ambiente. De acordo com esta abordagem baseada na *RBV*, as assimetrias associadas aos recursos e capacidades num determinado negócio do mesmo sector, são consideradas a fonte de vantagem competitiva. A sustentação desta vantagem competitiva exige recursos de índole valioso, raro, inimitável e não-substituíveis/ *valuable, rare, inimitable and non-substitutable, VRIN* (Barney, 1991). Desta perspectiva, e segundo esta abordagem de *RBV*, o alinhamento estratégico da TI poderá criar vantagem competitiva quando representativa de um processo organizacional complexo, tanto heterógeno como firme (Kearns e Lederer, 2003). O processo de alinhamento estratégico da TI é a capacidade em si mesmo e portanto, a vantagem ocorre quando a TI é utilizada como alavancagem de uma forma inimitável dos recursos da empresa.

King *et al.* (2001) defendem que as competências apresentam as seguintes quatro características, que permitem testar a sua validade na construção de vantagens competitivas, são as seguintes, nomeadamente, (i) taticidade, (ii) robustez, (iii) integração, e (iv) o consenso dos gestores intermédios. Pela (i) taticidade, considera-se que é uma característica relevante. Relaciona-se com conhecimentos pessoais, com a ausência de articulação, com a ausência de um corpo codificado que facilite a sua interpretação, imitação e aplicação. É baseada em conhecimento do foro tácito, o que dificulta a imitação. Esta característica é tanto mais importante para as vantagens competitivas, quanto maior for a especificidade de

determinado contexto. Por seu lado, a (ii) robustez, refere-se à capacidade para reter o seu valor num ambiente de mudança constante. A (iii) integração, é uma característica que permite gerir as competências. De facto, através dela, verifica-se a intensidade da integração das competências na organização, o que permite saber se elas não estão a ser transferidas para outras organizações.

King *et al.* (2001, 2002), a este propósito, consideram que os sistemas físicos são mais simples de imitar do que os que residem nos sistemas de gestão ou na cultura organizacional. Por fim, a quarta característica, designada por consenso dos gestores intermédios, reflecte sobre as competências consideradas mais valiosas no acesso às vantagens competitivas, relacionando-se com os desempenhos mais elevados. Efectivamente, os gestores intermédios são de capital importância porque são um intermediário na organização. São eles que, com a sua comunicação, interligam os gestores de nível superior com os de nível inferior. Inclusive, são eles que assumem a responsabilidade de interpretar e de comunicarem aos gestores de níveis inferiores a visão, missão e estratégias oriundas da gestão de topo (Mangaliso, 1995).

#### ***1.4 Conceito de Competências nas Diferentes Abordagens***

McClelland (1998), Boyatzis (1993), Kolb (1984), Morgan (1988) e Nordhaug (1993) foram os inspiradores do desenvolvimento inicial do conceito de competências. Contudo, Felício *et al.* (2007) desenvolvem também o contributo de Spencer e Spencer (1993). Inicialmente, surge um conjunto de conceitos que realçam os atributos dos indivíduos, considerados para se alcançar uma boa *performance*, sendo estes baseados nos princípios das abordagens racionalistas à competência (Sandberg, 2000).

No domínio organizacional, em termos de competências, encontramos, de forma genérica, duas abordagens globais, nomeadamente, (i) a abordagem baseada nas funções e (ii) a abordagem baseada nas competências. São duas formas organizacionais diferentes e têm na sua base elementos da cultura organizacional e social vigente. Também estão relacionadas com a difusão tecnológica, o que faz mudar constantemente o ângulo de visão sobre o tipo de organização.

### 1.4.1 Abordagem Racionalista

No domínio da abordagem racionalista da competência, Kolb (1984) opina que as competências possuem como base a aprendizagem experimental, como o processo que liga educação, trabalho e desenvolvimento pessoal. Morgan (1988) pretendeu, por exemplo, definir as competências que os gestores do futuro deveriam possuir. Spencer e Spencer (1993, p. 9) definiram competência como “uma característica subjacente de um indivíduo que está casualmente relacionada à eficácia do critério referenciado e/ou *performance* superior num trabalho ou situação”.

McClelland (1998, apud Schippmann *et al.*, 2000, p. 711) define competências como “as habilidades, conhecimentos, capacidades, traços, ou motivos directamente semelhantes ou relacionados com o trabalho ou *performance* do trabalho ou outro resultado importante na vida”. Schippmann *et al.* (2000), na revisão de literatura realizada, aponta conceitos de competências de vários autores, como por exemplo: uma junção de conhecimento, habilidades, capacidades, motivação, crenças, valores, e interesses (Fleishman *et al.*, 1991); uma ligação de motivos, traços, atitudes, auto conceptualizações, valores, conhecimentos, ou capacidades cognitivas de comportamento e qualquer característica individual que pode ser medida com segurança e que se diferencia positivamente em relação a outros executantes (Spencer e Spencer, 1993); descrição escrita ou hábitos de trabalho mensuráveis e capacidades utilizadas para alcançar objectivos de trabalho; um conhecimento, habilidade, capacidade, ou uma característica associada a *performance* superior numa função (Mirabile, 1997). No que respeita a este conceito de competências, Mirabile (1997) apresenta como exemplos, a resolução de problemas, o pensamento analítico, ou mesmo a liderança. As abordagens dominantes para identificar competência consistem na análise de cargo e não nos estudos (Armstrong, 1991; Cascio, 1995; Ferris *et al.*, 1990; Gael, 1988).

Veres *et al.* (1990) bem como Sandberg (2000) sustentam que na abordagem racionalista distinguem-se três outros tipos de abordagens, nomeadamente, a abordagem orientada para o trabalhador, a abordagem orientada para a função e a abordagem multi-orientada (Sandberg,

2000). Na abordagem orientada para o trabalhador, Sandberg (2000), na revisão literatura realizada, bem como Veres *et al.* (1990) ponderam que nesta abordagem o conceito de competência assenta nos atributos (isto é, traços pessoais, conhecimentos, capacidades, entre outros) necessários para alcançar uma boa *performance* na função a desempenhar, ou seja, de modo a efectuar a função de forma eficiente. Na abordagem orientada para a função, Sandberg (2000), Fine (1988) e Flanagan (1954) apreciam que nesta abordagem o ponto de partida é a função ou trabalho a desempenhar. No entanto, o conceito de competências continua a ser considerado como um conjunto de atributos possuídos pelos indivíduos, o que significa que após definir a função ou trabalho a realizar, se identificariam um conjunto de actividades que iriam ser convertidas em atributos que os indivíduos deveriam possuir para obter uma boa *performance* na referida função ou trabalho (Sandberg, 2000). Por último, evidencia-se a abordagem multi-orientada, que agrupa as duas abordagens anteriormente referidas (Sandberg, 2000). Porém, este género de abordagens tem sido muito criticado.

Attewell (1990) e Norris (1991) ponderam que o seu carácter abstracto e generalista não permite que representem a complexidade das competências no contexto de trabalho (Sandberg, 2000). Outra das críticas que emergiu, deve-se ao facto destas abordagens apreciarem que existe independência dos atributos em relação a determinado contexto (Sandberg, 2000), pois de acordo com Jennings *et al.* (1996), a transferência de habilidades para outro contexto não é algo claro. Sandberg (2000), na revisão de literatura por si realizada, refere que Jacobs (1989) descobriu que não existe independência das competências de um indivíduo em relação ao contexto em que este se encontra, pois diferentes funções de gestão exigem diferentes competências. Também Boterf (1998) critica este tipo de abordagens, considerando-as impróprias, visto que considera a competência como um processo, por conseguinte, não é uma simples listagem de actividades ou atributos. No que se refere à abordagem orientada para a função, Sandberg (2000) e Raven (1984) ponderam que a utilidade da identificação das actividades pode ser baixa, já que pode não ser suficiente para encontrar todos os atributos necessários para a prossecução dessas actividades com eficiência.

## 1.4.2 Abordagem Interpretativa

Emerge, como alternativa às abordagens racionalistas, outro tipo designada como abordagem interpretativa, devendo-se o seu desenvolvimento a autores como Weber (1964), Berger e Luckman (2005), Giddens (1984) e Sandberg (2000). Por exemplo: Weber (1964) faz referência à necessidade de se observar o trabalho de um indivíduo na perspectiva da situação intelectual e tradição onde este foi desenvolvido; Berger e Luckmann (2005) destacam a importância do meio envolvente no desenvolvimento humano. Nesta abordagem, o conceito de competência adopta uma dimensão relativamente diferente das abordagens racionalistas, pois o trabalhador e o trabalho são inseparáveis (o que não se verifica nas abordagens racionalistas), atendendo ao facto da competência do trabalhador estar relacionada com a sua vivência profissional em determinado contexto de trabalho (Sandberg, 2000; Jennings *et al.*, 1996).

Sandberg (2000, 2001) adaptou a abordagem interpretativa na empresa Volvo Car Corporation, localizada na Suécia, com o propósito de analisar a competência dos trabalhadores envolvidos na optimização dos motores dos automóveis. Neste estudo, Sandberg descobriu que são as formas de concepção dos trabalhadores sobre o seu trabalho que integram a competência (isto é, o que significa que os atributos que irão ser desenvolvidos pelos trabalhadores são estabelecidos com base na sua concepção de trabalho) e que quanto maior a compreensibilidade dessa concepção de trabalho, maior é a competência do trabalhador. Esta evidência empírica vem confirmar a dependência dos atributos do trabalhador em relação ao contexto de trabalho, tal como foi referido anteriormente.

Boterf (1998, p. 150) propõe um conceito de competências com algumas diferenças em relação às abordagens anteriormente referidas, pois aprecia que “as competências podem ser encaradas como uma resultante de três factores: conhecimento de *como agir* o que supõe o saber agrupar e mobilizar recursos pertinentes (conhecimento, know-how, networks); *o querer agir*, que se refere à motivação e envolvimento do indivíduo; a *capacidade de agir* que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legitimam a adopção de responsabilidades, pelos indivíduos”.

Este conceito assenta numa óptica com características mais construtivas em comparação com os conceitos das outras abordagens, isto porque não reúne apenas os atributos dos indivíduos e o contexto de trabalho, mas também tem atenção à envolvente social do indivíduo e à predisposição do indivíduo para agir e para se envolver num determinado contexto. Portanto, a envolvente social assume um papel fulcral, pois segundo Boterf (1998), a competência não existe sem o julgamento social que a confirme.

### **1.4.3 Abordagem Inovadora**

Schwartz (1997, p.15 ), por seu lado, refere que “a competência no trabalho é uma combinação problemática de elementos heterogéneos”. Trata-se de uma abordagem inovadora, segundo a qual a competência é, assim, composta por seis elementos que estão interligados entre si de forma interactiva. Um primeiro elemento da competência industriosa considera e mede o grau de apropriação do protocolo experimental, o que significa que é dado uma ênfase à dimensão conceptual em detrimento da historicidade das situações de trabalho. O segundo elemento inclui a historicidade das diferentes situações de trabalho, o que envolve a existência de um corpo-si.

A discrepância entre os dois primeiros elementos, no que se refere à incorporação ou não da historicidade das situações de trabalho, tenta ser resolvido por um terceiro elemento, que pretende estabelecer consonância entre os dois primeiros elementos. Um quarto elemento tem em conta o quadro relacional e os valores das pessoas, os quais têm a capacidade de fazer gerar ou eliminar competências. O quinto elemento da competência está relacionado com a recorrência parcial do quarto elemento sob os restantes. Por último, o sexto elemento visa gerir e criar sinergias entre individualidades e colectivos de trabalho. Esta abordagem engloba, assim, muitos dos aspectos referidos por Boterf (1998); no entanto, nesta abordagem é referido o efeito de certos elementos sobre outros, efeitos que influenciarão as competências.

Segundo Hodgetts *et al.* (1999), a organização detinha um grupo de competências. Mas, a mudança imprevisível na indústria redireccionou esta perspectiva, pois no século XXI,

evidencia-se um ambiente de constante mudança no qual as organizações se inserem. Como a mudança afecta aqueles que estão no cargo há determinado tempo, como enfatiza Boyatzis (1982), torna-se vital a ligação e a adaptação entre as competências e os recursos para se criarem vantagens competitivas sustentáveis. Mas, parte das competências referem-se às características da pessoa para realçar a *performance* eficaz. Por isso, as competências principais estão nos recursos humanos que, segundo Yeung (1996), incluem, conhecimento do negócio; orientação para o cliente; comunicação eficaz; credibilidade e integridade; pensamento sistemático, assim como aptidões de negociação e resolução de conflitos.

As competências realçam a importância do *know-how* e enfatizam a *performance*. Assim, a abordagem de sistemas flexíveis leva à estruturação de trabalho flexível e à melhoria da *performance*, conforme constata Bilhim (2006) que também corrobora com Boyatzis (1982) que sublinha a importância de competências relacionadas com a *performance* eficaz no trabalho. Ele debruça-se sobre questões-chave relacionadas com o tipo de pessoas que serão eficazes na organização. Neste sentido, a troca de conhecimento é vital para a gestão de competências. Mas, as competências também estão relacionadas com o lado positivo do poder. Assim, um indivíduo que é competente porque possui as aptidões e o conhecimento necessários (o tal poder) irá beneficiar, através deste poder, e desempenhará o seu trabalho com eficácia. Mas, o desenvolvimento de competências também pode resultar do próprio incentivo do indivíduo. Por isso, Caird (1992) é da opinião de que a competência engloba factores tais como, o conhecimento, a *performance*, aptidões, variáveis psicológicas de motivação, e a inovação. Strebler e Bevan (1996), no seu estudo de desenvolvimento da gestão baseada nas competências, descobriram que esta abordagem apresentava um elevado valor observado numa base auto-relatada, mas que havia poucas provas empíricas para fundamentar uma capacidade crescente. Tal facto deve-se, em parte, às dificuldades de avaliação fiável das competências na prática.

### ***1.5 Competências Orientadas para a Liderança***

Boyatzis (1993) opina que várias pessoas em posições de liderança possuem as competências e características dos líderes, principalmente para os activos no desempenho de uma actividade

profissional (isto é, ser líder requer oportunidade, capacidade e comprometimento para agir como tal). No âmbito das competências de liderança, Felício *et al.* (2007) diferenciam os contributos de Mintzberg (1973), Yukl (1998), Quinn e Rohrbaugh (1983). Felício *et al.* (2007) também consideraram importante referir o contributo de McClelland (1998) e de Boyatzis (1993).

O contributo inicial de McClelland (1998) assenta na *BEI*<sup>1</sup> (McClelland, 1998). A *BEI* foi originalmente acrescentada por Flanagan (1954) e posteriormente por Dailey (1971); a *BEI* permite definir as competências e depois redefini-las de modo a melhorar o grau de distinção entre os indivíduos excepcionais (*outstanding*, isto é, indivíduos que apresentam um nível superior de competências em relação ao indivíduo típico) e os típicos (*typical*) em funções específicas (McClelland, 1998).

Segundo McClelland (1998), e com base no trabalho desenvolvido por Spencer e Spencer (1993), prevalecem essencialmente doze competências que diferenciam estes dois tipos de indivíduos, orientação para os resultados, pensamento analítico, pensamento conceptual, flexibilidade, impacto e influência, pesquisa de informação, iniciativa, compreensão interpessoal, conhecimento organizacional, confiança em si próprio, e liderança de equipas; porém, a importância de cada competência está dependente da função ou trabalho a realizar.

A comparação das competências *BEI* destes dois tipos de indivíduos apresenta fraquezas, visto que estas consideram a *performance* transmitida pelos indivíduos e que estão sujeitas à opinião de terceiros. Assim, a utilização de um algoritmo competência-qualificação vem facilitar a previsão de boa *performance* em executivos, desde que os critérios sejam correctamente aplicados (McClelland, 1998). De acordo com este autor, uma possível alternativa à avaliação de competências por entrevistas e por algoritmo (baseado em medidas de resultados) é a elaboração de ratings por peritos.

---

<sup>1</sup> *Behavioral-Event Interview* (Entrevista Comportamento-Evento)

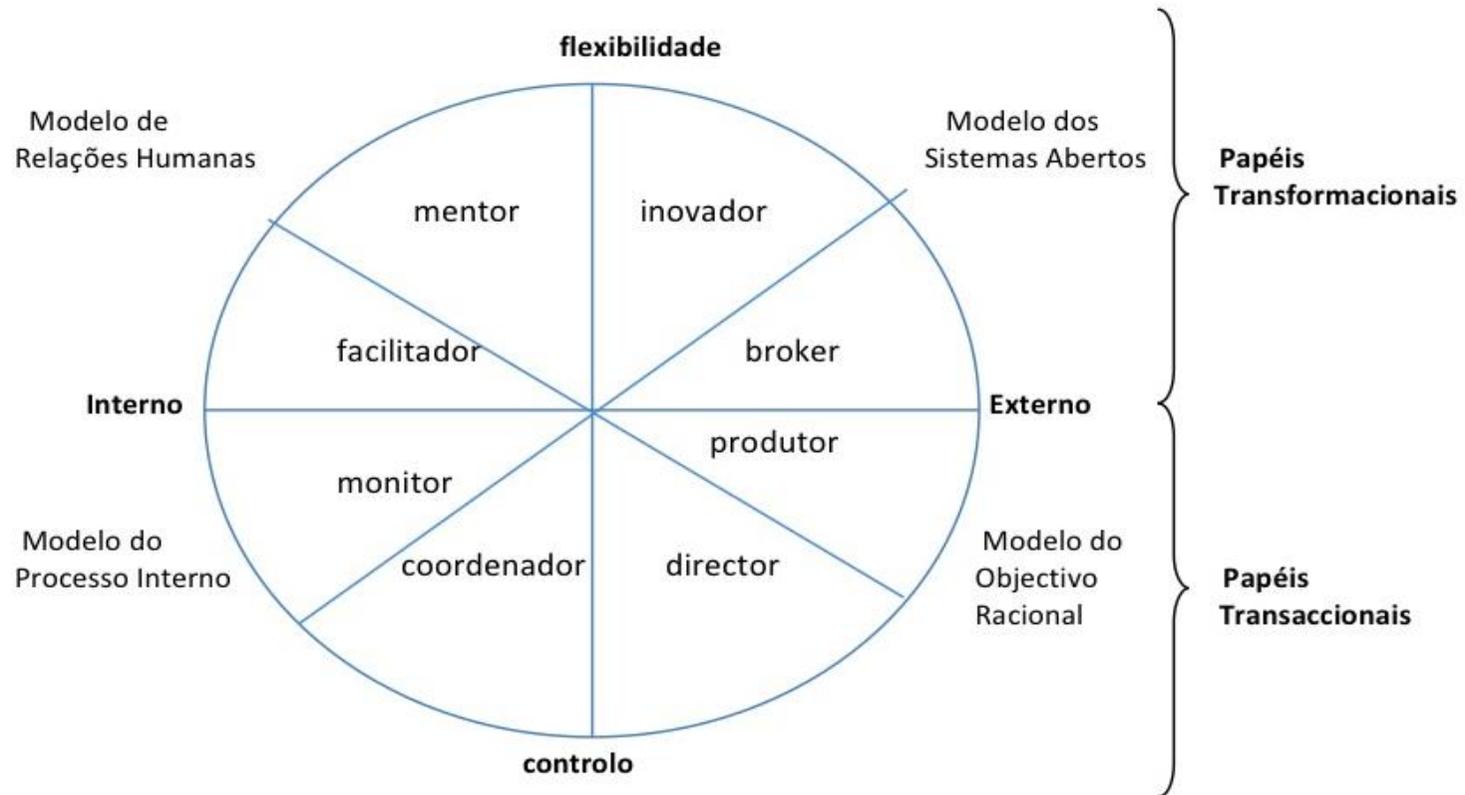
### 1.5.1 Modelo de *CVF*

Posteriormente, Quinn e Rohrbaugh (1983) aperfeiçoam o *CVF*<sup>2</sup> (considerações do modelo no ponto relativo às dimensões da cultura). Felício *et al.* (2007), com base no trabalho desenvolvido por Quinn *et al.* (1996), distinguem que cada modelo proveniente do *CVF* é composto por dois papéis, como se pode constatar na Figura seguinte, o que perfaz um total de oito papéis que devem ser desempenhados pelo gestor e aos quais correspondem um grupo específico de competências de gestão, como se pode constatar na Figura seguinte.

---

<sup>2</sup> *Competing Values Framework* (Modelo dos Valores Contrastantes)

**Figura 1 – Modelo dos Valores Contrastantes - CVF e Competências Chave de Cada Papel**



Fonte: Adaptado de Felício *et al.* (2007) e Belasen *et al.* (1996)

### Quadro 1 – As 24 Competências de Gestão

| <b>Papel</b>       | <b>Descrição<br/>(DiPadova e Fareman, 1993; Quinn, 1991; Cameron e Quinn, 1999 e 2005)</b>                        | <b>Competências Chave<br/>(Felício <i>et al.</i>, 2007)</b>   |
|--------------------|---|---|
| <b>Inovador</b>    | Esperto, criativo, visiona a mudança, perseguição de inovação e adaptação.  | 1. Conviver com a mudança<br>2. Pensamento criativo<br>3. A Gestão da mudança   |
| <b>Broker</b>      | Politicamente astuto, representa a unidade de trabalho. Perseguição de apoio externo e aquisição de recursos.     | 4. Criar e manter uma base de poder<br>5. Negociar acordos e compromissos<br>6. Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes       |
| <b>Produtor</b>    | Orientado para a tarefa e função. Perseguição da produtividade.   | 7. Produtividade e motivação pessoal<br>8. Motivar os outros<br>9. Gestão do tempo e do stresse   |
| <b>Director</b>    | Decisivo, directivo, providência estrutura. Persegue alvos e objectivos.  | 10. Tomada de iniciativas<br>11. Fixação de metas<br>12. Delegação eficaz   |
| <b>Coordenador</b> | É de confiança, mantém a estrutura e fluência do trabalho. Perseguição de estabilidade e controlo.                | 13. Planificação<br>14. Organização e desenho<br>15. Controlo   |
| <b>Monitor</b>     | Perito técnico, bem informado. Presta atenção aos detalhes e contribui com experiência. Perseguição e informação. | 16. Reduzir a sobrecarga de informação<br>17. Analisar a informação criticamente<br>18. Apresentar a informação: redigir com eficiência |
| <b>Facilitador</b> | Orientado para as pessoas e processos. Gere conflitos e procura consenso. Perseguição da participação e abertura. | 19. Criação de equipas<br>20. Tomada de decisões participativa<br>21. Gestão de conflito  |
| <b>Mentor</b>      | Compreensivo, solidário. Perseguição de moral e comprometimento.  | 22. Auto-compreensão e compreensão dos outros<br>23. Comunicação interpessoal<br>24. Desenvolvimento dos subordinados                   |

Fonte: Baseado em DiPadova e Faerman (1993), Quinn (1991), Cameron e Quinn (2005) e Felício *et al.* (2007)

Para avaliar estas competências foi elaborado um questionário de competências de gestão como se pode constatar no Anexo 2, que avalia os indivíduos em relação a cada papel, sendo que, de acordo com Cameron e Quinn (2005), as competências de liderança estão directamente relacionadas com as competências de gestão. Segundo Quinn *et al.* (1996), apud Felício *et al.* (2007, p. 21), competência poderia ser designada da seguinte maneira: “colocar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel”. No entanto, Boyatzis (1993) opina que um indivíduo pode estar num de três modos de crescimento na carreira/vida em determinado ponto temporal, nomeadamente, *performance*, aprendizagem ou desenvolvimento, como se pode constatar no Quadro seguinte.

**Quadro 2 - Os 3 Modos de Crescimento nas Carreiras**

| <b>Questão</b>   | <b><i>Performance</i></b>  | <b>Aprendizagem</b>                                       | <b>Desenvolvimento</b>  |
|--|--|---|---|
| <b>Intento do indivíduo</b>                                      | Mestria no trabalho  | Desenvolvimento de capacidades e expansão de perspectivas | Realização do seu propósito   |
| <b>Teoria necessária para identificar habilidades relevantes</b> | Teoria da <i>performance</i> no trabalho                                   | Teoria da aprendizagem                                    | Teoria do desenvolvimento adulto  |
| <b>Habilidades relevantes</b>                                    | Referentes a determinado contexto (i.e., responsabilidades, tarefas, etc.) | Capacidade de aprender e auto-imagem                      | Traços e valores <i>core</i>  |
| <b>Preocupação do indivíduo</b>                                  | Sucesso  | Generalizar o que sabe ou o que pode fazer                | Contribuição altruísta, desenvolvimento de um sentido de “eu” holístico, demanda por sabedoria, estabelecer conexão com outros no ambiente global |

Fonte: Adaptado de Boyatzis (1993)

Todavia, o tipo de papel que um indivíduo desempenha também vai influenciar a sua abordagem e modo de agir numa função, sendo que só existem três papéis numa organização, nomeadamente, (i) contribuidor individual (p.ex., vendedor, contabilista), (ii) gestor, e (iii) líder, os que são mutuamente exclusivos.

Numa revisão de literatura efectuada pelo Boyatzis (1993), são referidos autores como Kouzes e Posner (1989), Bennis (1992, 1998), Conger (1990) e Kotter (1990) que fizeram a distinção entre líderes e gestores. Por seu lado, Hill e Collins-Eaglin (1985) apud Boyatzis (1993) realizou a distinção entre contribuidores individuais e gestores.

- a) Gestor versus Líder - na dicotomia gestão versus liderança, e a título exemplificativo, Kotter (1990) considera que os processos de gestão produzem um certo grau de consistência de ordem e que os processos de liderança produzem movimento. Kotter (1990) alude, assim, às características de cada uma destas áreas, como se pode observar no Quadro seguinte.

**Quadro 3 – Características de Gestão e Liderança**

| <b>Tópicos</b>  | <b>Gestão</b>   | <b>Liderança</b>   |
|---|---|--|
| <b>Criação da agenda</b>                              | Planeamento e orçamentação – estabelecimento de passos e prazos de execução detalhados; alocação de recursos  | Estabelecimento da direcção - desenvolver visão de futuro; desenvolver estratégias para produzir as mudanças para alcançar a visão |
| <b>Desenvolvimento de redes para atingir a agenda</b> | Organização e <i>staffing</i> – estabelecimento de estrutura; delegar responsabilidade; políticas e procedimentos para gerir as pessoas; implementação de sistemas de monitorização; etc. | Alinhar pessoas – comunicar direcção por palavras  |
| <b>Execução</b>                                       | Controlo e resolução de problemas – monitorizar com detalhe resultados e planos; identificar desvios; resolução de problemas  | Motivar e inspirar – criar energia nas pessoas para ultrapassarem barreiras e satisfazerem necessidades ainda não satisfeitas      |
| <b>Resultados</b>                                     | Criação de um certo grau de previsibilidade e ordem; tem o potencial de atingir os resultados esperados pelos <i>stakeholders</i>   | Produz mudança   |

Fonte: Adaptado de Kotter (1990)

Bennis (1992, 1998) opina que o líder opta pela educação e o gestor pelo treino, entre várias diferenças apontadas, como se pode constatar no Quadro seguinte.

#### Quadro 4 - Gestão e Liderança – outras Diferenças

| Gestão   | Liderança  |
|--|--|
| <p>O gestor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administra</li> <li>• É uma cópia</li> <li>• Mantém</li> <li>• Foca-se em sistemas e estrutura</li> <li>• Confia no controlo</li> <li>• Visão de curto prazo</li> <li>• Pergunta ‘quando’ e ‘como’</li> <li>• Olha para a linha de fundo</li> <li>• Limita</li> <li>• Aceita o <i>status quo</i></li> <li>• É um bom soldado clássico</li> <li>• Faz coisas bem</li> </ul> | <p>O líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inova</li> <li>• É um original</li> <li>• Desenvolve</li> <li>• Foca-se nas pessoas</li> <li>• Inspira confiança</li> <li>• Visão de longo prazo</li> <li>• Pergunta ‘o quê’ e ‘porquê’</li> <li>• Olha para o horizonte</li> <li>• Origina</li> <li>• Desafia o <i>status quo</i></li> <li>• É dono de si próprio</li> <li>• Faz as coisas certas</li> </ul> |

Fonte: Adaptado de Bennis (1998)

Pode-se verificar que prevalecem diversas semelhanças entre as perspectivas de Kotter (1990) e Bennis (1998), quer nos comportamentos/acções características de cada uma das áreas, a gestão e a liderança, quer nas diferenças entre elas.

b) Gestor versus Contribuidor Individual - na dicotomia gestor versus contribuidor individual, Hill e Collins-Eaglin (1985), por exemplo, opinam que os interesses e energias dos contribuidores individuais estão ligados ao domínio das coisas, ideias e símbolos. Por seu lado, os gestores devem gerir o mundo de ideias e símbolos mais abstracto, de forma autónoma e um mundo mais regulado, das pessoas, da gestão e das organizações.

A predilecção por um determinado tipo de actividades, como se pode verificar no Quadro seguinte, corresponde a uma preferência em relação ao papel correspondente, pelo que é a

escolha do próprio indivíduo assumir ou não o papel de líder (Boyatzis, 1993).

### Quadro 5 - Comparação Entre Papéis de Líder, Gestor e Contribuidor Individual

| Questão                                 | Contribuidor Individual           | Gestor  | Líder   |
|---|-----------------------------------|---|---|
| Base do conceito da organização         | Qualidade dos produtos e serviços | Vantagem competitiva                          | Missão e filosofia                            |
| Base de trabalho                        | Resultados                        | Plano   | Propósito da Organização                      |
| Responsabilidade mais importante        | Produzir o mais possível          | Produzir resultados previsíveis               | Estimular mudança                             |
| Orientação dos discursos                | Informar                          | Resolver problemas                            | Motivar e inspirar                            |
| Modo de lidar com questões controversas | Basear opinião nas evidências     | Solicitar pontos de vista e procurar consenso | Tomar posição e torna-la clara                |
| Modo de influenciar os outros           | Evidência                         | Consenso                                      | Excitação                                     |
| Imagem de si próprio                    | Produtor de bens e serviços       | Distribuidor de recursos organizacionais      | Representante da missão /visão da organização |

Fonte: Adaptado de Boyatzis (1993)

Assim, Boyatzis e Burruss (1979) desenvolveram o *RPM*<sup>3</sup> que avalia as percepções dos gestores e dos subordinados sobre o papel que os gestores estarão efectivamente a desempenhar, sendo que essas percepções apenas serão válidas se forem idênticas (Boyatzis, 1993). Segundo Boyatzis (1993), este método assume a forma de questionário em que o indivíduo terá de fazer um *rating* de três escolhas sobre o seu comportamento mais característico, sentimentos, ou pontos de vista, sendo que estas escolhas representam a preferência do indivíduo para desempenhar um papel específico. As questões estão ordenadas em quatro temas, nomeadamente: (i) visão e perspicácia; (ii) poder de socialização e inspiração; (iii) integridade e genuidade, e (iv) auto-confiança e poder de decisão.

<sup>3</sup> *Role Preference Map* (Mapa de Preferência de Papéis)

Have *et al.* (2003) opinam que o *CVF* é considerado um dos 40 modelos mais importantes na história da gestão, daí que este se torne um instrumento muito relevante na análise de questões relacionadas com as competências de gestão, liderança, eficácia, etc. (Felício *et al.*, 2007). Cameron *et al.* (2006) referem que o modelo permite albergar diferentes níveis de análise no que concerne à criação de valor, em que a necessidade de consonância entre os resultados da criação de valor e as dinâmicas individual e organizacional é fundamental (Felício *et al.*, 2007). Sendelbach (1993) inúmeras outras vantagens do *CVF*, tais como: ajuda a entender a natureza de mudança da liderança de gestão e dilemas de gestão; é utilizado como ferramenta para educação, treino e desenvolvimento de líderes de gestão.

### **1.5.2 Modelo de Meta-Competências**

O modelo de meta-competências proposto por Boak e Coolican (2001) observa que as competências da liderança se baseiam nos indicadores behavioristas bem como se expressam através das aptidões ou traços de personalidade. Este modelo recente de meta-competências refere-se às habilidades que sustentam ou facultam o desenvolvimento de competências bem como as características que os indivíduos necessitam para além das habilidades cognitivas chave e da motivação.

Veldsman (2002, p. 80) relaciona a competência com um ponto temporal e nesse sentido define o conceito de competência como: “a habilidade e a vontade de desempenhar perante um nível adequado como exigido através do contexto de um determinado tempo, e através do tempo”. Assim, o conceito de competência é baseado em indicadores de comportamento, designados como um grupo de aptidões, atributos e características de cariz funcional ou inter-funcional (*functional or inter-functional*), tal como exigido pelo contexto em determinado espaço de tempo bem como através do tempo. A liderança deve ser ajustada aos graus de complexidade, como opina Veldsman (2003) e que se vê através do modelo desenvolvido por Katz *et al.* (1966, 1980), posteriormente melhorado por Jacques (1976, 1989) para criar a *SST*<sup>4</sup>. Este modelo, por sua vez, pressupõe um modelo de funcionamento organizacional de modo a que os líderes eficazes terão de observar as tarefas ou os requisitos críticos de

---

<sup>4</sup> *Stratified-Systems Theory* (Teoria de Sistemas Estratificados)

complexidade crescente proporcionados a cada nível sucessivo da organização. A complexidade crescente da tarefa considera-se como uma função das próprias incertezas resultantes da necessidade de lidar com o meio envolvente cada vez mais turbulento à medida que o líder adquire mais responsabilidade (*moves up the hierarchy*), como opina Jaques (1976, 1989). Assim, líderes de níveis mais elevados, segundo Jaques (1989), possuem níveis elevados de complexidade cognitiva para lidar com o acrescido volume de tarefas de exigência crítica.

Stamp (1991) ampliou o modelo da *SST*, designado como a matriz de trabalho onde identificou níveis de complexidade de trabalho. Esta matriz é composta por níveis de capacidade, onde cada nível é incluído como parte integral do nível superior à medida que visa abordar contextos mais amplos. Assim, Nkomo e Kriek (2004) opinam que a liderança é sustentada como sendo mais do que a selecção e desenvolvimento de uma massa crítica de indivíduos com determinado grupo de competências. Com a integração do trabalho e da natureza de liderança com a *SST* e com a Teoria dos Níveis de Trabalho (Nível I a V), desenvolve-se uma estrutura conceptual através da qual se propõe a competência da liderança de futuro. Neste sentido, o aspecto fulcral desta estrutura baseia-se na definição de competências associadas aos níveis de complexidade em que se apresentam provas comportamentais de determinada competência. Uma vez identificadas as competências, segue-se a definição do conceito de competência de acordo com o nível de complexidade e com as provas comportamentais típicas da presença ou ausência de competência.

O conceito de competência poderá ser descrito como sendo as aptidões, os comportamentos e atributos associados aos Níveis III e IV da complexidade de trabalho. Por conseguinte, o estudo foi sujeito a um processo que inclui líderes do sector retalhista a operacionalizar aos Níveis III e IV de modo a verificar a lógica, o fluxo e a consistência dos descritores, bem como do processo que resultou no modelo que inclui uma listagem de competências com as respectivas definições em relação a cada nível de complexidade. O Modelo de Meta-Competências pode ser consultado em Anexo 1.

Segundo Fairholm e Fairholm (2000), a liderança lida com a criação de equipas, na procura de uma visão comum e de princípios organizacionais, bem como fomentar e encorajar a confiança. Também deve focalizar-se sobre a habilidade de fomentar novos significados e propósitos tanto para a organização como para os seus colaboradores, de modo a alcançar-se o bem estar do negócio e da sociedade, como corroboram Podolny *et al.* (2005). Segundo Crom e Bertels (1999), a liderança preocupa-se em desenvolver o talento da liderança a todos os níveis da organização, com a aceleração da aprendizagem organizacional, incluindo a aprendizagem aos níveis intercultural/ trans-funcional, assim como encorajar a obtenção e a replicação de resultados.

Constata-se que a natureza da liderança é um paradoxo em si mesmo. Por um lado focaliza-se no futuro (incentivando a mudança) e, por outro lado, visa manter a actual situação (Coetzee, 2004; Prescott, 1993 e Koestenbaum, 2002). Desta forma, a natureza da liderança pode ser considerada com uma abordagem “de dentro para fora”, segundo Verwey e Verwey (2003, p. 88) dado que a liderança se baseia essencialmente no bem estar pessoal, de forma holística, e o qual é, por sua vez, fortalecida pelo ‘cuidar’, que está no âmago da liderança. Assim, os seguidores desejam ser tratados com dignidade, respeito e compaixão, visam alcançar a honestidade e o reconhecimento não só pelo seu esforço perante o trabalho como também pela sua própria unicidade (Coetzee, 2004; Bracey *et al.*, 1990). Por tal facto, considera-se que a natureza da liderança é sobre o próprio moldar do mérito, da credibilidade e da substância (Coetzee, 2004; Kouzes e Posner, 2002).

A criação da sustentabilidade, relacionada com a componente temporal, também é parte integral da natureza da liderança (Koestenbaum, 2002). Deste modo, pode-se inferir que a liderança tem a possibilidade de mudar mediante conceitos diferentes de tempo, nomeadamente, curto, médio e longo prazos. Neste sentido, torna-se necessário evidenciar quais as competências de liderança necessárias para executar os requisitos do trabalho.

### ***1.6 Competências e Mudança de Paradigma: da Escola Científica de Gestão para o Conhecimento***

Mumford e Gold (2004), Cannel (2010), King (2003) e Yang *et al.* (2004) enfatizam a importância das competências para a mudança de filosofia e de atitude das empresas para ir ao encontro das *high performance organisations*. Estas organizações baseiam-se na gestão do conhecimento que vai para além da abordagem de funções. Por isso, neste contexto faz sentido evidenciar a necessidade da mudança de paradigma, para salientar as competências das empresas que se baseiam nesta filosofia. Um dos objectivos da gestão do conhecimento parece ser o de “aumentar a eficácia do capital humano através da partilha e de sinergias do conhecimento e de melhorar a flexibilidade organizacional perante a mudança e a inovação” (Rahe, 2009, p.103). Por isso, Faucher *et al.* (2008) sublinham a necessidade de um novo paradigma que considera a gestão do conhecimento com as suas complexidades e significados holísticos.

Durante a última década, tem-se vindo a evidenciar um progresso significativo na avaliação do modelo bem sucedido inerente ao sistema da gestão de conhecimento/ *knowledge management system (KMS)*, segundo Jennex e Olfman (2004). Podemos ainda salientar que recentemente, tanto a nível empírico como teórico, o modelo de sucesso dos SI postulado pelos teóricos Delone e Mclean (1992), generalizou-se como sendo um modelo de avaliação do sucesso de *KMS*. Posteriormente, Maier (2002) colaborou perante o sucesso do modelo *KMS* através de dois novos constructos, nomeadamente, primeiro, o serviço de conhecimento específico e segundo, o impacto sobre o colectivo das pessoas. Portanto, Jennex e Olfman (2003) utilizaram o modelo dos SI bem sucedido de *KMS* para avaliar o sucesso no que concerne aos sistemas de qualidade, qualidade de conhecimento, satisfação ao nível do utilizador ou da utilização, benefícios percebidos e líquidos. Evidencia-se que o vínculo do modelo bem sucedido dos SI com o modelo de Markus (2001) designado pelo conceito da reutilização de conhecimento, suscitou ainda que Qian e Bock (2005) postulassem o modelo dos sistemas repositórios de conhecimento (*knowledge repository systems, KRS*). Contudo, para que se implemente com êxito um sistema *KMS* alternativo, duas perspectivas devem ser

observadas, nomeadamente, a perspectiva ambiental e a capacidade de produção de conhecimento (Dixon, 2000). De acordo com Coleman (1988), na presença de colaboração e partilha de conhecimento, tenta-se primeiro considerar os assuntos relacionados com as pessoas ou as culturas, ou seja, as questões difíceis/*hard*. Alavi e Leidner (1999) postulam que aqueles assuntos organizacionais e culturais associados à motivação do próprio utilizador na partilha e utilização do conhecimento, são considerados importantes para o *KMS*. Além do mais, Polanyi (1983) corrobora, mediante uma perspectiva contextual, que a partilha de conhecimento é um processo de interacção social pois frequentemente os indivíduos sabem mais do que efectivamente dizem.

A tecnologia é de índole essencialmente artificial. Prende-se essencialmente com a exploração, domínio ou subjugação da natureza, em particular da natureza humana. Para Grant a tecnologia incorpora e reforça uma determinada maneira de estar no mundo, uma concepção particular de relações humanas. Weber considera que a tecnologia moderna é uma jaula pois os seus reclusos são especialistas sem espírito ou alma, sensuais sem coração, Weber (1958). Segundo Heidegger (1997), a tecnologia exerce a função de enquadramento. Heidegger é da opinião que a essência da tecnologia baseia-se na natureza de índole humana e não humana, e exige que seja servida através dos recursos de reserva a serem explorados (Heidegger, 1997). Para Grant (1969) a tecnologia representa uma maneira de olhar para o mundo. Feenberg constata que o desenvolvimento tecnológico transforma o que significa ser humano. A assumpção cerne da abordagem do construtivismo social reside no facto de que os *outcomes* são menosprezados pela própria essência da tecnologia em questão, e, por sua vez, são construídos através da interacção entre a tecnologia em questão e as relações sociais, ou seja, o meio envolvente em que se enquadra (Pintch e Bijker, 1990).

O alicerce teórico da abordagem crítica da tecnologia baseia-se nas teorias de Marx, no racionalismo capitalista de produção, que por sua vez, Foucault (1977) designa como prisão, e Habermas (1992) como espaço público, de acordo com Feenberg (1999). Segundo a teoria crítica de tecnologia, e recorrendo à abordagem de Marx, a tecnologia é considerada como sendo racional e tendenciosa, que por sua vez se relaciona com a noção construtivista de subdeterminação.

Darin Barney (2004) classifica as teorias de tecnologia em três categorias, nomeadamente, o instrumentalismo, o substantivismo e o construtivismo social. O Instrumentalismo advoga que a tecnologia é neutra, sendo uma ferramenta utilizada por pessoas de forma a reflectir as metas, valores, problemas e limitações da sociedade. De acordo com esta lógica de optimismo, a tecnologia só pode ser julgada através da sua eficiência. Resultados negativos não resultam da tecnologia mas sim da utilização problemática da tecnologia.

O pressuposto de que a tecnologia é de índole neutra é uma visão que surge a partir dos trabalhos de Max Weber (1958), Martin Heidegger (1979), Jacques Ellul (1964), George Grant (1969) e Albert Borgmann (1984). Esta visão adianta ainda que a tecnologia detém uma essência substancial que penetra os significados profundos das almas humanas assim como do carácter prevaiente das sociedades onde a sua lógica faz sentido. Esta questão permite definir a filosofia da tecnologia como um ramo distinto de reflexão humanista. O substantivismo, pelo contrário, advoga que segue uma determinada lógica que implica não só as nossas sociedades, mas também a nossa subjectividade e o nosso ser. Para esta escola de pensamento evidenciada no trabalho de Weber (1958) e Heidegger (1977) – os resultados da tecnologia revelam a lógica e a essência da tecnologia, que podemos considerar como instrumentalidade racional que inclui a lógica da standardização, homogeneização, bem como conhecimento profundo da natureza e sociedade. A utilização da tecnologia implica usar pessoas, ou seja, produzir um determinado tipo de pessoa e certo tipo de sociedade. Todos os resultados tecnológicos têm a mesma lógica, ou seja, não é possível distinguir entre resultados bons nem maus – prevalece uma lógica dominante da tecnologia de racionalidade instrumental e eficiência. As filosofias substantivistas da tecnologia incidem sobre a questão hermenêutica sobre o significado da tecnologia e não o que faz.

O construtivismo social tem as suas origens na análise sociológica e histórica de Thomas Kuhn (1962), Paul Feyerabend (1975) e ainda Sandra Harding (1991). O construtivismo surge da ciência social contemporânea que destaca a importância dos actores sociais, que se comportam como grupos de influência na construção da tecnologia. O construtivismo relaciona-se com factores sociais específicos que se relacionam nas histórias de casos individuais. O construtivismo social questiona o foco do substantivismo na tecnologia o qual ignora a agência humana e factores sem rumo. Os resultados tecnológicos são produto da

complexa interacção entre factores sociais, políticos, económicos, culturais e tecnológicos. A escola de pensamento de Wieber Bijker (1995) advoga que cada tecnologia interage com o seu contexto e os artefactos e as utilizações produzem novos caminhos e artefactos.

A natureza heterógena das sociedades pode conduzir à inferência de que as utilizações e resultados tecnológicos também são heterógenos. De acordo com a abordagem construtivista social, tendo em consideração que a tecnologia, suas utilizações e resultados, devem ser considerados como uma articulação entre determinados factores do local tais como sócio-cultural, político, condições económicas dentro de contextos específicos e as dimensões da tecnologia específica em mão. O construtivismo foca sobre quem faz a tecnologia, como e porquê.

Feenberg (1996) postula que a tecnologia tem-se tornado o assunto mais importante na nossa era. A tecnologia pode ser considerada como ingrediente fundamental da nossa sociedade que por sua vez está intimamente relacionado com a política, a economia, a cultura e todas as vertentes da vida social e pessoal. Ao teorizar sobre a tecnologia, Feenberg tem feito numerosas críticas no que concerne ao determinismo tecnológico e às teorias essencialistas. O determinismo tecnológico segue uma lógica semelhante à do determinismo económico e ambos têm implicações perniciosas tanto filosóficas como políticas.

Se considerarmos o mercado e a economia como um organismo quasi-natural, sujeito às suas próprias leis e própria autonomia, tentativas de gerir ou controlar têm necessariamente de ser rejeitadas sendo entendidas como uma interferência à origem natural. De igual forma, se considerarmos que a tecnologia é uma força autónoma e impenetrável ao controlo político, tentativas de a gerir ou reconstruir tornam-se uma iniciativa absurda. As teorias do determinismo tecnológico surgiram depois da segunda guerra mundial para celebrar as características de modernização da tecnologia, por um lado, e por outro, para culpabilizar a tecnologia como responsável pela crise da civilização ocidental (Heidegger, 1979; Ellul, 1964). Assim, as teorias deterministas transferiram-se no essencialíssimo, de índole negativo e positivo. Teóricos tal como Heidegger (1979), Ellul (1964) e os seus seguidores atribuíram uma essência negativa à tecnologia considerando-a como uma força de autoridade e totalitarismo. De acordo com esta perspectiva, a tecnologia é considerada como

usurpadora do mundo moderno, como uma força autónoma e irresistível imune ao controlo democrático ou à reconstrução humana, um quadro ou ‘Gestell’ (segundo Heidegger, 1979), que constitui a estrutura do mundo moderno e de experiência vivida. Este essencialismo distópico e tecnofobiaco é contrastado com o essencialismo tecnofílico, no qual a tecnologia é caracterizada positivamente como o controlo sensato sobre a natureza, como uma força de eficiência, de racionalidade e de progresso.

Feenberg (1999) aponta para o facto de que o essencialismo tecnológico promoveu as visões construtivistas na era contemporânea, as quais consideram a tecnologia como sendo construída socialmente, assim despojando-a da sua força e do seu poder independente. O construtivismo social considera a criação e desenvolvimento da tecnologia como sendo sujeito a factores e decisões contingentes de índole social, analisando aqueles indivíduos e grupos que constroem várias tecnologias. O construtivismo social correctamente considera a matriz dos interesses e grupos sociais que compõem a construção de tecnologias embora as suas dimensões micro-descritivas e empiricistas por vezes dão origem a imperativos sociais e interesses políticos de cariz imperativo.

Feenberg (1999) postula que a teoria crítica de tecnologia distingue-se em duas abordagens, a primeira designada por substantivismo (*substantivism*) e a segunda designada por construtivismo social. O substantivismo emergiu da filosofia da tecnologia e tem como argumento que a tecnologia é autónoma e tendenciosa perante a dominação. Baseia-se nos estudos de Heidegger (1979), Ellul (1964) e a Escola de Frankfurt. Para estes teóricos a tecnologia desenvolve-se a partir da sua própria lógica intrínseca sem carecer de qualquer consideração aos ideais de índole democrática e humanitária. O substantivismo diz respeito às consequências em geral de índole tecnológico. A tecnologia evidencia consequências de índole social no tecido da vida contemporânea. Esta abordagem opõem-se veementemente à modernidade.

A abordagem do substantivismo fornece os alicerces que levará ao construtivismo social, que pode ser entendido como uma abordagem de índole crítica face à sociedade moderna tecnológica. A teoria crítica adianta que as teorias na abordagem do substantivismo são de carácter determinista e conseqüentemente negam a agência humana. O paradigma do

substantivismo está ligado à racionalidade instrumental, à standardização e homogeneização, à celebração de índole mestria sobre a natureza de índole humana e não humana. Assim, as teorias do construtivismo social distinguem a análise da tecnologia das teorias da sociedade e comprometem-se na descrição empírica das tecnologias específicas. Tais teorias abandonam a óptica histórica e sistemática ao conceptualizar a tecnologia como elemento chave do mundo contemporâneo e que tenta articular e comprometer-se criticamente perante as suas características de definição e efeitos principais. Embora a sociologia construtivista tenha colocado tecnologias específicas na agenda perante novos caminhos, as questões básicas da modernidade, no que concerne à problemática geral da tecnologia, questões que, por sua vez, foram colocadas pela geração anterior de teóricos, são raramente abordadas hoje.

Feenberg prefere combinar uma forma de construtivismo com visões de tecnologia de índole mais sistemática e de cariz crítico e social, tais como aquelas apresentadas por Marcuse (1964) e Foucault (1977, 1980), que por sua vez, analisam as ligações entre a tecnologia e o poder. Estes críticos teóricos dissecam as formas de como a tecnologia serve os interesses de dominação social e abrem o caminho para a discussão sobre as formas alternativas de tecnologia. Feenberg (1999) associa a teoria à filosofia social para eliminar abordagens unilaterais que essencializam a tecnologia ou que a reduzem aos factos sociais. Desta forma, Feenberg (1999) tenta mediar entre as visões filosófico-substantivista e ciências sociais construtivistas através da sua crítica dos essencialistas filosóficos tais como Heidegger (1977), Ellul (1964) e Habermas (1971) com as suas visões da tecnologia como sendo redutível determinista e excessivamente abstracta. No entanto, Feenberg também critica as visões construtivistas que entendem a tecnologia unicamente como um instrumento neutro que propõe narrativas meramente descritivas sobre tecnologias específicas em contextos históricos díspares, os quais renunciam críticas ou perspectivas filosoficamente amplas. Feenberg desenvolve a abordagem dialéctica perante a tecnologia que percepção utilizações e efeitos negativos e positivos, observando a tecnologia como uma área sempre contestada que pode ser reconstruída para servir as necessidades e metas humanas. Consequentemente, Feenberg desenvolve a postura que nem cai no optimismo tecnológico ingênuo, nem num determinismo tecnológico e tecnofobia rígido.

Feenberg (1999) rejeita as posições distópicas que poderiam simplesmente repudiar a tecnologia e argumenta que é mais produtivo focar na sua reconstrução e não na sua denegação. O questionamento da tecnologia por parte do público, exigir mudanças, e de algum modo executá-las, assim a tecnologia é mais flexível, transformável e corrigível perante o debate e reconstrução democrática do que as teorias anteriores indicavam. O ponto fundamental da abordagem de Feenberg reside na sua integração do desenvolvimento das perspectivas filosoficamente fundamentadas com estudos concretos da actual construção e reconstrução de tecnologias notáveis e também com propostas para efectuar o *design* e a utilização da tecnologia - um assunto de debate político e política democrática. A polémica contra as concepções essencialistas da tecnologia que reduzem-na à técnica, instrumentalidade, *Gestell*, eficiência, Feenberg argumenta a favor de uma abordagem que fornece um *loco* sistemático para variáveis sócio-culturais que diversificam as suas realizações históricas.

Feenberg (1999) propõe a distinção entre a constituição funcional de objectos e sujeitos técnicos, designados por 'instrumentalidade primária' e outro aspecto designado por 'instrumentalidade secundária' que incide sobre a realização de objectos e sujeitos constituídos em redes e dispositivos técnicos. Feenberg argumenta que o essencialismo oferece unicamente introspecção para a primeira dimensão enquanto que a dimensão da realização engloba a utilização dos objectos, os significados dos contextos nos quais estão inseridos, bem como a interacção activa entre sujeitos e objectos. As distinções analíticas de Feenberg são úteis na clarificação de alguns aspectos e dimensões chave da tecnologia contemporânea, no entanto prevalecem algumas limitações na sua tentativa de desenvolver uma filosofia abrangente de tecnologia que irá definir as suas características comuns sobre uma gama vasta de contextos históricos.

A teoria crítica da tecnologia pode ser considerada de acordo com vários níveis. Feenberg (1999) tinha inicialmente nos seus livros anteriores desenvolvido uma abordagem que analisava o papel da tecnologia dentro de uma época historicamente específica da modernidade, a qual designou por crítica e reconstrução da tecnologia na era contemporânea. Na sua obra '*Questioning Technology*', como contraste, Feenberg (1999) desenvolve um foco mais filosófico onde algumas análises incidem sobre um nível elevado da filosofia da

tecnologia. A análise neste nível confronta o perigo da abstracção excessiva e projecção filosófica dentro das quais aquelas categorias que são perfeitamente apropriadas para descrever a tecnologia numa época histórica são projectadas para uma narrativa histórica ampla da humanidade generalizada e universal tal como as características invariáveis da aventura humana.

A análise de Feenberg (1999) sobre a instrumentalização primária e secundária levanta alguns problemas relacionados com as teorias filosóficas da tecnologia que focam sobre o desenvolvimento de análises universalistas sobre a natureza e o papel de tecnologia como tal na vida humana. Questionamos se a teoria crítica da tecnologia devia incidir mais especificamente e também numa óptica historicista sobre a análise da tecnologia numa determinada época, com especial ênfase sobre a tecnologia na era corrente, em vez de fornecer perspectivas universais sobre a tecnologia. Enquanto que Feenberg coloca o enfoque mais historicista na sua obra anterior, a óptica concludente no obra de '*Questioning Technology*', tomou uma viragem filosófica que visa desenvolver uma análise mais universalista da tecnologia que irá conceptualizar a sua análise das características invariáveis.

O construtivismo foca sobre quem faz a tecnologia, como e porquê. Feenberg (1999) propõe uma estrutura com dois níveis para abraçar respostas a perguntas de índole substantivistas e construtivistas. Ambas as abordagens substantivistas assim como construtivistas poderão ser reconciliadas através do desenvolvimento duma abordagem comum que se pode designar por a teoria da instrumentalização. Segundo esta teoria a tecnologia pode ser analisada em dois níveis -

- 1) Ao nível da nossa função original em relação à realidade, e
- 2) Ao nível do *design* tecnológico e a sua implementação.

Ambas as abordagens substantivistas assim como construtivistas poderão ser reconciliadas através do desenvolvimento duma abordagem comum que se pode designar por a teoria de instrumentalização. Esta teoria da instrumentalização examina a ênfase substantivista das questões hermenuticas sobre o significado da tecnologia perante a vida moderna (e não o que as tecnologias fazem) e também as questões construtivistas de quem faz tecnologia, como e porquê. As filosofias substantivistas da tecnologia focam a atenção na questão hermenêutica

sobre o significado da tecnologia e não o que faz. Esta questão permite definir a filosofia da tecnologia como um ramo distinto de reflexão humanística. A teoria da instrumentalização tenta compreender a tecnologia como um fenómeno, tanto pré-moderno (não-racionalizado) como também de forma moderna para distinguir entre a instrumentalização primária e secundária. A essência da tecnologia engloba dois aspectos, primeiro sobre a composição funcional de objectos e sujeitos técnicos, a qual Feenberg designa como institucionalização primária. Institucionalização secundária é o segundo aspecto que foca sobre a realização de objectos e sujeitos constituídos em redes e dispositivos técnicos. O essencialíssimo oferece conhecimento unicamente sobre a institucionalização primária uma vez que as funções estão distintas do contínuo do quotidiano.

A institucionalização primária caracteriza relações técnicas na sociedade. É o acto de descontextualizar pois os objectos são retirados do seu *lifeworld* e reduzido a coisas com propriedades úteis mas limitadas. A institucionalização secundária refere-se ao acto de recontextualizar um agrupamento técnico novo dentro de um *lifeworld*, sendo integrado em determinadas práticas tornando-se artefactos codificados. Elichirigoity (2005) é da opinião de que somos seres de índole natural e tecnológica e portanto não prevalece a dicotomia entre os seres humanos e a tecnologia devido à natureza mutuamente constitutiva da humanidade e da tecnologia. No era do pós-humanismo, vivemos numa nação universal na Terra Global e num espaço global comunicativo onde os seres incorporam e emergem concorrentemente com a tecnologia e a natureza.

Kellner (s/d) duvida se o conceito de instrumentalização de Feenberg (1999) e a sua distinção entre instrumentalizações primárias e secundárias são as melhores categorias para caracterizar a tecnologia adequadamente em todas as suas várias configurações e constelações. Não está claro se o próprio termo 'instrumentalização' é um conceito apropriado para descrever a natureza e função da tecnologia ao longo da história. Enquanto que uma utilização instrumental da tecnologia caracteriza indiscutivelmente as sociedades modernas, poderá no entanto ser que as sociedades pré-modernas tinham concepções mais ritualistas, estéticas, religiosas ou sociais da tecnologia. Além disso, Kellner (s/d) também não tem a certeza se o termo 'instrumentalização secundária' é o conceito correcto para o tipo de análise substantiva de significados, qualidades estéticas e éticas, reconstruções democráticas de tecnologia e

utilizações que integram a tecnologia em contextos específicos que Feenberg (1999) visa caracterizar de modo a distinguir determinado tipo de utilizações da tecnologia de uma concepção mais instrumental da tecnologia.

Feenberg (1999) tem argumentado de forma conveniente nas suas obras anteriores que o instrumentalismo é frequentemente considerado por muitas teorias instrumentalizadas reductivas como a essência da tecnologia – as quais Feenberg crítica veementemente. Para Kellner (s/d), o termo ‘instrumentalização’ parece estar associado ao conceito dominante da tecnologia contra o qual Feenberg visa polemizar para manter uma ligação com Lukàcs, a teoria crítica, e outros críticos da racionalidade instrumental que teorizam a tecnologia como uma característica distinta da modernidade capitalista contra a qual a noção substantiva da nacionalidade se opõe. A partir desta perspectiva, a tecnologia é considerada como um instrumento, um termo que não pode apreender a gama rica e vasta de elementos que Feenberg deseja capturar nos conceitos de integração (da tecnologia na vida quotidiana), realização (de valores e qualidades estéticas) e democratização (de *design*, utilização, reconstrução). Para além do mais, a sua distinção entre instrumentalização primária e secundária concede demasiado perante a visão que Feenberg opõe pois sugere que a dimensão primária da tecnologia é de cariz instrumental ou funcionalista, enquanto que as outras características são meramente secundárias (repetindo assim a distinção problemática entre as qualidades primária e secundária na história da filosofia).

De acordo com Kellner (s/d), Feenberg podia argumentar que as qualidades instrumental e multidimensional da tecnologia são equiprimordiais, recorrendo ao conceito de Heidegger. E mais, que o *design* e utilização, significado e função, construção e realização são de igual importância na constituição de experiências actuais e utilizações de tecnologia na nossa vida social. Para além do mais, a distinção entre a instrumentalização e o que Feenberg (1999) designa por ‘racionalização democrática’ para substituir a sua distinção de primária versus secundária, iria facultar todas as discriminações que Feenberg pretende, daria continuidade com a crítica da Escola de Frankfurt da razão instrumental, e iria fornecer um ponto de vista de crítica para criticar não só as outras teorias de tecnologia mas também as utilizações que são puramente instrumentalistas, abstraindo do contexto ambiental, valores, significados e democratização. Esta distinção iria capturar a distinção entre a abordagem da tecnologia que

é instrumental, descontextualizante, dedutiva, autotonomizante e determinista, que Feenberg visa distinguir da abordagem que é contextualizadora, mediadora, multidimensional, reflexiva, democrática e concreta, a qual podia dar motivo para agência, valores e significados bem como a própria riqueza da tecnologia na vida quotidiana que Feenberg intenciona valorizar.

### **1.6.1 Papel do Capital Humano no Paradigma da Conhecimento**

O capital humano, quando alimentado, lança os indivíduos e as organizações no desenvolvimento de competências (Athey e Orth, 1999; Boam e Sparrow, 1992), que passam das individuais às grupais e às organizacionais. Esse capital, tanto ao nível individual como organizacional, possui características chave para a flexibilidade e para a adaptabilidade (Garavan *et al.*, 2001; Waterman *et al.*, 1994; Blyton e Morris, 1991; Atkinson, 1984), que são fundamentais na actual sociedade de conhecimento. Daí que, neste contexto, atendendo ao seu efeito na produtividade e na competitividade, David e Lopez (2001) sublinham o contributo das características do capital humano, quer em termos pessoais quer em termos organizacionais e sociais. Como consequência destas constatações, a gestão do conhecimento é uma condição necessária para as empresas. Porém Pfeffer (1995) sugere que, as tradicionais fontes de sucesso competitivo se tornaram menos poderosas.

Considera ainda que o factor que diferencia as organizações são os seus trabalhadores e a quantidade e qualidade de *input*, em termos de entrega e desempenho, que eles depositam na organização. É por tal facto que as aptidões dos colaboradores estão a tornar-se um *input* diferenciador das organizações. Como consequência, Pfeffer (1995) diz que se está a aumentar a procura de pessoas com aptidões adequadas ao desempenho das funções e adaptadas à flexibilidade organizacional. Também Lawler (2008) sugere, a par daquele capital intangível, a criação de uma infra-estrutura organizacional que facilite a procura e que permita encontrar os talentos de que precisa. Também adianta que essa infra-estrutura deverá desenvolver e motivar a elevados níveis de desempenho, a par das políticas para a sua retenção. Isto na convicção de que a vantagem competitiva é difícil, mas é protegida com aqueles ingredientes. Aquela ‘infra-estrutura’ apresentada por Lawler (2008), traduz-se na

estratégia da gestão do talento, a qual permite a sustentabilidade, a flexibilidade e o dinamismo organizacional (PeopleStuf, 2008).

É evidente que prevaleça uma riqueza predominante de informação relativa à importância da aprendizagem ao nível individual. Lee *et al.* (2007, p. 94) apresenta uma visão partilhada por vários teóricos onde “a aprendizagem ocorre dentro da mente de cada indivíduo; uma organização aprende apenas de duas formas: através da aprendizagem dos seus membros e através da inclusão de novos membros que têm o conhecimento que a organização não tinha anteriormente”. Este espírito evidencia uma ênfase primária de que todos os indivíduos devem estar desenvolvidos e não seguir a restrição de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento só para certos indivíduos considerados vitais na organização. A este propósito, Pedler (1995, p. 21) realça a importância “do desenvolvimento do potencial em todas as pessoas que trabalham na empresa”. Também Yeo (2002, p. 163) considera que o êxito da aprendizagem organizacional “requer que cada indivíduo desempenhe uma parte necessária no contributo para o ciclo de aprendizagem”.

As oportunidades de desenvolvimento disponíveis aos indivíduos são evidenciadas pela sua variedade. O leque de actividades individuais inerente ao desenvolvimento da aprendizagem e do talento inclui aquelas actividades de aprendizagem, quer as formais quer as informais. A este respeito, prevalece uma crescente importância relacionada com actividades de aprendizagem informal. Neste sentido, Boud e Middleton (2003, p. 194) realçaram que “tem-se verificado sugestões frequentes de que a aprendizagem sistemática formal é menos importante do que a aprendizagem informal”. Gola (2009, p. 334) corrobora tal posição ao enfatizar que a aprendizagem informal é uma “aprendizagem frequentemente não intencional e não estruturada”, mas que é essencial ao desempenho. A aprendizagem aos níveis individual, colectivo e organizacional também supõe uma dimensão emocional. Vince (2001) postula que a política, o poder e a emoção estão intimamente relacionados. O equilíbrio predominante de poder, dos valores existentes (Coopey e Burgoyne, 2000) das normas (Salaman, 2001) e das práticas, são questionados através desta aprendizagem e mudança. Assim sendo, este cenário inibe o questionamento das normas que podem induzir um comportamento negativo e a uma falta de vontade de aprender.

Baldwin-Evans (2006, p. 156) opina, e vai verificando que, “as organizações investem predominantemente em formação formal mas os trabalhadores aprendem predominantemente pela via informal”. Assim, o líder desempenha um papel vital para o sucesso da aprendizagem contínua através da delimitação de uma cultura de aprendizagem. Quando bem-sucedida, a interacção entre membros de equipas deverá assumir a forma de trabalho em conjunto e de eliminar quaisquer barreiras à aprendizagem a fim de desenvolver uma aprendizagem partilhada e uma visão de desenvolvimento. Sublinha-se que inúmeros factores evidenciam a natureza difícil e complexa da aprendizagem no contexto das organizações embora esta problemática não seja objectivo primordial deste estudo.

### ***1.7 Dinamismo da Cultura Organizacional***

No domínio organizacional, prevalece uma inter-relação entre cultura e liderança. Os líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço das normas e comportamentos expressados dentro das fronteiras da cultura. Kotter e Heskett (1992), baseando-se nos autores em estudos previamente realizados, referem que, no ambiente competitivo actual, as culturas ‘fortes’ exercem uma grande influência sobre as pessoas e seu desempenho, bem como sobre o desempenho da organização. Face a tal importância, de seguida, expomos a literatura pertinente relacionada com o conceito e as dimensões da cultura.

#### **1.7.1 Conceito de Cultura**

Desde 1980, e de acordo com Cameron e Quinn (2005), a curiosidade pelo conceito de cultura começou a intensificar-se, o que levou posteriormente ao desenvolvimento do próprio conceito. A cultura a todos níveis, nomeadamente, da organização, de grupo, e da nação, influencia a implementação bem sucedida da TI. Prevalece um relacionamento entre a TI e a cultura.

O clima organizacional também pode ser influenciado pela cultura organizacional (Hunt e Ivergard, 2007). Neste sentido, a cultura organizacional representa um padrão abrangente das suas crenças e resulta das interpretações dos colaboradores em relação aos pressupostos, filosofias e valores da organização que por sua vez, proporcionam o clima que é sentido dentro da organização (Brown e Brooks, 2002). O clima organizacional é, por sua vez, a manifestação da cultura organizacional e refere-se ao mesmo momento e local (Sowpow, 2006). O clima organizacional tenta identificar o meio ambiente que influencia o comportamento dos colaboradores. Observa ainda como os colaboradores agem com e fazem sentido do seu próprio ambiente (Reichers e Schneider, 1990). O clima organizacional é percebido através do processo de socialização e ainda através das interações simbólicas que ocorrem entre os membros da organização. No caso das percepções partilhadas sobre a práticas e os procedimentos alterarem-se então o resultado destas mudanças poderá conduzir a um clima organizacional diferente (Muchinsky, 1976).

O conceito de clima organizacional tem as suas origens na teoria de McClelland-Atkinson ou motivação humana, e por sua vez, Litwin e Stringer (1968) definem clima organizacional como o conjunto de propriedades mensuráveis no ambiente de trabalho que estão directamente ou indirectamente percebidas pelos colaboradores e que influenciam e motivam o seu próprio comportamento. Segundo Litwin e Stringer (1968), a definição corrente de clima organizacional refere-se à totalidade das percepções dos indivíduos que trabalham na organização. Reichers e Schneider (1990) adiantam que este constructo refere-se também às percepções partilhadas da forma como se desempenham as tarefas numa determinada organização.

O clima organizacional também se refere ao constructo que identifica tanto as metas organizacionais como o caminho a percorrer a fim de alcançar essas metas. Assim, o clima organizacional relaciona-se com as percepções partilhadas formais e informais inerentes às políticas, práticas e procedimentos organizacionais (Schneider, 1975). No que concerne aos relacionamentos entre os colaboradores, o clima organizacional enfatiza as percepções desses colaboradores para demonstrar a realidade da situação. Refere-se ainda às percepções e atitudes dos colaboradores em relação à organização em qualquer momento (Momeni, 2009).

Cooke e Rousseau (1988) apresentam um elenco de definições para os constructos de cultura e de clima, que traçam a distinção entre cultura e clima organizacional. Estes autores também postulam que o clima reflecte as percepções das estruturas organizacionais, e o que o indivíduo sente-se como um elemento integral de uma determinada organização e, por sua vez, o que o indivíduo sabe qual o comportamento a adoptar perante os aspectos da cultura organizacional. Alvesson (2002) corrobora que é importante enfatizar as suposições e os valores subjacentes da realidade social para definir o constructo da cultura organizacional. Castro e Martins (2010) também são da opinião de que, tanto a cultura como o clima organizacional, devem ser considerados como conceitos distintos. Segundo estes autores, a cultura organizacional possui as raízes profundas nas organizações e utiliza os valores, as crenças e pressupostos das pessoas como seu suporte. Esta abordagem contrasta-se com o clima organizacional, que por sua vez é um retrato dum momento específico numa determinada organização a ser avaliada.

Segundo Cloete (2011), a teoria do clima organizacional sugere que a liderança nas organizações desempenha um efeito significativo na definição do clima organizacional, o qual pressupõe uma visão holística de como as organizações tratam, tanto os colaboradores, como o próprio meio ambiente. As organizações criam o clima organizacional recorrendo a factores internos que os gestores largamente influenciam, segundo Ostroff e Schmitt (1993). O estudo de Greyvenstein (1982) conclui que as alterações no estilo de liderança exercem directamente um efeito sobre o clima organizacional. Assim, factores contextuais internos tais como a cultura e o clima organizacional, segundo Gumusluoglu e Ilsev (2009) bem como Woodman *et al.* (1993), influenciam a criatividade organizacional. Estes factores contextuais internos desempenham o papel de intensificar ou de constrangimento na obtenção de resultados a nível individual e de grupo. É mais, torna-se necessário que o clima organizacional desempenhe o papel de moderador no relacionamento entre a liderança transformacional e a inovação organizacional.

Cameron e Quinn (2005) opinam que o conceito de cultura organizacional surge de dois alicerces distintos, o alicerce antropológico e o sociológico; dividindo-se estes em duas abordagens díspares, a funcional e a semiótica, como o Quadro seguinte demonstra.

**Quadro 6 - Alicerces do Conceito de Cultura Organizacional**

|                            |              | <b>Alicerce Antropológico</b>            | <b>Alicerce Sociológico</b>                    |
|----------------------------|--------------|--|--|
| <b>Abordagem Funcional</b> | Foco         | Comportamento colectivo                  | Comportamento colectivo                        |
|                            | Investigador | Faz diagnósticos, mantém-se neutro       | Faz diagnósticos, mantém-se neutro             |
|                            | Observação   | Factores objectivos                      | Factores objectivos                            |
|                            | Variável     | Dependente – compreende a cultura por si | Independente – cultura prevê outros resultados |
|                            | Assumpção    | Organizações individuais                 | Organizações têm culturas                      |
| <b>Abordagem Semiótica</b> | Foco         | Cognições individuais                    | Cognições individuais                          |
|                            | Investigador | Nativos, não se mantêm neutros           | Nativos, não se mantêm neutros                 |
|                            | Observação   | Imersão dos participantes                | Imersão dos participantes                      |
|                            | Variável     | Dependente – compreende a cultura por si | Independente – cultura prevê outros resultados |
|                            | Assumpção    | Organizações são culturas                | Organizações têm culturas                      |

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2005)

### **1.7.1.1 Perspectivas e Níveis de Cultura**

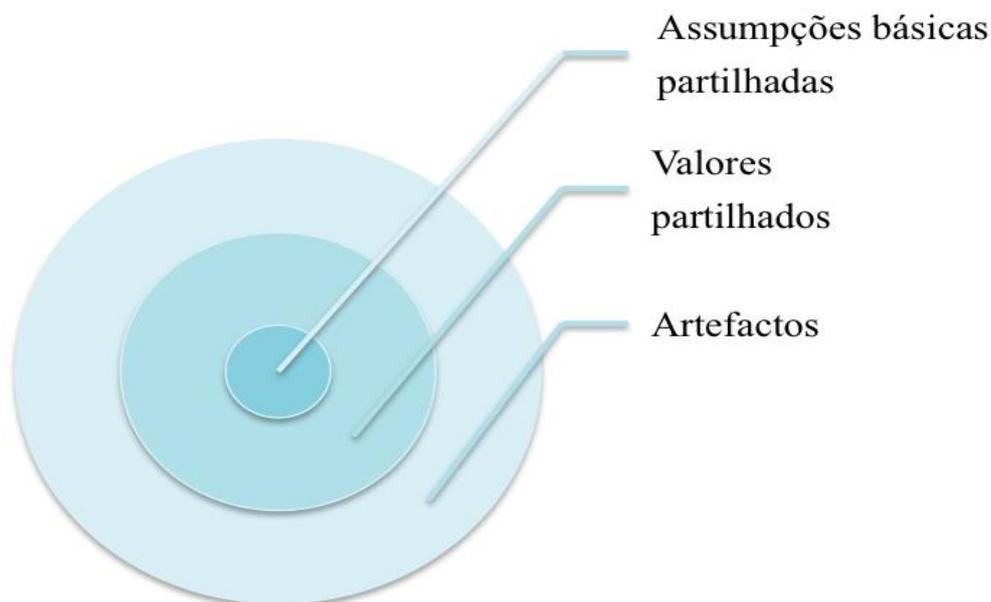
Sackmann (1991) opina que a cultura, no que se concerne à sua ênfase ou orientação, pode ser considerada em três perspectivas diferentes: a holística, a variável e a cognitiva. A perspectiva holística perfaz aspectos da cultura (cognitivos, emotivos, comportamentais) num único elemento unificado (Sackmann, 1991). A cultura é definida, segundo Sackmann (1991), como as diversas formas de pensamento, de sentir, e de reagir; e é adquirida e transmitida maioritariamente por símbolos. Na perspectiva variável evidencia-se nas expressões da cultura, como são os comportamentos físicos e psicológicos, práticas, artefactos, e os seus significados subjacentes (Sackmann, 1991). Assim, cultura, nesta perspectiva, é definida segundo a forma de como as coisas são feitas, ou como manifestação de normas de comportamento (Sackmann, 1991). Na perspectiva cognitiva a ênfase é nas ideias, conceitos, planos, crenças, valores, ou normas que são o elemento fulcral da cultura (Sackmann, 1991). A cultura é considerada como uma construção social de regras que orienta as percepções e o pensamento (Sackmann, 1991).

Martin (1992), por seu lado, indica três outras perspectivas, nomeadamente, integração, diferenciação e fragmentação, e de acordo com Cameron e Quinn (2005), é da integração que provém a força da organização. A perspectiva da integração, segundo Martin (1992), apresenta três características que a definem, nomeadamente, todos os membros da organização estão em consenso; todas as manifestações culturais fortalecem os mesmos temas; a cultura é descrita como uma esfera onde tudo é claro. Também é de mencionar que a ambiguidade é excluída.

As características da perspectiva da diferenciação, segundo Martin (1992) incluem, nomeadamente, o facto que as manifestações culturais são algo inconsistentes; o consenso só ocorre, na maior parte das vezes, nas subculturas, o que pode gerar conflitos entre essas subculturas; a ambiguidade é canalizada pois não se intromete na compreensibilidade das subculturas. Na fragmentação, a ambiguidade é o âmago da cultura organizacional; o consenso, ou a falta dele, é confrontado com questões concretas; escassez de consenso generalizado pela organização (Martin, 1992).

Schein (1992, 1996) define cultura como um conjunto de assumpções tácitas básicas partilhadas por um grupo de pessoas de como o mundo é e deve ser, e que estabelece as suas percepções, pensamentos, sentimentos e o seu comportamento. Segundo Schein (1992, 1999), a cultura manifesta-se através das assumpções tácitas partilhadas, dos valores partilhados e dos artefactos, como se pode verificar na Figura seguinte.

**Figura 2 - Diferentes Níveis de Manifestação de Cultura de Schein**



Fonte: Baseado em Schein (1992, 1999)

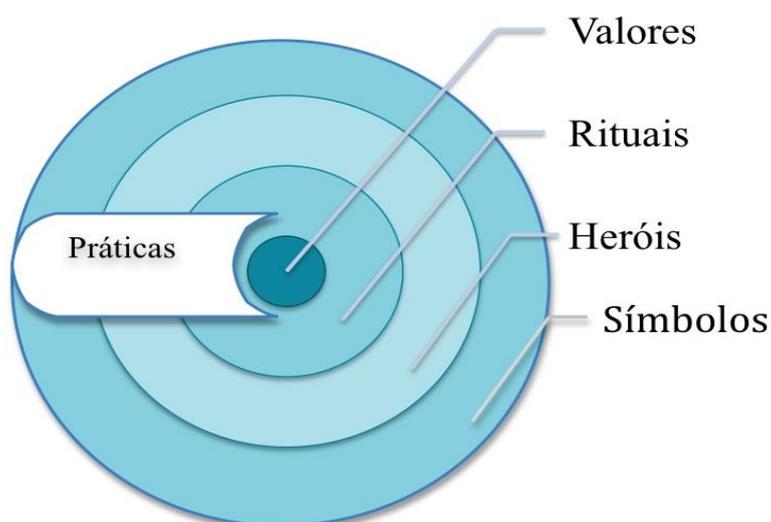
Segundo Schein (1992, 1999), a cultura manifesta-se em vários níveis, nomeadamente:

- i) No primeiro nível: os artefactos, segundo Schein, embora sejam fáceis de observar, são no entanto difíceis de interpretar e de abraçar todos os fenómenos que possam ser vistos, ouvidos e sentidos no contexto em que o indivíduo se situa perante uma cultura diferente da sua. Este nível inclui as estruturas e os processos organizacionais visíveis, tais como: o espaço físico e a arquitectura, a linguagem, a tecnologia, os produtos, o modo de vestir, as criações artísticas, mitos e histórias, lista de valores publicada, o modo de lidar com outros indivíduos, exposições emocionais, rituais e cerimónias observáveis, entre outros (Schein, 1992, 1999).
- ii) No segundo nível: os valores partilhados são estratégias, objectivos, as filosofias, segundo Schein, e frequentemente prevalece equívocos entre os valores partilhados e o comportamento visível, o que significa que um pensamento a nível mais profundo, bem como percepções, estão a guiar o comportamento.
- iii) No terceiro nível: as assumpções básicas partilhadas, segundo Schein (1992, 1999) são inconscientes, tais como crenças consideradas como garantidas,

pensamentos e sentimentos.

Hofstede (2001, p. 9) define cultura como “a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro”, revelando-se esta por valores, rituais, heróis e símbolos, como se pode verificar na Figura seguinte.

**Figura 3 - Diferentes Níveis de Manifestação de Cultura de Hofstede**



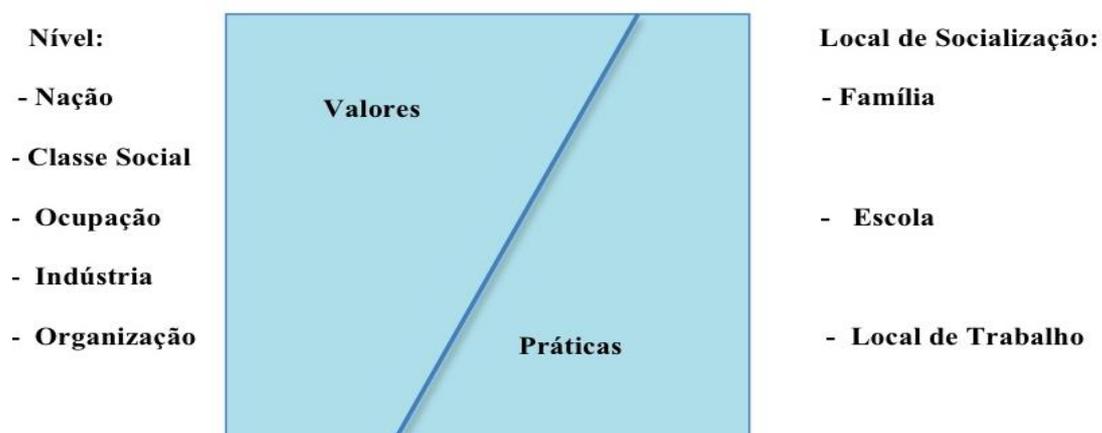
Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

Como se constata na Figura anterior, prevalecem, de acordo com Hofstede (2001), quatro níveis de manifestação de cultura: os valores, os rituais, os heróis e os símbolos. A um nível mais profundo emergem os valores, sendo estes possuídos por indivíduos ou colectividades. Hofstede (2001) opina que estes valores influenciam o comportamento dos indivíduos ou colectividades, o que significa que estabelecem a definição subjectiva de racionalidade. Desta forma, os valores são sentimentos que abraçam pólos opostos (por exemplo, bem versus mal, limpo versus sujo, belo versus feio, normal versus anormal, etc.) e compete a cada indivíduo a definição dos valores mais apropriados a cada contexto (Hofstede, 2001).

Os rituais, enquanto entendidos com actividades colectivas, são considerados desnecessários para atingir os fins desejados, mas são essenciais, no contexto da cultura, para sustentar a ligação entre o indivíduo e as normas da colectividade/organização (Hofstede, 2001). Num terceiro nível emergem os heróis que Hofstede (2001) refere como sendo as pessoas cujas características são extremamente apreciadas em determinada cultura, pelo que estas pessoas são modelos de comportamento; de referir que estas pessoas podem estar vivas ou mortas, serem reais ou imaginárias. Num último nível, Hofstede (2001) opina que os símbolos constituem palavras, imagens, gestos e objectos que abordam significados complexos para os indivíduos que partilham essa mesma cultura. Por último, e no que diz respeito às práticas, deve-se referir que estas são, para o observador externo, a forma de manifestação dos últimos três níveis de manifestação da cultura referidos anteriormente (Hofstede, 2001). O significado cultural destas práticas depende, todavia, da interpretação atribuída pelos indivíduos que fazem parte dessa cultura (Hofstede, 2001).

Hofstede (2001) opina que o conceito de cultura nacional é diferente do conceito de cultura organizacional, isto porque no primeiro a ênfase é nos valores, já no segundo conceito a ênfase é nas práticas, como se pode observar na Figura seguinte.

**Figura 4 - Balanço de Valores Versus Práticas em Diferentes Níveis de Cultura**



Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

Ao observar a Figura anterior verifica-se que na cultura nacional, no entanto, a importância das práticas vai ampliando nos outros níveis da cultura, até que num pólo oposto emerge a cultura organizacional. A maior influência dos valores na cultura nacional está, de acordo com Hofstede (2001), relacionado com o facto de os valores serem adquiridos (na sua maioria) até aos primeiros 10 anos de vida de uma criança. De acordo com Hofstede (2001), e no que se refere às práticas organizacionais, estas só são alcançadas pela socialização no local de trabalho (normalmente na idade adulta das pessoas). Hofstede (2001) refere que as percepções partilhadas das práticas diárias são o elemento fulcral da cultura organizacional.

Cameron e Quinn (2005), por seu lado, referem que cada cultura é constituída por uma linguagem única, símbolos, regras, e sentimentos etnocêntricos. O conceito de cultura organizacional pertence à abordagem funcional do alicerce sociológico, e Cameron e Quinn (2005) aludem que esta é um atributo da própria organização e é espelhada pelo que é valorizado na organização, pelos estilos de liderança dominantes, linguagem, símbolos, procedimentos, rotinas e as definições de sucesso.

É possível verificar que existe certa concordância em relação ao conceito de cultura, em que aspectos como os valores, artefactos, assumpções, procedimentos, entre outros, são comumente referidos.

### **1.7.2 Dimensões da Cultura**

Nas últimas décadas, muitas foram as dimensões da cultura propostas por vários autores (Cameron e Quinn, 2005). Estes autores fizeram uma revisão de literatura sobre as dimensões que compõem a cultura, assim, algumas das dimensões propostas são, por exemplo: segundo Sathe (1983), Schein (1994), Kotter e Heskett (1992), opinam que uma cultura forte, congruente que apoia a estrutura e a estratégia da organização é mais eficaz do que uma cultura fraca, incongruente ou desconectada. Deal e Kennedy (1983) expõem duas dimensões, uma baseada na velocidade do feedback (alta versus baixa), e outra em relação ao risco (risco baixo versus risco alto); segundo Albert e Whetten (1985), prevalecia uma

dimensão holográfica versus ideográfica; Arnold e Capella (1985) apresentou duas dimensões, forte versus fraco, e foco interno versus foco externo; Ernst (1985) sugere uma dimensão baseada na orientação da pessoa (participativa versus não participativa), e outra baseada na resposta ao ambiente (reactiva versus participativa). Gordon (1985) indicou onze dimensões, nomeadamente, a lucidez e direcção, alcance organizacional, integração, contacto com gestão de topo, encorajamento da iniciativa individual, resolução de conflitos, claridade em relação à *performance*, ênfase na *performance*, orientação para a acção, compensação, e desenvolvimento de recursos humanos. Kets de Vries e Miller (1986) apresentam dimensões disfuncionais, como a paranóia, carisma, revogação, e burocrática; Martin (1992) sugere integração cultural e consenso, diferenciação e conflito, e fragmentação e ambiguidade.

Algumas dimensões apreciáveis de serem examinadas são, nomeadamente, as propostas por Hofstede (1980), bem como Quinn *et al.* (1996). Hofstede (1980) identificou quatro dimensões da cultura nacional, nomeadamente, distância do poder<sup>9</sup>, revogação da incerteza<sup>10</sup>, individualismo versus colectivismo, e masculinidade vs feminilidade; no entanto, o autor adicionaria posteriormente uma quinta dimensão, a orientação curto prazo vs longo prazo (Hofstede, 2007). Hofstede (2001) descreve detalhadamente cada uma das cinco dimensões:

- 1) Distância Hierárquica (*Power Distance*) - segundo Hofstede (2001) esta dimensão está relacionada com as distintas soluções para a questão da desigualdade humana. Neste caso particular, a desigualdade em termos de distribuição de poder, ou seja, a distância de poder, é uma medida de poder interpessoal ou de influência entre o superior e o subordinado, entendido pelo menos poderoso dos dois (isto é, o subordinado).
- 2) Controlo da Incerteza (*Uncertainty Avoidance*) - neste caso, esta dimensão está relacionada com o nível de stress em relação a um futuro incerto, e de acordo com Hofstede (2001), as organizações, para lidar com a incerteza, utilizam instrumentos como as tecnologias (que cria previsibilidade de curto prazo dos resultados), regras (diminuem imprevisibilidade do comportamento dos membros e outros *stakeholders* da empresa) e rituais (limitam incerteza através de um comportamento conhecido).

---

<sup>9</sup> Termo original - *Power Distance*

<sup>10</sup> Termo original - *Uncertainty Avoidance*

- 3) Individualismo versus Colectivismo - segundo Hofstede (2001), esta dimensão explica a relação entre o individual e o colectivo que se constitui numa sociedade, pelo que está relacionado com a forma com que as pessoas vivem (isto é, em grupos, núcleos, individualmente, etc.), o que por seu lado inspira os seus valores e comportamentos.
- 4) Masculinidade versus feminilidade - neste caso, o cerne é a divisão emocional de papéis entre homens e mulheres (Hofstede, 2001).
- 5) Orientação de curto prazo versus longo prazo - o âmago desta dimensão é a escolha do centro dos esforços, ou seja, o presente ou o futuro, e de acordo com Hofstede (2001), esta dimensão é independente das outras, no sentido em que esta dimensão não surgiu dos estudos realizados na IBM, mas num estudo realizado na China. Esta dimensão está relacionada com o pensamento confucionista (doutrina moral e social de Confúcio, filósofo e estadista chinês), daí que valores que não são julgados tão importantes na cultura ocidental, o sejam na China, como por exemplo, a persistência e a economia para a estabilidade pessoal e respeito pela tradição.

A legitimidade desta última dimensão é, todavia, criticada por Fang (2003), um profundo sabedor da cultura chinesa, critica a quinta dimensão da cultura nacional proposta por Hofstede. Fang (2003) argumenta a crítica essencialmente em seis pontos:

- 1) O princípio de Yin (elementos femininos) e Yang (elementos masculinos): princípio de dualismo e paradoxo que se manifesta no mundo é uma crença chinesa bastante profunda, e é intrínseca a qualquer fenómeno do universo. Assim, também o pensamento de Confúcio abarca valores opostos, no entanto, Hofstede considera negativa a orientação de curto prazo e positiva a de longo prazo. De acordo com este princípio, cada uma das orientações poderá reunir aspectos positivos ou negativos.
- 2) Apresenta redundância de valores, isto tendo em consideração o significado muito semelhante de certos valores.
- 3) Não inclusão de valores das filosofias do Taoísmo e Budismo, uma vez que são filosofias com alguns valores distintos em relação à filosofia de Confúcio, e que também têm algum peso na cultura chinesa.

- 4) Tradução incorrecta de valores, o que suscitou que as interpretações e consequentes conclusões fossem erróneas.
- 5) A dimensão é baseada numa população de estudantes cujos valores não representam os valores culturais médios da população.
- 6) Esta dimensão não deriva do mesmo processo de validação das outras dimensões, surgindo deste modo, dúvidas quanto à sua validade.

Em relação à cultura organizacional, Hofstede (2001) apresenta seis dimensões, nomeadamente, a orientação para os processos vs resultados, a orientação para trabalhador vs trabalho, exíguo vs profissional, sistemas abertos vs fechados, controlo escasso vs apertado, e normativo vs pragmático. A partir das práticas de um conjunto de organizações, Hofstede (2001) identificou as seguintes dimensões da cultura organizacional:

- 1) Orientação para os processos versus orientação para resultados, que contrapõe a preocupação com os meios à preocupação com os objectivos. As pessoas de culturas orientadas para os processos evitam os riscos, despendem pouco esforço no seu trabalho, e observam-se todos os dias como praticamente as mesmas. Por outro lado, as pessoas de culturas orientadas para os resultados sentem-se confortáveis com situações não familiares, expendem o máximo esforço, e sentem que cada dia apresenta novos desafios.
- 2) Orientação para trabalhador versus orientação para o trabalho, que contrapõe a preocupação com as pessoas à preocupação em obter o trabalho feito. As pessoas da cultura orientada para o trabalhador consideram que os seus problemas pessoais são levados em conta, que a organização se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores, e que as decisões importantes são tomadas em conjunto. As pessoas do pólo oposto sentem a pressão de ter o trabalho feito, que a organização só se preocupa com ter o trabalho realizado, e que as decisões importantes são tomadas individualmente.
- 3) Exíguo versus profissional, que opõe trabalhadores, cuja identidade deriva da organização, a unidades nas quais as pessoas se identificam com o tipo de trabalho. As pessoas das culturas exíguas sentem que as normas da organização se aplicam ao seu comportamento em casa e no trabalho; que a empresa leva em conta, na contratação, aspectos familiares; e não observam muito longe no futuro. No pólo

oposto, as pessoas separam a vida pessoal da profissional; pensam que a organização, na contratação, apenas leva em conta as competências; e olham muito para além do futuro imediato.

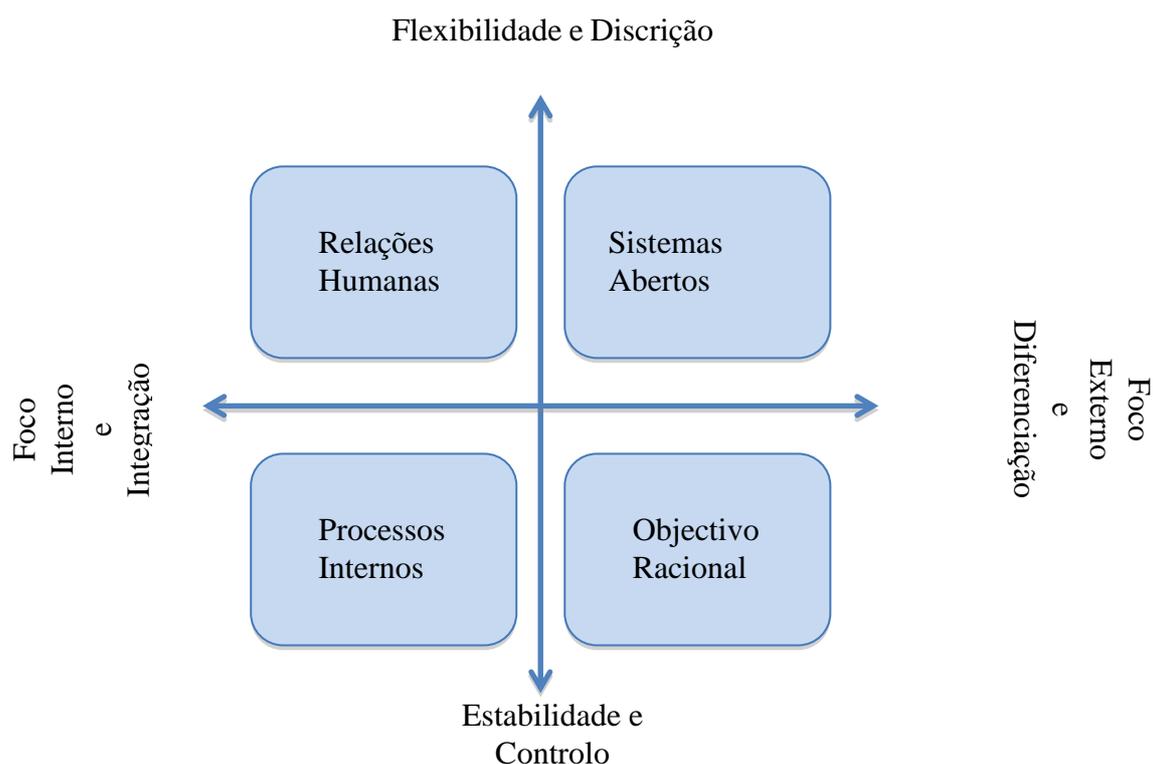
- 4) Sistemas abertos versus sistemas fechados, no que se refere à comunicação. Os elementos de sistemas abertos consideram que a organização e pessoas estão receptivas a recém-chegados e elementos externos; que qualquer pessoa se encaixaria na organização; e que os novos elementos levam pouco tempo a sentirem-se em casa. Nos sistemas fechados, a organização e as pessoas são um pouco fechadas, até entre elementos internos; sente-se que apenas pessoas especiais se adaptariam à organização; e os novos membros levariam algum tempo a adaptar-se à organização.
- 5) Pouco controlo versus controlo apertado, isto no que concerne a elementos da estrutura interna da organização. As pessoas em unidades com pouco controlo apreciam que ninguém pensa nos custos (ou muito raramente) e que as piadas sobre a organização e o trabalho são frequentes. Em contraste, pessoas em unidades com controlo apertado consideram que existe um ambiente com consciência dos custos e que as piadas são raras.
- 6) Normativo versus pragmático - enquanto as unidades pragmáticas se encontram orientadas para o mercado, as unidades normativas encontram-se orientadas para a implementação de regras invioláveis. Para além da orientação para satisfação do cliente, nas unidades pragmáticas os resultados são mais importantes do que os procedimentos correctos, e no que concerne os negócios predomina uma atitude pragmática sobre uma atitude dogmática. Nas unidades normativas, para além da ênfase nos procedimentos, em termos de ética de negócios e honestidade, os padrões da unidade têm-se como grandiosos.

Segundo Hofstede (1993) a exploração da verdade científica está enraizada na tradição do individualismo do mundo ocidental; nesta orientação as pessoas estão livremente interligadas, onde é esperado que estas se cuidam de si próprias. Tal orientação implica que a liderança e a sua eficácia é moldada pelos valores e interesses individuais. No entanto, evidencia-se uma orientação colectiva perante os interesses do grupo.

### 1.7.2.1 Dimensões de Cultura e o Modelo de CVF

Quinn e Rohrbaugh (1983) expandem o modelo de *CVF* aquando do estudo da eficácia organizacional. Este modelo é composto por duas dimensões, nomeadamente, foco interno e integração vs foco externo e diferenciação (eixo horizontal da Figura apresentada a seguir); flexibilidade e mudança vs estabilidade e controlo (eixo vertical da Figura apresentada na página seguinte) no que se refere à estrutura organizacional (Cameron e Quinn, 2005).

**Figura 5 – Dimensões e Tipos de Cultura**



Fonte: Adaptado de Quinn Rohrbaugh (1983) e de Cameron e Quinn (2005)

De referir que o modelo de *CVF* era inicialmente constituído por mais uma dimensão (meios versus fins), todavia, esta viria a perder importância. As duas dimensões estabelecem quatro

quadrantes, que por sua vez, reflectem quatro tipos distintos de cultura, nomeadamente, cultura de clã ou Relações Humanas, cultura de adhocracia ou Sistemas Abertos, cultura de hierarquia ou Processos Internos, e cultura de mercado ou Objectivo Racional (Cameron e Quinn, 2005).

Tal como é visível na Figura acima indicada, surgem quatro tipos de cultura do modelo de CVF, nomeadamente:

(i) Cultura de mercado ou Objectivo Racional - modelo com grande predominância entre 1900 e 1925, a par do modelo dos processos internos (Quinn *et al.*, 1996). O critério de eficácia, segundo Quinn *et al.* (1996) reside na produtividade e no lucro; e a ênfase é em processos como a definição clara dos objectivos, análise racional, e a tomada de acção.

(ii) Cultura de hierarquia ou Processos Internos - de acordo com Quinn *et al.* (1996), este modelo tem por base a burocracia profissional, que se deve às contribuições de Max Weber e Henri Fayol. Os autores referem que o critério de eficácia reside na estabilidade e na continuidade; e que a ênfase é em processos como a definição de responsabilidades, medição, documentação, e a protecção de registos.

(iii) Cultura de clã ou Relações Humanas - este modelo de cultura emerge no segundo quarto do século vinte (1926-1950) sendo a ênfase deste modelo no comprometimento, coesão, e moral (Quinn *et al.*, 1996). Os critérios de eficácia são, de acordo com os autores, a equidade e a abertura.

(iv) Cultura de adhocracia ou Sistemas Abertos - este modelo emerge no terceiro quarto do século vinte e um (1951-1975) e num sistema deste tipo, a organização compete num ambiente de negócios competitivo e ambíguo, pelo que o critério de eficácia organizacional é a adaptabilidade e o apoio externo (Quinn *et al.*, 1996). Os processos fulcrais, como opinam Quinn *et al.* (1996), incluem a adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, e gestão da mudança.

No entanto, deve-se referir que nenhuma organização conseguirá sobreviver se a ênfase for apenas num destes modelos, pelo que deverá otimizar todos os tipos de cultura, sem negligenciar nenhum outro (Quinn *et al.*, 1996). Para o estudo da cultura da organização

existe um questionário (conforme se pode observar no Quadro, ver Anexo 5), o qual foi adequado dos trabalhos de Quinn *et al.* (1996), por Neves e Lopes, em 2000 (Felício, 2007).

### **1.7.3 Cultura de Fomento à Aprendizagem**

A gestão do conhecimento organizacional é apoiada tanto pela gestão da cultura como pelas práticas associadas à gestão de recursos humanos. A cultura organizacional desempenha um papel importante na delimitação de atitudes dos indivíduos perante iniciativas de gestão do conhecimento, bem como na delimitação da partilha do conhecimento dos indivíduos. Naquelas organizações onde prevalece uma cultura de conhecimento apropriada, as iniciativas de gestão do conhecimento são bem-sucedidas. Assim, McDermott e O'Dell (2001, p. 77) constata que é importante para as organizações “construirmos a sua abordagem de gestão do conhecimento para se enquadrar na sua cultura”. E mais, Yoo *et al.* (2012), Kanter (1983), Kozlowski e Hults (1987) enfatizam o relacionamento entre o clima organizacional e as percepções dos indivíduos na utilização da tecnologia. Evidencia-se que o clima organizacional desempenha o papel crítico na utilização da tecnologia para que esta seja mais informativa sobre a própria integração com sucesso da tecnologia no local de trabalho. Assim, Gold *et al.* (2001) são da opinião de que o clima organizacional é um elemento fundamental que influencia e apoia a aprendizagem organizacional.

Depois dos anos 1980, surgiu um aumento de empresas de conhecimento intensivo e trabalhadores de conhecimento. Segundo uma perspectiva baseada no trabalho do conhecimento profissional, os trabalhadores de conhecimento formam uma elite e esta torna-se num elemento diferenciador dos colaboradores efectivos. Estes trabalhadores de conhecimento, na economia actual, são criativos e utilizam o conhecimento de forma extensa. Por natureza, o trabalho quotidiano destes trabalhadores caracteriza-se como sendo de cariz teórico-abstracto. Por sua vez, esta perspectiva dos trabalhadores de conhecimento é inspirada nos analistas simbólicos, segundo Reich (1991). Além disso, e ainda nesta conceptualização, Rifkin (2000, p. 174) define os trabalhadores de conhecimento como “criadores, manipuladores e fornecedores de uma corrente de informação que permeia a economia global, pós-industrial e pós-serviços”.

Ora, uma crítica das perspectivas de conhecimento, tanto o abstracto como teórico, atingiu elevados níveis de importância e demonstrou que estas análises foram desafiadas desde Reich (1991), cujas análises se centravam nos EUA, mas o argumento é relevante para a maioria das economias industrializadas. Estas últimas críticas resultaram da perspectiva dos ‘analistas simbólicos’, que surgiram da mudança para focalizar no elevado valor acrescentado, nos produtos e serviços intensivos baseados no conhecimento.

Segundo Spender (2003), a emoção, a limitação do conhecimento e a incerteza inerente à condição humana enfatizam a epistemologia do conhecimento baseada na prática, que por sua vez, está associada aos aspectos tácitos, pessoais e subjectivos do conhecimento. Assim sendo, esta perspectiva, segundo Spender (2003), demonstra que o conhecimento de um indivíduo é constituído pelo elemento pessoal e subjectivo. Ora, é impossível que os colaboradores tenham apenas conhecimento objectivo desprovido de opinião pessoal (segundo a epistemologia objectivista do conhecimento). O elemento do medo, a perda de estatuto e poder, a perda do emprego, o medo do ridículo, todos estes elementos poderão inibir os indivíduos de participarem ou de se envolverem em iniciativas de gestão do conhecimento.

### ***1.7.3.1 Criação e Partilha do Conhecimento***

O conhecimento enquanto capital é considerado o mais precioso pois as pessoas que o criam são capazes de o partilhar, explicar e observar de modo a que outras pessoas, por sua vez, possam aplicar este conhecimento. Drucker (1985) defende que o conhecimento é inerente à inovação na qual o conhecimento e a criatividade são estimulados nas organizações através da liderança simbiótica, que por sua vez, apoia os trabalhadores de conhecimento (Amar, 2001). Um clima criativo fomenta a inovação predominante numa cultura participativa, baseada na confiança e na paciência, apoiada pela criação de redes e da partilha. A aprendizagem interactiva é considerada como uma troca contínua e uma partilha de recursos de conhecimento que estão em sintonia com os processos de inovação entre a empresa inovadora e os seus clientes e fornecedores (Meeus *et al.*, 2001). Assim, a complexidade crescente de

inovação induz à interactividade crescente dos processos de inovação. A mudança na natureza da produção do conhecimento na sociedade, passando da inovação restrita e baseada numa única área, mudou para uma inovação multi-disciplinar que demonstra este aumento de interactividade.

A principal fonte de valor organizacional, como O'Donnell (2004) postula, relaciona-se com o capital intelectual, o qual é um processo dinâmico caracterizado por conhecimento situado e colectivo capaz de ser alavancado para o valor económico e social. Os factores de valor, conhecidos como os activos intangíveis, resultam na transformação de recursos produtivos em activos de valor acrescentado, segundo Hall (1992). Gerir o intelecto é o verdadeiro âmago do valor. Segundo a perspectiva sistémica de conceito de capital, Allee (2000) opina que este capital, na era Industrial, era considerado como activo fixo de formação de capital relacionado com os modelos mecanicistas e pensamento da cadeia de valor típico da linha de produção da era Industrial. Contudo, na nova era da economia do conhecimento, o capital associa-se ao capital intelectual, criando valor através da consciencialização e integração do valor no sentido mais amplo, que engloba as redes sociais, de valor e de conhecimento, bem como resultante da troca dinâmica. O valor deve ser considerado como um todo, um sistema mais orgânico e multifacetado que significa mudar a nossa visão da cadeia de valor para o mundo mais dinâmico da rede de valor.

A força na abordagem intangível é o poder do capital intelectual e da análise intangível para compreender a capacidade única de uma empresa e a sua estratégia, identificando assim o propósito, os valores e a singularidade. “Os valores evolucionários e emocionais são essenciais para criar novas oportunidades para a acção. São valores relacionados com a confiança, a criatividade, a liberdade e a diversão no local de trabalho. Exemplos desses valores são a criatividade/ideação, vida/auto-actualização, auto-afirmação/direcionamento, e adaptabilidade/flexibilidade” (Dolan e Richley, 2006, p. 238). Esta mudança nos valores é evidente nas organizações e especialmente predominante na Gestão por Valores (*Management By Values*), que substituiu a Gestão por Objectivos (*Management By Objectives*) e que, por seu lado, substituiu a Gestão através da Instrução (*Management By Instruction*). A prática da Gestão por Objectivos, enquanto meio para controlar o comportamento de indivíduos, tornou-se obsoleto porque a incerteza no ambiente externo actual torna a gestão mais complexa.

Além disso, uma nova era de Gestão por Valores expôs uma necessidade de gerir pessoas em sintonia com os seus valores pessoais, pois estas encontram-se mais motivadas para alcançar níveis elevados de *performance* e permanecer numa organização que demonstra essa estratégia baseada na Gestão por Valores (Lam e Lambermont-Ford, 2010).

Surge, todavia, a necessidade de identificar e privilegiar outras fontes de vantagem competitiva. Consequentemente, segundo Serrano e Fialho (2005, p. 4), a gestão do conhecimento pode ser considerada como a convergência entre a cultura organizacional burocrática e as tecnologias da informação por si utilizada. Devido a esta mutação de culturas, bem como do comportamento das organizações, a noção do trabalhador de conhecimento, da organização aprendente e da aprendizagem organizacional adquirem mais consistência e mais relevância nos acontecimentos diários numa organização. Além disso, Carter e Scarbrough (2001) corroboram que a gestão do conhecimento pode assumir várias formas, nomeadamente, como capital intelectual, como activos de conhecimento, bem como aprendizagem no local de trabalho e como aprendizagem organizacional.

Ora, existe uma necessidade de adoptar um novo paradigma de gestão, isto é, ‘o paradigma da gestão do conhecimento’. A gestão do conhecimento, segundo Carter e Scarbrough (2001), relaciona-se com as fragilidades e vulnerabilidades inerentes às vantagens competitivas organizacionais. Em anos anteriores, as organizações não conseguiam ter características sustentáveis devido à ausência de um paradigma de gestão do conhecimento. Desta forma, a gestão do conhecimento é uma prática (Halawi *et al.*, 2005, p. 75) e pode ser definida como “o modo como o conhecimento é criado, partilhado, distribuído e utilizado de forma a atingir os objectivos organizacionais” (Serrano e Fialho, 2005, p. 4). Assim, a criação de conhecimento é um aspecto vital da inovação.

Segundo Nahapiet e Ghoshal (1998), o capital intelectual é atribuído a melhores oportunidades para se desenvolver nas empresas, e não nos mercados. Assim, a abordagem baseada no conhecimento da empresa constitui uma estrutura conceptual/teórica que alimenta tanto o capital social como o capital intelectual. Daí que, as empresas desenvolvem, as redes

de trabalho inerentes ao capital social o que, por sua vez, cria e desenvolve o capital intelectual.

### ***1.8 Dinâmica da Confiança nas Organizações***

Hannah *et al.* (2008), Ryan e Deci (2003) opinam que a eficácia das organizações resulta da confiança que, por sua vez, depende da competência e autonomia dos líderes. Os processos da partilha de conhecimento desenrolam-se quando os indivíduos trabalham conjuntamente, uma vez que a confiança é o atributo essencial deste relacionamento. Segundo Butler (1991), o constructo da confiança pode ser considerado como um fenómeno complexo; de acordo com Hosmer (1995), a confiança também inclui a característica multidimensional que pressupõe um conjunto implícito de crenças baseado na convicção de que a outra parte irá abster-se de um comportamento oportunista e não irá aproveitar-se da situação. Desta forma, a confiança melhora a qualidade do diálogo e das discussões de modo a fomentar a partilha de conhecimento, tal como corroboram Ichijo *et al.* (2000). Esta partilha de conhecimento essencialmente de índole tácito é a chave do sucesso dos *KMS*, sendo sustentada não só pela confiança mas também pela capacidade que os indivíduos possuem de contribuir, reunir e assimilar o conhecimento. No entanto, a partilha de conhecimento existente entre os colaboradores poderá ser influenciada pelas barreiras que advêm tanto do conhecimento como pela sua complexidade; estas barreiras poderão ser interpretadas como a ausência da auto-eficácia.

A crença nas capacidades que o indivíduo possui de organizar e realizar acções com êxito reside no constructo da auto-eficácia (Bandura, 1997). A teoria tem sido diversas vezes revisitada, mantendo toda a sua pertinência quer ao nível individual como organizacional (Bandura, 2012). No que concerne à prática da partilha de conhecimento, a auto-eficácia percebida é fundamental e surge quando a partilha de conhecimento for bem sucedida através da mudança de comportamento. Assim, o alargamento teórico do modelo de sucesso dos *SI* demonstra a influência dos factores chave inerentes aos efeitos ambientais (relacionados com a confiança) bem como as capacidades de quem produz o conhecimento (as crenças da auto-eficácia) sobre o comportamento do indivíduo perante a partilha de conhecimento.

A confiança também poder assumir diversas formas naqueles relacionamentos divergentes pois o constructo da confiança possui capacidades que variam quanto ao âmbito e ao grau, segundo Paul e McDaniel (2004). As diversas formas da confiança também estão inter-relacionadas embora estas poderão ser separáveis e diversificáveis independentemente, de acordo com Mayer *et al.* (1995). Cada uma das formas do constructo da confiança poderá evoluir uma vez que o processo de criação da confiança sugere que a vontade de agir do provedor, baseada nas expectativas da confiança, desenvolve-se através de um padrão de análise cognitiva. Segundo Davenport e Prusak (1998), a literatura inerente à gestão do conhecimento indica que a confiança é o elemento essencial que fomenta a partilha de conhecimento.

De acordo com Pearce (2004), a confiança entre as capacidades dos líderes e seguidores poderá incentivar níveis maiores de liderança partilhada. Hansen (1999) e Orr (1996) corroboram que a confiança é essencial para a partilha do conhecimento e que depende dos relacionamentos e não do conhecimento codificado. Hansen (1999), por sua vez, opina que a confiança é fundamental na partilha do conhecimento nas equipas. Esta ideia também é corroborada por Chowdhry (2005) e Politis (2003) pois estes autores afirmam que a partilha de conhecimento depende do grau de confiança entre as pessoas na equipa. Neste sentido, Tsoukas (1996) opina que a partilha das aptidões e do conhecimento está relacionada com as dimensões explícita e tácita do conhecimento, a qual será tão grande quanto maior for a intensidade do conhecimento tácito. Neste ambiente, Newell e Swan (2000) identificaram três tipologias associadas à confiança, (i) comprometimento, (ii) companheirismo e (iii) competência. A confiança baseada no comprometimento relaciona-se com os acordos contratuais entre as partes sobre quais os benefícios esperados do relacionamento. A confiança baseada no companheirismo baseia-se no juízo da boa vontade ou amizades pessoais. Este tipo de confiança desenvolve-se ao longo do tempo à medida que as pessoas se conhecem. A confiança baseada na competência relaciona-se com as percepções sobre as capacidades dos outros no desempenho das actividades. Desta forma, a confiança é considerada uma competência organizacional distinta e a estrela guia do desempenho.

### 1.8.1 Conceito e Tipos de Confiança

A importância da confiança tem sido corroborada pela literatura recente. Kramer (2006) identifica três vantagens da confiança no contexto organizacional, nomeadamente, (i) reduz custos de transacção; (ii) fomenta a sociabilidade espontânea e cooperação entre os membros; e (iii) facilita formas de deferência às autoridades organizacionais. Davis *et al.* (2000) opinam que a confiança é fonte de vantagem competitiva na organização (pois satisfaz os critérios de vantagem competitiva) e que se depara positivamente relacionada com o desempenho organizacional. Todavia, e no que concerne ao conceito de confiança, a divergência e conflito têm emergido (Mayer e Davis, 1999; Kramer, 2006).

Hardy *et al.* (1998) opinam que a confiança é considerada, na maioria da literatura de gestão, como previsibilidade ou como benevolência. Assim, a confiança como previsibilidade é definida, de acordo com Luhmann (1979), Lewis e Weigert (1985) e Zucker (1986), como a probabilidade com que um indivíduo avalia a forma como outro irá agir (Hardy *et al.*, 1998). De acordo com Lewis e Weigert (1985), a confiança prevalece num sistema social, desde que os membros do sistema ajam de acordo com o mesmo e que estejam seguros dos futuros esperados, constituídos estes, pelas representações simbólicas ou pela presença de cada um. Esta perspectiva tem sido alvo de crítica, pois Lane e Bachman (1996) opinam que esta perspectiva desconhece o facto de o poder ser um equivalente funcional da confiança, daí que pode assegurar também a previsibilidade. Por conseguinte, esta perspectiva é de certa forma limitada visto que não inclui a eventual influência do poder na determinação da previsibilidade (Hardy *et al.*, 1998).

Ring e Van de Ven (1992) opinam que a confiança como benevolência é mais do que previsibilidade, incluindo também a benevolência (isto é, expectativas mútuas de reciprocidade) entre parceiros, o que conduz à cooperação em detrimento de um comportamento oportunista (Hardy *et al.*, 1998). A validade desta perspectiva é posta em causa por Hardy *et al.* (1998), no que concerne a complexidade da confiança nas relações inter-organizacionais, uma vez que este conceito assenta fundamentalmente na existência de objectivos comuns ou num senso de comunidade que nem sempre representa as situações em

que a confiança inter-organizacional se desenvolve. Todavia, ambas as perspectivas acima elaboradas ficam aquém das expectativas em relação a outros conceitos mais completos. Hardy *et al.* (1998) corroboram que a confiança advém de um processo comunicativo em que os significados partilhados já prevalecem, ou então serão estabelecidos mediante uma relação recíproca entre parceiros; os significados determinam a base para um comportamento não oportunista.

### ***1.8.1.1 Perspectivas da Confiança***

Moreira (2005) concorda com Lane (1998), na medida em que a maioria dos conceitos partilha normalmente três elementos, nomeadamente, os indivíduos não necessitam de confiar à parte das relações sociais (Lewis e Weigert, 1985); a confiança como forma de lidar com a incerteza e risco nas relações de troca; e a crença de que a aceitação do risco por uma parte não será entendida como vantajosa pela outra parte. Segundo Moreira (2005), a literatura distingue três perspectivas da confiança, as quais incluem nomeadamente, a calculativa; baseada no valor ou normas; a baseada em conhecimentos comuns, que, por sua vez, se subdivide em confiança baseada quer no processo, quer na característica, quer na institucionalidade.

Segundo Moreira (2005), a confiança calculativa é aquela confiança que abraça expectativas sobre os outros que são baseadas em cálculos, ou seja, avaliam-se os benefícios e custos para cada uma das partes, o que significa que a decisão a tomar assenta na racionalidade. Lane (1998) opina que na perspectiva da confiança baseada no valor ou normas, a confiança não se pode desenvolver a não ser que as partes partilhem valores comuns, ou estejam sujeitas às mesmas normas (Moreira, 2005). Ainda segundo Lane (1998), na confiança baseada em conhecimentos comuns, as cognições estão integradas em expectativas dos actores, sobre a ordem social e sobre interacções específicas com outros; estas expectativas, ao serem mantidas em estruturas comuns de comportamento, desenvolvem as bases de confiança (Moreira, 2005). Por sua vez, Zucker (1986) divide este tipo de confiança em três outros tipos, nomeadamente, (i) *confiança baseada no processo*, a qual, segundo Lane (1998), encontra-se ligada ao passado ou trocas esperadas; desta forma, a acumulação de

conhecimento (directo ou indirecto) potencia a construção das bases de confiança (Moreira, 2005); (ii) *confiança baseada na característica*, segundo Lane (1998) assenta, na similaridade social, apresenta-se assim, congruência cultural, pois as partes pertencem ao mesmo grupo social ou comunidade (Moreira, 2005); (iii) *confiança baseada na institucionalidade*, de acordo com Lane (1998), nesta perspectiva o conceito assenta numa base mais impessoal, pelo que a confiança só pode ser estabelecida pela familiaridade interpessoal; esta forma de confiança verifica-se quando as partes já não confiam na comunalidade das características pessoais, num passado comum, ou num futuro garantido de troca (Moreira, 2005).

Kramer (2006) identifica essencialmente duas perspectivas na literatura: a da escolha racional (isto é, confiança calculativa); e a relacional (isto é, confiança não calculativa). A perspectiva da confiança que abrange a escolha racional assenta, segundo Kramer (2006), na tomada de decisões racionais e eficientes pelos indivíduos, ou seja, decisões que maximizem os ganhos esperados das transacções ou minimizem as perdas esperadas. De acordo com Casson e Cox (1999), nesta perspectiva a ênfase é atribuída aos incentivos materiais, como por exemplo, as sanções, as recompensas, entre outros (Moreira, 2005). Por outro lado, segundo Kramer (2006), a perspectiva da relacional reúne, nas decisões, aspectos sociais e relacionais, o que significa que a confiança é conceptualizada tendo em consideração a orientação social em relação a outras pessoas e sociedade como um todo. Nesta perspectiva, a ênfase é atribuída aos incentivos morais, como por exemplo, a afectividade, recompensas afectivas, entre outros (Moreira, 2005).

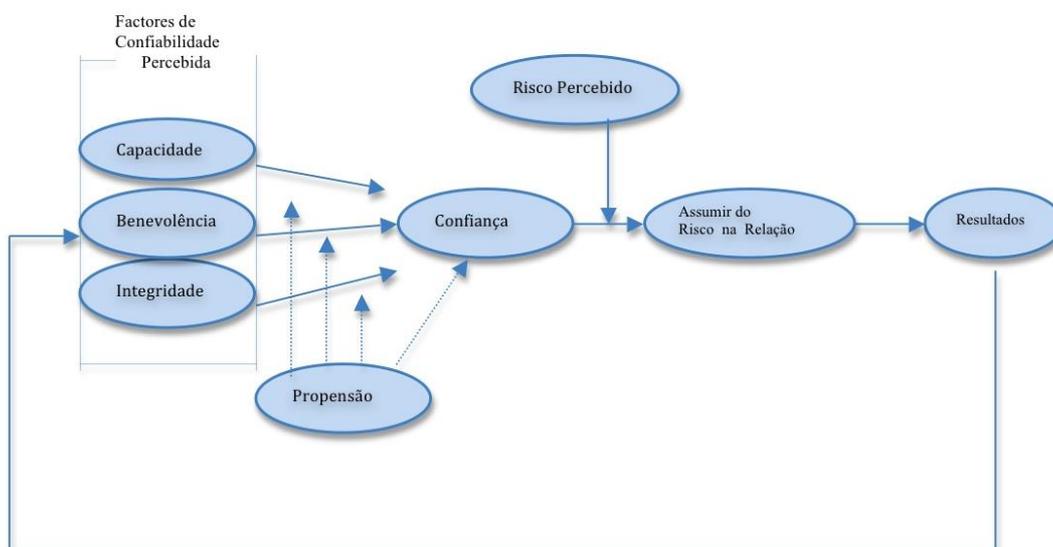
De referir que as perspectivas da confiança (de um ou de outro autor) não são mutuamente exclusivas, mas complementares, dada a complexidade que o fenómeno confiança tem inerente (Moreira, 2005 e Kramer, 2006). De acordo com Kramer (2006), Hardin (2002) proporcionou uma forma de se sair deste impasse cultural, assim, seria fundamental conceptualizar a confiança como uma relação de três partes: as ‘propriedades’ do que confia; os atributos do depositário da confiança; e o domínio ou contexto onde a confiança é conferida. Desta forma, contextos organizacionais poderão necessitar de uma perspectiva

mais calculista/racional; outros contextos poderão necessitar de uma perspectiva mais relacional (Kramer, 2006).

### 1.8.1.2 Modelo Multidimensional da Confiança

Mayer *et al.* (1995) desenvolveram um modelo multidimensional da confiança, no qual são apreciadas dimensões como a disponibilidade de quem confia para confiar, a fidedignidade do depositário da confiança, entre outras; a fidedignidade do depositário da confiança é medida pelas suas características e acções, ou seja, pelas suas capacidades, benevolência e integridade.

**Figura 6 - Modelo de Confiança**



Fonte: Adaptado de Mayer, Davis e Schoorman (1995) e Felício (2007)

O modelo, como referido anteriormente na Figura, trata-se de um modelo multidimensional que engloba inúmeras dimensões e é composto por seis proposições que reflectem essas dimensões (Mayer *et al.*, 1995, p.716, 720, 722, 726, 728), nomeadamente,

- a) Primeira preposição: “Quanto maior a propensão de quem confia para confiar, maior a confiança no depositário da confiança antes da disponibilidade de informação sobre o depositário da confiança”,
- b) Segunda preposição: “Confiança num depositário da confiança será função da capacidade, benevolência, e integridade do depositário da confiança e da propensão do que confia para confiar”,
- c) Terceira preposição: “O efeito da integridade na confiança será mais saliente inicialmente antes do desenvolvimento de informação relevante da benevolência”,
- d) Quarta preposição: “O efeito da benevolência percebida na confiança irá aumentar ao longo do tempo com o desenvolvimento do relacionamento entre as partes”,
- e) Quinta preposição: “O tomar de risco num relacionamento é função da confiança e do risco percebido dos comportamentos de confiança”,
- f) Sexta preposição: “Os resultados dos comportamentos de confiança irão conduzir à actualização das percepções anteriores da capacidade, benevolência, e integridade do depositário da confiança”.

Mayer *et al.* (1995) opinam que a fidedignidade do depositário da confiança é declarada pelas características ou acções do mesmo, ou seja, as que se encontram expressas na segunda preposição (isto é, capacidade, benevolência, e integridade). Assim, evidencia-se:

- a) Capacidade: trata-se do conjunto de habilidades, competências, e características, que permitem a um indivíduo ter influência num domínio específico,
- b) Benevolência: trata-se do grau no qual um indivíduo quer fazer bem para o que confia, pondo de parte qualquer motivação de benefícios egocêntricos,
- c) Integridade: trata-se da percepção do que confia sobre a aderência do depositário da confiança a um conjunto de princípios considerados aceitáveis pelo que confia.

Mayer e Davis (1999) referem que a forma como estes factores são agrupados em fidedignidade é idiossincrático, tanto entre indivíduos como entre situações, tal significa que o impacto de cada um dos factores na fidedignidade (subsequentemente na confiança)

depende da situação/contexto. Foi desenvolvido um conjunto de questões para cada um destes factores (isto é, capacidade, benevolência, e integridade) e para a confiança, como é visível no Quadro seguinte. Mayer e Davis (1999) aplicam uma escala Likert de cinco pontos.

**Quadro 7 - Questões para Avaliar a Capacidade, Benevolência,  
Integridade e Confiança**

| Variável            | Questões  |
|---------------------|---|
| <b>Capacidade</b>   | <p>Esta gestão é bastante competente no desempenho da sua função</p> <p>A gestão é conhecida por ser bem sucedida nas coisas que tenta fazer</p> <p>A gestão tem grande conhecimento acerca do trabalho que é necessário fazer</p> <p>Sinto-me bastante confiante nas capacidades da gestão da nossa empresa</p> <p>A gestão tem capacidades especializadas que podem fazer melhorar o nosso desempenho</p> <p>A gestão de topo é bem qualificada</p> |
| <b>Benevolência</b> | <p>A gestão interessa-se bastante com o meu bem-estar</p> <p>As minhas necessidades e aspirações são importantes para a gestão da empresa</p> <p>Conscientemente a gestão não faria nada que me afectasse</p> <p>A gestão olha realmente para o que é importante para mim</p> <p>A gestão sairia do seu mundo para me ajudar</p>  |
| <b>Integridade</b>  | <p>A gestão da nossa empresa tem um forte sentido de justiça</p> <p>Nunca necessitei de saber se a gestão manterá a sua palavra</p> <p>A gestão tenta fortemente ser justa nas negociações com outros</p> <p>As acções e os comportamentos de gestão não são muito estáveis</p> <p>Eu gosto dos valores que regem a gestão</p> <p>Princípios íntegros parecem guiar o comportamento da gestão</p>   |
| <b>Confiança</b>    | <p>Gostava realmente de ter um boa forma de ter um olho na gestão da empresa</p> <p>Eu estaria disposto a deixar a gestão ter o controlo completo sobre o meu futuro nesta empresa</p> <p>Se fosse à minha maneira não deixaria a gestão ter nenhuma influência sobre matérias que são importantes para mim</p> <p>Estaria tranquilo confiando à gestão uma tarefa ou problema crítico para mim mesmo que eu não pudesse controlar as suas acções</p> |

Fonte: Adaptado de Mayer e Davis (1999)

Mayer *et al.* (1995) opinam que a confiança é definida como a predisposição de um indivíduo para ser vulnerável às acções de outro indivíduo. Este conceito inclui outra dimensão, em que existe separação entre a confiança e os seus resultados (por exemplo, cooperação, partilha informação), e tenta abranger todas as diferentes perspectivas abordadas anteriormente (Mayer e Davis, 1999). Também é importante referir algumas novas considerações ao modelo e à própria confiança, por parte de Schoormann *et al.* (2007), mas que necessitam de um estudo mais aprofundado, como por exemplo: a confiança não é mútua, nem necessariamente recíproca, ao contrário da confiança das relações de liderança (relação entre líder e subordinado, por exemplo); inclusão de novas direcções no estudo da confiança, p.ex., o papel das emoções e afectos, violações de confiança e reparo de confiança.

A confiança é entendida como sendo um fenómeno complexo e multidimensional. Nesse sentido, o papel das emoções desempenha um elemento chave para determinar como e em que circunstâncias a confiança se torna em desconfiança, segundo Lewis e Weigert (1985). Lewicki *et al.* (1998) argumentam que a confiança e a desconfiança são dimensões distintas. Schoorman *et al.* (2007) opinam que, segundo a definição no dicionário Webster a desconfiança é a carência ou escassez de confiança, embora Schoorman *et al.* (2007) corroboram uma perspectiva diferente e tradicionalista e argumentam que os conceitos de confiança e desconfiança situam-se em pólos opostos no mesmo contínuo tal como opinam McKnight e Chervany (2001).

### ***1.8.1.3 Tipos de Confiança***

No que se refere aos tipos de confiança, Casson e Cox (1999) mencionam que frequentemente se faz a distinção entre confiança resiliente e frágil, e propõem três tipos de conceito relativamente à perspectiva calculativa da confiança: a confiança moral, a confiança material e a confiança garantida (Moreira, 2005). A confiança frágil implica garantias de terceiros (por exemplo, hierarquias, leis) porque este tipo de confiança não é suficiente para controlo do comportamento oportunista; a confiança resiliente sobrevive à negociação ocasional na qual as expectativas das partes não convergem totalmente (Lopes e Moreira, 2004).

Casson e Cox (1999) opinam que a confiança moral é resiliente, isto tendo em conta que resiste a adversidades, assim, é a endogeneidade social a força da confiança moral; por seu lado, a confiança material é mais frágil pois depende de um sistema de reforço (que é exógeno às partes) para se manter (Moreira, 2005). Segundo os mesmos autores, a confiança é garantida quando a crença (de que a outra pessoa será honesta) é verdadeira (Moreira, 2005).

Lopes e Moreira (2004), por seu lado, fazem a distinção entre confiança vertical (isto é, a confiança dos pares nos líderes, e vice-versa, qualquer que seja o seu papel na organização) e confiança horizontal (isto é, a confiança entre pares, qualquer que seja a sua função na organização), como opina Moreira (2005).

### **1.8.2 Confiança: Factor Basilar do Capital Social**

O capital social, segundo Bueno *et al.* (2004) engloba quatro abordagens, entre as quais se encontra a abordagem do capital intelectual. Assim, a partir desta abordagem, o capital social pode ser definido como “a rede de relações que um indivíduo ou uma unidade social possui” (Nahapiet e Ghoshal, 1998, p. 243). A partir de uma perspectiva psicológica, as dimensões estrutural, relacional e cognitiva são análogas (Evans e Carson, 2005). De acordo com a perspectiva científica social, o capital social é associado às divisões civil e governamental (Wallis *et al.*, 2004). É nesta perspectiva científica social que o capital social é realçado neste presente estudo.

A gestão da nova era vai além da responsabilidade empresarial<sup>5</sup> e representa, assim, um regresso à visão sociológica e humanista, segundo Bourdieu (1986), do capital social e reflecte o espírito de Iniciativa adoptado pelo Banco Mundial (1998). A definição de capital social tem uma particular ressonância quando é considerado a partir desta perspectiva e, ainda que esteja datada, representa o pensamento quântico para o seu tempo. “O capital social é o fio condutor que mantém as sociedades unidas e sem o qual não poderá existir crescimento económico ou bem-estar humano. Sem o capital social, a sociedade, no geral, entra em

---

<sup>5</sup> *Corporate Social Responsibility*

colapso, e o mundo actual apresenta alguns exemplos muito tristes disto” (Banco Mundial, 1998, p. 4).

A confiança é considerada como “a predisposição de uma parte para estar vulnerável às acções de outra parte baseando-se na expectativa de que a outra irá realizar uma acção importante para a parte que está a confiar” (Mooradian *et al.*, 2006, p. 524). No entanto, existe uma componente de risco inerente à confiança. A presença da confiança poderá reduzir a percepção do risco que o indivíduo poderá experienciar e, como consequência, aumenta a segurança de que a acção irá conduzir a uma situação de ‘dar e receber’. Assim, a emoção e a incerteza estão ligadas à confiança, a qual é uma variável de personalidade que também associa-se à ansia geral que os indivíduos sentem para partilhar. Aqui, segundo o modelo dos Cinco Factores da Personalidade<sup>6</sup> de Costa e McCrae (2009), a ‘socialização’ é o traço da personalidade que alguns indivíduos possuem inerentemente, e para os quais a confiança é considerada uma tendência omnipresente.

Segundo Lane (1998), a confiança pode ser calculada e baseada em normas ou em expectativas, enquanto que Zucker (1986) diferencia a confiança entre confiança baseada em processos e baseada em características ou baseada institucionalmente. Ora, Wang *et al.* (2006) opinam que a confiança pode ser baseada em cálculos e conhecimento ou identificação. Por último, Meyerson *et al.* (1996) postulam a noção de confiança imediata. Mayer *et al.* (1995) opinam ainda diferentes dimensões de confiança. Pois, a confiança enquanto capacidade parece ser de particular importância num contexto de local de trabalho e baseada nas aptidões e competências da pessoa que confia. A outro componente da confiança, conforme postulado por Mayer *et al.* (1995), refere-se à integridade que parece ser, de uma perspectiva analítica, a dimensão de confiança mais intimamente relacionada à conceptualização tradicional da noção. A integridade mede a confiança de acordo com o comportamento passado, está conceptualizada no trabalho de Patulney e Svendsen (2007) como confiança particularizada que é racional por natureza, está associada à experiência e tem uma ressonância particular em grupos e equipas. Esta análise da literatura apresenta a confiança como componente central do capital social. Bueno *et al.* (2004) corroboram que o

---

<sup>6</sup> *Five Factor Model (FFM)*

capital intelectual tem a capacidade para fortalecer o capital humano devido ao facto de o capital social colocar o conhecimento em acção, levando à melhoria contínua da organização.

### ***1.8.2.1 Inter-relação do Capital Social, Performance e Inovação.***

O capital social é considerado essencial no processo de comunicação eficaz e, como tal, tem implicações mais abrangentes para as organizações. Evans e Carson (2005) investigam o impacto do capital social na *performance* do grupo e demonstram a ressonância quando considerada no contexto de um ambiente diversificado e baseado em equipas. Evans e Carson (2005) postulam um argumento fundamentado e uma apresentação sucinta da noção de capital social enquanto construção que pode melhorar a funcionalidade de grupos diversificados. Estes autores, bem como Longo e Mura (2007), promovem a necessidade da coesão do grupo no funcionamento eficiente e eficaz de qualquer organização. As organizações estão mais dependentes de estruturas de equipas pois o ambiente externo torna-se mais turbulento e os recursos cada vez mais escassos. Estes autores opinam que as componentes de Equipas de Elevado Desempenho (*High Performance Working Teams*) devem ser dependentes de uma cultura colectiva, realçando a visão partilhada, a capacidade de aprendizagem, a confiança e o consenso partilhado. Evidenciam-se vários paralelos em relação a esta visão no que concerne o que constitui o capital social.

Wallis *et al.* (2004) postulam uma visão holística da ligação entre o capital social enquanto problema que afecta a sociedade e as suas ligações contemporâneas com a sociedade inerente à organização. Ao nível micro, as organizações contemporâneas confiam mais em estruturas de equipas para permitir uma maior flexibilidade em ambientes externos turbulentos (Morgan, 1997). Assim, em unidades de trabalho organizacionais, a noção de capital social tem ressonância relativamente à eficácia das equipas. Esta noção da natureza inter-relacionada nas diferentes sociedades acima indicadas, permite uma consideração crítica do conceito da visão baseada nos recursos (*resource-based view*) quando aplicado ao capital social. Ao nível micro, o capital social nas organizações é frequentemente explorado em relação ao seu papel na partilha do conhecimento, reflectindo as noções de capital intelectual (Bakker *et al.*, 2006; Swart, 2006 e Rhodes *et al.*, 2008) e da visão baseada nos recursos. Hazelton e Kennan

(2000), na sua investigação, exemplificam a noção de capital social enquanto facilitador de capital humano.

A ideia de confiança é integral para desenvolver o capital social (Boyas e Wind, 2010; Bakker *et al.*, 2006; Patulney e Svendsen, 2007; Brooks e Nafukho, 2006). Em particular, Rhodes *et al.* (2008) opinam que a confiança e o capital social dentro de grupos de trabalho, considerando a confiança como um componente crucial sem o qual o impacto positivo de ganhos é negado. Uma visão crítica da confiança e do capital social é apresentada por Huppi e Seeman (2001), que apresentam a visão oposta considerando o capital social enquanto meio de alavancagem de capacidades o que é consistente com a *resource-based view of the firm* e não segundo a visão da gestão da nova era, pois a visão baseada nos recursos, ainda tem sugestões dos princípios de gestão de Fayol (1916, 1930) ao promover os interesses da organização em detrimento dos do indivíduo. É de consenso geral que a confiança é uma componente fundamental do capital social.

Helliwell e Hung (2010) apresentam uma visão quase simplista de que a confiança é um substituto do capital social. O trabalho de Bakker *et al.* (2006) apresenta um contra-argumento sucinto ao sugerir que, se a confiança é o único componente do capital social, então seria tanto o meio como o fim. Como tal, não é possível obter compreensão seguindo o pensamento de causa-efeito; consequentemente, Helliwell e Hung (2010) opinam que a compreensão do capital social advém de um pensamento algo circular e holístico. Geralmente, quanto mais baixo for o nível de confiança que um indivíduo tem noutra pessoa, menos disposta estará esta pessoa a partilhar conhecimento. Todavia, a confiança desempenha um papel importante na fomentação do entusiasmo das pessoas para se envolverem em processos relacionados com o conhecimento.

A noção de visão e consenso partilhado em equipas com uma elevada *performance* depende da comunicação, é um tema relevante na literatura relativa ao capital social (Hazleton e Kennan, 2000; Boyas e Wynd, 2010; Verhoeven, 2008). Boyas e Wynd (2010) relacionam directamente a comunicação ao bem-estar. Tal como com a confiança, a noção de comunicação torna-se mais complexa quando se considera a forma como se manifesta em

organizações. Verhoevan (2008) cita que a comunicação é tradicionalmente referida em organizações como diálogo, contacto e entendimento mútuo. Estas descrições estão ligadas à perspectiva de conhecimento baseada na prática, assim demonstram uma mudança da visão baseada nos recursos sendo a comunicação descendente e liderada pela gestão. Ora, Verhoevan (2008) questiona qual o impacto do capital social na comunicação e verificou-se que a comunicação, e o diálogo, se relacionam com o capital social e reflecte numa nova ideologia de gestão que rejeita noções de controlo, de preferência procurando encorajar valores partilhados. Dolan e Richley (2006, p. 238) mantêm que os gestores devem comunicar “o papel chave que os valores desempenham no êxito organizacional, e estes devem ajustar a sua estrutura e processos organizacionais com o sistema de valores emergentes”.

A capacidade de aprender e de se adaptar continuamente ao ambiente de trabalho em constante mudança, engloba interacções sociais com outros indivíduos e o uso eficaz de informação e tecnologia disponível (Tymon e Stumpf, 2003; Lin e Huang, 2005), bem como ter a noção de quanto conhecimento e aptidões possuem os indivíduos – tudo facultam o êxito dos indivíduos no trabalho. Face a tal constatação, é necessário gerir o capital social da organização (Tymon e Stumpf, 2003) para fomentar a aprendizagem organizacional. A falta de interacção social, a falta de autonomia no trabalho e a falta de satisfação profissional conduzem a uma desmotivação emocional e cognitiva, tornando automático o esforço laboral do trabalhador (Luthans e Peterson, 2002). No centro desta capacidade para aprender encontra-se a confiança. A confiança fortalece a atitude e o comportamento do trabalhador, o que resulta na melhoria de comportamento; os indivíduos resistirão à partilha de conhecimento arbitrário se existir uma falta de confiança, especialmente se os valores da organização reflectirem injustiça (Reychav e Sharkie, 2010). Ora, o grau do capital social de um colaborador determinará o grau de satisfação na sua carreira (Seibert *et al.*, 2001), o qual reside no centro da rede social e facultam ao trabalhador a vantagem de adquirir informação, conhecimento e aptidões (Lin e Huang, 2005).

Bartlett (2009) mantêm que a inovação é considerada tanto como uma fonte importante de vantagem competitiva como também um factor vital na sustentação do crescimento e êxito empresarial. Os indivíduos são o cerne da inovação e necessitam desenvolver o seu potencial.

As práticas utilizadas para atingir esta dinâmica enquadram-se no termo “inovação social” (Pot e Vaas, 2008, p. 468). A inovação social estende-se além da organização pois inclui questões como a gestão dinâmica, a flexibilidade, o trabalho inteligente, o desenvolvimento de aptidões e o estabelecimento de redes de trabalho inter-organizacionais (Pot e Vaas, 2008). As organizações que abraçam a inovação social nas suas estratégias empresariais consideram o desenvolvimento de uma sociedade mais ampla e implementam, assim, processos tanto interna como externamente com outras organizações para alcançar estes objectivos. A inovação social pode ser uma fonte útil de vantagem competitiva em termos de aprendizagem e desenvolvimento de talento porque complementa o espírito das *high performance working organizations*.

## ***1.9 Dinâmica do Desempenho Organizacional***

### **1.9.1 Conceito de Desempenho**

No ambiente de negócios actual são necessários níveis de desempenho/ *a performance* cada vez maiores, o que se deve às mudanças no ambiente de negócios, essencialmente ao nível da economia global, mercados de trabalho mundiais, tecnologias de informação e mercados de capital globais (Lawler III, 1999). A TI pode ser utilizada a fim de inovar processos associadas às tarefas organizacionais, e por conseguinte contribuir para a *performance*. O sucesso dos SI tem sido largamente aceite como um critério importante na avaliação da *performance* organizacional através da utilização dos SI. Duma forma geral, pode-se considerar que o sucesso dos SI representam o resultado do grau da *performance* organizacional resultante da utilização desses SI. Ao nível do indivíduo, as pessoas utilizam as TI com o intuito de melhorar tanto a eficiência como a eficácia das suas próprias tarefas. Ao nível do grupo, os indivíduos melhoram os processos utilizados na incorporação das TICs na comunicação do grupo, na colaboração ou nos processos de trabalho. Considera-se a liderança transformacional como sendo de importância estratégica no desenvolvimento dos SI. Por conseguinte, considera-se que a liderança transformacional aumenta a *performance* da organização (Chan e Reich, 2007; Leidner *et al.*, 2010) através da criação dum clima inovador dos SI (Leidner *et al.*, 2010; Watts e Henderson, 2006).

Whetten *et al.* (2000) opina que a liderança é uma aptidão de gerir pessoas e também enfatiza uma simbiose entre as aptidões transversais/*soft* de negociação e as aptidões técnicas. As aptidões transversais facultam, apoiam e aumentam a eficácia dos comportamentos de liderança e de gestão pois a posse de aptidões transversais relevantes é necessário embora seja uma condição insuficiente para uma liderança eficaz.

Sternberg e Hedlund (2002, p. 145) opinam que a inteligência prática é considerada como uma “intuição profissional” ou “instincto de negócio”. Assim, os quatro factores, nomeadamente, estilo e aptidões, colaboradores e metas partilhadas por todos, focalizam no aumento do desempenho comparando com a dependência tradicional dos factores da estratégia, estrutura e sistemas, burocracias e sistemas de tomada de decisão. Portanto, os indivíduos deveriam possuir conhecimento e aptidões de índole técnico, igualmente importante são as aptidões transversais de auto-consciência, adaptabilidade, trabalho de equipa, entre outras. Assim, aqueles colaboradores com elevados níveis/conhecimentos de aptidões transversais poderão desempenhar eficazmente mesmo que estes tenham níveis baixos de inteligência cognitiva.

No âmbito do nexa entre o desenvolvimento da liderança, a gestão e a *performance* organizacional, Burgoyne *et al.* (2004) descobriram um número relativamente reduzido de estudos que proporcionavam provas empíricas de uma relação causal (Winterton e Winterton, 1999; DTZ, 1998 e Thompson, 2000). Apesar dos estudos encontrados demonstrarem uma ligação positiva, existe a sugestão de que estes resultados possam ser devido à coerência do desenvolvimento da liderança e gestão e ao compromisso de nível superior para com este desenvolvimento do que devido ao volume de actividade de aprendizagem e desenvolvimento de talento. No entanto, Burgoyne *et al.* (2004) descobriram um número elevado de estudos que evidenciam a conexão entre práticas de gestão de recursos humanos de uma forma mais abrangente e a *performance* organizacional. Guest *et al.* (2000) evidenciam uma associação (mas não uma ligação causal) entre práticas de recursos humanos e a *performance* financeira. Os resultados benéficos principais da gestão de recursos humanos foram identificados como, sendo, o compromisso dos trabalhadores, a qualidade e a flexibilidade.

Mais recentemente, Purcell *et al.* (2003) identificaram uma lista de elementos de gestão estratégica de recursos humanos que consideraram ter um impacto na *performance* organizacional. Estes elementos incluíam o recrutamento eficaz e a selecção, o uso extensivo de comunicação, trabalho de equipa com uma concepção de trabalho flexível, o enfoque na formação e no desenvolvimento, a delegação de poderes com responsabilidade e remunerações associadas à avaliação da *performance*. O estudo de Purcell *et al.* (2003) também descobriu que as organizações eficazes têm um nível sofisticado de práticas de gestão de recursos humanos que resultam no comportamento arbitrário (para além dos requisitos da função). Ainda mostraram, que a eficácia da implementação de práticas de recursos humanos era mais importante do que o número e a extensão dessas práticas.

O interesse pela liderança começou a desenvolver-se no início dos anos 90, do século XX, uma era que testemunhou o aparecimento do movimento da qualidade. Nas organizações, a esperança de vencer esses desafios depende da criação de gestão e da manutenção de equipas de elevada *performance*. A ênfase nas equipas acrescentou novas responsabilidades de liderança às tarefas de gestores, subsequentemente, os critérios da *performance* de gestão estão agora frequentemente relacionados com a liderança, a motivação, a comunicação e a construção de equipas. Também se argumenta que, a prática difundida que se associou à redução de trabalhadores para nivelar horizontalmente estruturas organizacionais durante este período, se deve ao aumento em popularidade do termo liderança. Klagge (1997, p. 355) postula que “a redução de trabalhadores presenciou um declínio em gestores intermédios nas organizações, o que resultou no aumento da criatividade nas organizações, de inovação e da produtividade dos colaboradores directos – o qual apresentou mais exigências de liderança”. Munro (2005) postula uma posição alternativa à razão pela qual tantas organizações estão focalizadas no conceito de liderança. Munro (2005, p. 68) declara que “a liderança é necessária para dar sentido à incerteza e decidir a melhor forma de responder à ambiguidade. Assim sendo, os líderes são necessários nas organizações para manter o ímpeto da confiança entre todos os clientes internos da organização”.

### 1.9.2 *Performance*: Potencial da Criação de Valor

Muitas vezes o desempenho é identificado ou igualado à eficiência e eficácia (Lebas e Euske, 2002), o que acontece porque todos estes aspectos estão relacionados; no entanto, de acordo com Robalo (1995), o significado de cada um dos termos não é o mesmo. A eficiência refere-se ao melhor modo de atingir determinado objectivo (isto é, eliminação de ‘resíduos’ e redundância), ou seja, eficiência está relacionada na forma de fazer as coisas (Robalo, 1995; Cameron e Quinn, 2005). A eficácia, por seu lado, é gerada pelo controlo após a criação da eficiência (Cameron e Quinn, 2005). O desempenho pode ser entendido como o potencial de criação de valor durante um período de tempo (Lebas e Euske, 2002). Assim, e de acordo com Bradley e Pribram (1996) o desempenho organizacional está relacionado com a eficiência das operações internas, com a eficácia global, ou adaptabilidade e a capacidade de reacção ao ambiente externo e interno (Simon, 1998). Kanter *et al.* (1992) referem que na avaliação de desempenho, a primeira questão a equacionar é *o* que medir, e só depois *como* medir; isto porque, de acordo com Nutt e Backoff (1995), o desempenho é um fenómeno de múltiplos atributos (Simon, 1998).

O facto da liderança ser aclamada como a chave para a eficácia organizacional e o êxito estratégico numa economia global turbulenta, não é surpreendente que muitas organizações tentem desenvolver e manter aptidões de liderança relacionadas com, nomeadamente, a criação de um sentido de visão num ambiente rápido e mutável; motivar e liderar os colaboradores através da mudança; bem como inovar produtos, serviços e formas de trabalhar. Esta abordagem da liderança é alcançada num ambiente imbuído do paradigma designado por gestão do conhecimento.

Venkatraman e Ramanujam (1986) e Hart e Quinn (1993) apresentam três dimensões fundamentais do desempenho de uma empresa, nomeadamente, o desempenho financeiro, calculado por medidas contabilísticas (por exemplo: ROA, *Return On Assets*; ROS, *Return On Sales*; ROE, *Return On Equity*) ou de mercado, as quais medem o lucro; o desempenho de negócio, calculado por medidas operacionais e de mercado como a quota de mercado, crescimento das vendas e desenvolvimento de novos produtos, ou seja, indicadores que

medem o crescimento e posicionamento futuro da organização; e a eficácia organizacional, calculada por medidas baseadas nos *stakeholders* como a satisfação dos trabalhadores, qualidade, e responsabilidade, ou seja, indicadores que medem aspectos não económicos do desempenho. Hart e Quinn (1993) defendem que a liderança executiva está pouco relacionada com o desempenho financeiro, pelo que se realça o papel dos gestores intermédios, tal como King *et al.* (2001), King e Zeithaml (2001) preconizam. De acordo com Carrilho *et al.* (2005), uma das formas de avaliar a capacidade de criação de valor pela empresa é através do cálculo do Valor Acrescentado Bruto (VAB), que mede a criação de riqueza através do cálculo do valor acrescentado durante determinado período de tempo. O VAB é, no entanto, apenas mais uma medida para avaliar o desempenho financeiro.

Segundo Carrilho *et al.* (2005), no Cálculo do VAB existem duas formas de cálculo do VAB. Um modo de cálculo do VAB é pelo método substractivo:

$$\text{VAB} = \text{Proveitos de Exploração} + \text{Outros Proveitos} + \text{Proveitos Financeiros} - \text{CMVMC} - \text{FSE (excepto as rendas)} - \text{Impostos Indirectos} - \text{Outros Custos (respeitantes a bens e/ou serviços prestados por terceiros)} - \text{Outros Custos Operacionais (respeitantes a bens e/ou serviços prestados por terceiros)}$$

Outro modo é pelo método aditivo:

$$\text{VAB} = \text{Impostos Indirectos} + \text{Outros Custos (excepto respeitantes a bens e/ou serviços prestados por terceiros)} + \text{Outros Custos Operacionais (excepto respeitantes a bens e/ou serviços prestados por terceiros)} + \text{Custos com o Pessoal} + \text{Custos Financeiros} + \text{AE} + \text{P} + \text{Ajustamentos} + \text{Rendas Líquidas} + \text{ISR} + \text{RL}$$

Todas as medidas anteriores são medidas objectivas de avaliação do desempenho organizacional. Todavia, e na impossibilidade do uso destas, podem utilizar-se medidas subjectivas, como é o caso das percepções dos elementos da organização (normalmente elementos de gestão) sobre o desempenho da própria organização, ou seja, em alternativa a medidas baseadas no mercado e na contabilidade (Dess e Robinson Jr., 1984; Rowe e Morrow Jr., 1999; Tehrani e Noubary, 2005; Mabey e Gooderham, 2005). Nesta linha de

investigação, e para avaliar esta variável, Felício (2007) procedeu à adaptação de um questionário de percepção de eficácia desenvolvido por Delaney e Huselid (1996), para avaliar o desempenho organizacional, conforme se poderá consultar nos Anexos 6 e 7.

### **1.9.3 Performance Organizacional: Âmago da Criação e Partilha de Conhecimento**

O desempenho organizacional é o cerne da eficácia da gestão do conhecimento o que faculta as organizações alcançarem o valor do capital humano (Gray e Dentson, 2005; Davidson e Voss, 2002). Todavia, a cultura organizacional sustenta a gestão do conhecimento através da influência sobre a forma como os colaboradores aprendem e partilham o conhecimento. No entanto, paradoxalmente, a cultura organizacional é o maior obstáculo perante a gestão do conhecimento (Ribiere e Sitar, 2003). Um alto desempenho requer o domínio simultâneo de capacidades contraditórias ou paradoxais. Culturas designadas como ‘desequilibradas’ tendem a enfatizar valores associados com as metas (mercados) racionais e culturas de processos internos (hierarquias) à custa dos valores associados a outras culturas o que resulta num desempenho organizacional menos eficaz (Denison e Spreitzer 1991; Yeung *et al.*, 1991). As medidas tradicionais do desempenho financeiro funcionavam bem para a era industrial; todavia estas não estão alinhadas com as aptidões e competências que as empresas estão actualmente a tentar dominar, como opinam Kaplan e Norton (1992). Nos últimos quinze anos a contabilidade gerencial tem vindo a ser redefinida a fim de acomodar as mudanças enormes que têm vindo a ocorrer a nível da economia mundial.

Quinn (1992) e Bontis (1999) argumentam que a nova economia é baseada nos serviços onde até os fabricantes precisam de identificar as suas *core competencies* como sendo aqueles ‘serviços’ que são considerados de valor acrescido e como sendo ‘o melhor do mundo’. Muitas organizações ainda estão filosoficamente comprometidas perante sistemas do planeamento de gestão e controlo considerados ultrapassados e míopes que utilizam medidas de riqueza baseadas em activos físicos e a respectiva avaliação do seu desempenho. A economia baseada no conhecimento requer a medição dos activos totais da organização que incluem as activos intelectuais. Torna-se relevante a necessidade da organização desenvolver sistemas de medição que abrangem o planeamento, o controlo e o desempenho de maneira a

responder pela previsão, a medição e a avaliação dos tais activos intelectuais. Assim, uma vez que os recursos críticos são o conhecimento e a aprendizagem, a *knowledge-based view* da organização é enfatizada como sendo um alargamento da *resource-based view*. Teóricos da gestão do conhecimento, como por exemplo, Grant (1996), Spender (1994, 1996), Baden-Fuller e Pitt (1996), Davenport e Prusak (1997) consubstanciam o argumento que o conhecimento é o recurso proeminente da organização, enquanto que a *knowledge-based view* da organização identifica a lógica primária da firma, a qual se baseia na criação e aplicação do conhecimento.

Para alguns teóricos, o distanciamento entre a aprendizagem e a *performance* suscita questões (Thomas e Allen, 2006). Stewart (2001) questiona a noção de aprendizagem colectiva na qual a organização aprendente se baseia. Senge (1990) sugere que grupos de colaboradores podem aprender enquanto um colectivo se envolver na construção de uma comunidade. Na organização aprendente, os problemas são identificados e mudados, de modo que a organização aprenda a mudar culturalmente de uma forma inter-relacionada e holística. Consequentemente, Stewart (2001, p. 10) argumenta que a organização aprendente não considera a complexidade da natureza das organizações e que ignora as “ricas paisagens narrativas das organizações”.

A abordagem da visão da empresa baseada no capital intelectual (*intellectual capital-based view*) surgiu porque, a partir da perspectiva da economia do conhecimento e da estratégia, o capital intelectual tem vindo a desempenhar um papel fulcral no desempenho da empresa. A *intellectual capital-based view*, postulado por Reed *et al.* (2006) e Martín-de-Castro *et al.* (2011), é uma teoria de meio-termo, sendo considerada uma extensão da *resource-based view of the firm*. Por conseguinte, a *intellectual capital-based view* poderá ser entendida como complementar à compreensão mais abrangente da abordagem baseada no conhecimento. Esta abordagem de meio-termo salienta a importância do conhecimento e do capital intelectual onde o trabalhador de conhecimento e as relações baseadas na confiança desempenham um papel fulcral face à concorrência no negócio.

#### 1.9.4 *Performance Organizacional e a Lógica Social e Espiritual*

Tischler *et al.* (2002) opinam que alguns estudos incluem a correlação de alguma medição da espiritualidade com a medição do desempenho organizacional. No entanto, os estudos de Zwart (2000) evidenciaram que não existe nenhum relacionamento entre a espiritualidade e a liderança transformacional. Bass (1985, 1998) e Antonakis *et al.* (2003) apresentam diversas definições sobre o constructo de liderança transformacional. Castro e Schriesheim (1999) advogam que a liderança transformacional evoca a motivação dos colaboradores através do apelo afectivo que inclui o auto-sacrifício, a visão, a determinação e expectativas elevadas. Desta forma, Waldman *et al.* (2001) enfatizam que a liderança transformacional pressupõe a utilização de valores e ideologia para motivar aqueles subordinados considerados distantes para com a organização para que estes possam se tornar altamente valorizados. Assim, Waldman *et al.* (2001) corroboram que a liderança transformacional contribui positivamente para o elemento que poderá prever a *performance* global da organização.

Os estudos de Frew (2000) encontraram efeito significativo perante a espiritualidade e o desgaste. Trott (1996) correlacionou uma escala de bem-estar espiritual com uma escala de auto-eficácia geral, escala de comprometimento organizacional e um perfil aberto da organização. Frew (2000) e Trott (1996) também utilizaram análises quantitativas para demonstrar que no local de trabalho, as pessoas sentem que as suas necessidades espirituais não são realizadas. No entanto, as organizações com fins lucrativos, na sua maioria tendem a ignorar o mérito do bem-estar espiritual no trabalho.

As organizações têm largamente ignorado esta dimensão de vida deixando-a à responsabilidade do indivíduo. Egan (1999) realça uma das razões pela qual as organizações têm evitado o assunto da espiritualidade no local de trabalho, a qual prende-se com a sua associação de conotações negativas, tais como o prosélito e a influência indevidamente relacionada com o comportamento dos subordinados. Para evitar estes assuntos, Egan substituiu o termo espiritual com o termo ‘bom’ de modo a evidenciar as características de um gestor bom e eficaz, isto é, espiritual, que se relaciona com confiança e competência.

McCormick (1994) evidencia temas que emergem da literatura sobre a espiritualidade e o local de trabalho, como por exemplo: a compaixão, modo de vida correcto, serviço altruísta, trabalho meditativo e o problema do pluralismo. McCormick (1994) opina que práticas ou experiências espirituais tendem a suscitar determinados comportamentos, atitudes e/ou traços de personalidade. Recentemente, Emmons (2000), Zohar e Marshall (2001) propoem que a noção de espiritualidade poderá ser uma inteligência; no entanto, esta ideia já tinha sido alvo de atenção na década dos anos 1920, com os teóricos, Laird (1925) e Moss *et al.* (1927).

Emmons (2000) corrobora que a espiritualidade satisfaz os critérios de uma inteligência opinados por Gardner (1993), e por conseguinte, a espiritualidade deveria ser considerada uma inteligência embora Gardner tenha especificamente postulado que a espiritualidade não era uma inteligência. Neste sentido, Emmons (2000, p. 10) postula a existência de cinco habilidades de cerne que definem a inteligência espiritual, nomeadamente: (a) capacidade perante a transcendência; (b) habilidade de assumir estados conscientes elevados de espiritualidade; (c) habilidade de investir em actividades, eventos e relacionamentos do quotidiano com o sentido do sublime; (d) habilidade de utilizar recursos espirituais para a resolução de problemas na vida; e também (e) capacidade de envolvimento em comportamentos virtuosos ou de ser virtuoso para mostrar o indulto; a gratitude, ser humilde e demonstrar a compaixão.

Zohar e Marshall (2001) propoem um outro tipo de inteligência, a inteligência espiritual, para além do quocientes da inteligência cognitiva e da inteligência emocional, as quais também são consideradas como complemento e apoio da inteligência espiritual uma vez que esta inteligência é considerada a mais elevada. No entanto, parece vago classificar a espiritualidade como uma forma ou tipo de inteligência. Rode *et al.* (2007) opinam que a inteligência emocional apresenta um impacto sobre o desempenho na medida em que os colaboradores devem ser animados a utilizar a sua inteligência emocional de forma a apoiar o seu trabalho. As aptidões da inteligência emocional e o entusiasmo para a sua utilização tornam-se necessários para aumentar o desempenho pois, por si só as aptidões da inteligência emocional são insuficientes para melhor o desempenho. Lam e Kirby (2002) corroboram que a percepção e regulação das emoções, está positivamente relacionada com o desempenho. A ligação entre a inteligência emocional e o desempenho não é simples. Cote e Miners (2006)

evidenciam que prevalece um relacionamento ‘compensatório’ entre a inteligência cognitiva e a inteligência emocional uma vez que alguns indivíduos podem utilizar a sua inteligência emocional para compensar a falta de inteligência cognitiva.

Kanter (2010) opina que os elementos normativos, que inspiram a acção para o melhoramento da natureza da organização no sentido da sua humanização, evidenciam-se nas emoções e na busca de significado inerente às motivações humanas. A articulação e transmissão de valores socio-institucionais podem evocar emoções positivas, como o estímulo de motivação intrínseca, bem como promover a regulação de si próprio ou dos colegas como um sistema de controlo. A racionalidade instrumental e utilitária não é a única força para governar o desempenho organizacional e o comportamento das empresas. As emoções desempenham um papel fulcral de cariz positivo ou negativo. O humor é contagiante e influencia a descida do absentismo, os níveis de esforço, a energia e a saúde, tendo em consideração que as pessoas se influenciam umas às outras da mesma forma que aumentam ou deminuem os níveis de desempenho. A compreensão de valores e princípios partilhados pode ser a fonte do apelo emocional de modo a apoiar as pessoas a reforçarem a sua implementação que por sua vez poderá determinar a nível de sucesso da organização ao longo do tempo. Desta maneira, a lógica institucional facilita a articulação regular dos valores de cerne em alinhamento com o trabalho da organização. Esta lógica social é considerada como sendo alinhada, embora não subordinado à lógica económica. De acordo com esta lógica social, as organizações estão dispostas a fazer investimentos no lado humano da organização mesmo que estes não possam ser justificados através de um retorno financeiro imediato, embora apoiem a produção de uma instituição sustentável.

A lógica social ou institucional sugere que a organização não pode funcionar através de um culto baseado na personalidade pois esta forma de actuar não é sustentável, conforme Kanter (2010) opina. Portanto, enquanto os líderes de topo devem exemplificar e comunicar os valores, a codificação de declarações de propósito e valores reduzem a vulnerabilidade perante a escolha dos líderes de topo e da dependência numa única figura carismática. Os líderes devem continuar a incentivar a paixão inerente ao cerne do trabalho social/institucional enquanto permanecerem atentos à distinção entre a organização e a pessoa de modo a salientar que a instituição é maior que uma só pessoa e que as pessoas não estão a

seguir o líder mas sim os valores e os princípios dessa instituição. Neste sentido, estes valores e o propósito organizacionais são o mecanismo não-burocrático que conduz à despersonalização dos relacionamentos de trabalho. Portanto, podemos salientar que a optimização do desempenho organizacional requer investimentos a nível do social de modo a facultar um conhecimento amplo da vida social da mesma, que poderá incluir comunidades de prática (onde as pessoas estão ligadas de acordo com conhecimentos técnicos similares, comunidades de tipo (pessoas de grupos específicos, como mulheres ou minorias) e comunidades de interesse (pessoas que querem explorar ideias particulares).

Evidenciam-se semelhanças entre o conceito de *ba* e as comunidades de prática no que concerne o facto do conhecimento tácito ser adquirido através da participação nas comunidades de prática. Existem também diferenças distintas, relacionadas com o facto de que a comunidade de prática é o local onde os indivíduos aprendem o conhecimento (existente) firmado nesta própria comunidade, enquanto que o *ba* é um espaço vivo para a criação do conhecimento, Gray e Dentson (2005). Mais ainda, os limites (*boundaries*) das comunidades de prática estabelecem-se em volta da participação, filiação, tarefa, cultura e história, enquanto que os limites (*boundaries*) do *ba* são fluídos e arbitrários, a participação é impulsionada pela oportunidade de partilhar e criar o conhecimento, o que pode conduzir à rápida mudança destes limites. Assim, Boyatzis e Ratti (2009) evidenciam que a teoria do desempenho é a base do conceito de competência e, neste sentido, as competências são uma abordagem comportamental perante as inteligências emocional, social e cognitiva. O Quadro no Anexo 8 pode ser consultado a este respeito.

### **1.10 Conclusão**

Neste capítulo, abordou-se a relação do conceito de competência no domínio do desempenho, salientando a importância da *RBV*, uma vez que esta perspectiva permite a elevação do desempenho. De acordo com esta abordagem baseada em recursos/*RBV*, o alinhamento estratégico da TI pode criar vantagem competitiva quando representativa do processo organizacional complexo tanto heterógeno como firme (Kearns e Lederer, 2003). O processo de alinhamento estratégico da TI é a capacidade em si mesmo, e a vantagem ocorre quando a

TI é utilizada como alavancagem de uma forma inimitável dos recursos da empresa. Realçou-se os atributos dos indivíduos, considerados necessários e pertinentes para se alcançar uma boa *performance*, os quais são baseados nos princípios das abordagens racionalistas da competência. Emerge, como alternativa às abordagens racionalistas, que é outro tipo de abordagem, designada como interpretativa. No que concerne a evolução da abordagem baseada nas competências, evidenciou-se as forças impulsionadoras das organizações baseadas nas competências, apresentando as características que permitem testar a sua validade na construção de vantagens competitivas. Em resposta a este cenário de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade dos mercados actuais, onde prevalece a sugestão de mudança de valores, evidencia-se a transformação da alavancagem inerente à mudança organizacional onde se passa da reestruturação, reengenharia, dos recursos internos da empresa para o reinventar de um modelo de negócio (Hamel e Prahalad, 1994). Por conseguinte, o enfoque da estratégia incide sobre a inovação com valor, Kim e Mauborgne (2005).

A maioria dos modelos de alinhamento entre o negócio e a TI tendem a adoptar uma visão do mundo caracterizada com estática, mecanicista e segmentada, na qual o alinhamento é concebido como sendo algo conhecido, quantificável, realizável e mensurável. Henderson e Venkatraman (1993) postulam que prevalece uma forte corrente de investigação que supõe uma divisão significativa entre estratégias de negócio e da TI, das funções e organizações. No âmbito das competências de liderança, destaca-se o modelo de *CVF* de Quinn e Rohrbaugh (1983). Uma vez que as competências de liderança estão directamente relacionadas com as competências de gestão, este modelo de *CVF* demonstra que a integração de expectativas competitivas é mais indicada para o desempenho de papéis contrastantes. O modelo de Meta-Competências proposto por Boak e Coolican (2001) observa que as competências da liderança que se baseiam nos indicadores behavioristas bem como se expressam através das aptidões ou traços de personalidade. Destacou-se uma mudança do paradigma baseado na escola científica de gestão para o novo paradigma de gestão - ‘o paradigma da gestão do conhecimento’. Salientou-se também que Jennex e Olfman (2003) utilizaram o modelo bem sucedido dos SI de *KMS* para avaliar o sucesso no que concerne sistemas de qualidade, qualidade de conhecimento, satisfação tanto ao nível do utilizador como da utilização, benefícios percebidos e líquidos.

Expusemos um debate que evidencia a inter-relação entre cultura e liderança através de modelos notáveis neste âmbito, entre os quais destaca-se o modelo de *CVF* e os quatro tipos distintos de cultura. Debruçamo-nos sobre a importância do capital imaterial, o qual se associa ao capital intelectual, criando valor através da consciencialização e integração do valor no sentido mais amplo, o qual engloba as redes sociais de valor e de conhecimento. Evidenciamos que a cultura a todos níveis, nomeadamente, da organização, de grupo, e da nação, influencia a implementação bem sucedida da TI. Prevalece um relacionamento entre a TI e a cultura. Evidenciou-se que a maioria dos modelos de alinhamento entre o negócio e a TI tendem a adoptar uma visão do mundo caracterizada com estática, mecanicista e segmentada na qual o alinhamento é concebido como sendo algo conhecido, quantificável, realizável e mensurável. E também, Henderson e Venkatraman (1993) postulam que prevalece uma forte corrente de investigação que supõe uma divisão significativa entre estratégias de negócio e da TI, das funções e organizações. No entanto, no cenário contemporâneo, o reforço da divisão entre o negócio e as TI poderá resultar num efeito profundamente negativo sobre os benefícios alcançáveis. Esta concepção de alinhamento entre o negócio e a TI segue a lógica mecanicista que poderá ser limitadora, na melhor das hipóteses, e mortal, na pior das hipóteses. Isto porque, o *status quo* actual encontra-se em constante desafio devido às novas realidades, descontinuidades não-lineares e também ao desenvolvimento incessante da tecnologia. As abordagens mecanicistas não tomam em consideração que as organizações podem ser um conjunto global dinâmico, orgânico e ambíguo com relacionamentos simultâneos e paralelos.

Enfatizamos o relacionamento entre o clima organizacional e as percepções dos indivíduos na utilização da tecnologia onde também se evidencia que o clima organizacional, um elemento fundamental que influencia e apoia a aprendizagem organizacional, desempenha o papel crítico na utilização da tecnologia para que esta seja mais informativa sobre a própria integração com sucesso da tecnologia no local de trabalho. No que concerne a partilha de conhecimento e aprendizagem organizacional, as organizações tornam-se cada vez mais dependentes do conhecimento o que conduz ao aumento dos trabalhadores de conhecimento. Assim, a eficácia organizacional depende cada vez mais na habilidade da própria organização para facultar a partilha e utilização do conhecimento. Também, a inovação organizacional é

dependente daquelas capacidades que possibilitam as empresas a sintetizar e adquirir recursos de conhecimento.

A empresa de conhecimento enfatiza a maximização da inovação pois o intercâmbio do conhecimento aumenta a eficácia organizacional. A interligação entre a habilidade da aprendizagem, as capacidades inerentes no processamento da informação e capacidades de tecnologia demonstra que quaisquer melhoramentos no âmbito da tecnologia bem como na gestão de informação numa empresa tornam-se difíceis de sustentar na ausência de uma cultura de aprendizagem. Evidenciou-se que a cultura e o clima organizacional – factores contextuais internos, influenciam a criatividade organizacional. Assim, torna-se necessário que o clima organizacional desempenhe o papel de moderador no relacionamento entre a liderança transformacional e a inovação organizacional.

A confiança, fonte da vantagem competitiva, é considerada uma competência organizacional distinta e a estrela guia do desempenho. Neste sentido, a confiança é uma componente fundamental do capital social. Demonstramos também que o capital intelectual tem a capacidade para fortalecer o capital humano devido ao facto de o capital social colocar o conhecimento em acção, levando à melhoria contínua da organização. Também se evidenciou que os processos da partilha de conhecimento se desenrolam quando os indivíduos trabalham conjuntamente uma vez que a confiança é o atributo essencial deste relacionamento. Evidenciou-se que a confiança melhora a qualidade do diálogo e das discussões de modo a fomentar a partilha de conhecimento, tal como corroboram Ichijo *et al.* (2000). Esta partilha de conhecimento essencialmente de índole tácita é a chave do sucesso dos *KMS*, sendo sustentada não só pela confiança mas também pela capacidade que os indivíduos possuem de contribuir, reunir e assimilar o conhecimento. No entanto, a partilha de conhecimento existente entre os colaboradores poderá ser influenciada pelas barreiras que advêm tanto do conhecimento como pela sua complexidade; estas barreiras poderão ser interpretadas como a ausência da auto-eficácia.

A crença nas capacidades que o indivíduo possui de organizar e realizar acções com êxito reside no constructo da auto-eficácia (Bandura, 1997). No que concerne à prática da partilha

de conhecimento, a auto-eficácia percebida é fundamental e surge quando a partilha de conhecimento for bem sucedida através da mudança de comportamento. Assim, o alargamento teórico do modelo de sucesso dos SI demonstra a influência dos factores chave inerentes aos efeitos ambientais (relacionados com a confiança) bem como as capacidades de quem produz o conhecimento (as crenças da auto-eficácia) sobre o comportamento do indivíduo perante a partilha de conhecimento.

Evidenciou-se que a *performance* organizacional é o cerne da eficácia da gestão do conhecimento o que facilita as organizações a alcançar o valor do capital humano. Também se evidenciou que a liderança é uma aptidão de gerir pessoas e também enfatiza uma simbiose entre as aptidões transversais de negociação e as aptidões técnicas. As aptidões transversais facultam, apoiam e aumentam a eficácia dos comportamentos de liderança e de gestão. A sociedade baseada no conhecimento requer a medição dos activos totais da organização que incluem as activos intelectuais. O recurso crítico é o conhecimento e a aprendizagem, a *knowledge-based view* da organização é enfatizada como sendo um alargamento da *resource-based view*. Por sua vez, a *intellectual capital-based view* é uma teoria de meio-termo, sendo considerada uma extensão da *resource-based view of the firm* que salienta a importância do conhecimento e do capital intelectual onde o trabalhador de conhecimento e as relações baseadas na confiança desempenham um papel fulcral face à concorrência no negócio.

Debatemos várias inteligências que poderão estar relacionadas com a medição da *performance* organizacional. Podemos salientar que a optimização do desempenho organizacional requer investimentos a nível do social, de modo a facultar um conhecimento amplo da vida social, o que poderá incluir as comunidades e o *ba*. Também se evidenciou que a TI pode ser utilizada a fim de inovar processos associadas às tarefas organizacionais, e por conseguinte contribuir para a *performance*. O sucesso dos SI tem sido largamente aceite como um critério importante na avaliação da *performance* organizacional através da utilização dos SI. Duma forma geral, pode-se considerar que o sucesso dos SI representam o resultado do grau da *performance* organizacional resultante da utilização desses SI. Ao nível do indivíduo, as pessoas utilizam as TI com o intuito de melhorar tanto a eficiência como a eficácia das suas próprias tarefas. Ao nível do grupo, os indivíduos melhoram os processos

utilizados na incorporação das TICs na comunicação do grupo, na colaboração ou nos processos de trabalho. Considera-se a liderança transformacional como sendo de importância estratégica no desenvolvimento dos SI. Por conseguinte, considera-se que a liderança transformacional aumenta a *performance* da organização (Chan e Reich, 2007; Leidner *et al.* (2010) através da criação dum clima inovador dos SI (Leidner *et al.*, 2010; Watts e Henderson, 2006).

Feenberg (1999) postula que a tecnologia tem-se tornado o assunto mais importante na nossa era. A tecnologia pode ser considerada como ingrediente fundamental da nossa sociedade que por sua vez está intimamente relacionado com a política, a economia, a cultura e todas as vertentes da vida social e pessoal. Ao teorizar sobre a tecnologia, Feenberg tem feito numerosas críticas no que concerne o determinismo tecnológico e as teorias essencialistas. Feenberg associa a teoria à filosofia social para eliminar abordagens unilaterais que essencializam a tecnologia ou reduzem-na aos factos sociais. Desta forma, Feenberg tenta mediar entre as visões filosófico-substantivistas e ciências sociais construtivistas através da sua crítica dos essencialistas filosóficos tais como Heidegger, Ellul e Habermas com as suas visões da tecnologia como sendo redutível determinista e excessivamente abstracta. No entanto, Feenberg também critica as visões construtivistas que entendem a tecnologia unicamente como um instrumento neutro que propõe narrativas meramente descritivas sobre tecnologias específicas em contextos históricos díspares, os quais renunciam críticas ou perspectivas filosoficamente amplas. Feenberg desenvolve a abordagem dialéctica perante a tecnologia que percepção utilizações e efeitos negativos e positivos, observando a tecnologia como uma área sempre contestada que pode ser reconstruída para servir as necessidades e metas humanas. Consequentemente, Feenberg desenvolve a postura que nem cai no optimismo tecnológico ingênuo, nem num determinismo tecnológico e tecnofobia rígido.

## **CAPÍTULO 2: DESAFIO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

### ***2.1 Introdução***

Historicamente, a investigação sobre a liderança tem tentado identificar traços universais e duradouros que os líderes eficazes possuem. Um grupo de atributos individuais, tais como a necessidade para o alcance do êxito, auto-confiança, orientação do poder, *locus* de controlo interno e inteligência generalizada, correlacionam com os critérios da liderança eficaz (Boyatzis, 1982; Stodgill, 1974). Evidenciam-se várias linhas de investigação que visam delinear as diferenças nos estilos e nas situações de liderança, assumindo assim a abordagem baseada nas competências, a qual investiga os traços de personalidade, motivos, conhecimento, aptidões, auto-interesse e as atitudes nas quais o líder se apoia para desempenhar o seu papel com êxito.

### ***2.2 Dinâmica das Competências na Liderança***

As competências técnicas são consideradas fundamentais na medida em que um líder necessita de uma compreensão rica e elaborada de processos operacionais, dos requisitos relacionados com os produtos, serviços, tecnologia e legais que poderão influenciar as suas decisões numa determinada situação. Estas competências facultam a capacidade para o líder recorrer à abstracção, analisar problemas, identificar padrões, filtrar informação, compreender relacionamentos complexos e desenvolver soluções (Mumford, 2004). No que concerne as competências sociais, estas são fundamentais para que os líderes possam compreender e influenciar as outras pessoas, para desenvolver e sustentar relacionamentos, fomentar o comprometimento, incentivar o trabalho em equipa e de gerir conflitos (Day, 2000; Mumford *et al.*, 2000 a,b; Nahavandi, 2009; Yukl, 2002). A abordagem baseada nas competências é uma ferramenta sistemática de fácil compreensão para definir, avaliar, desenvolver e reforçar

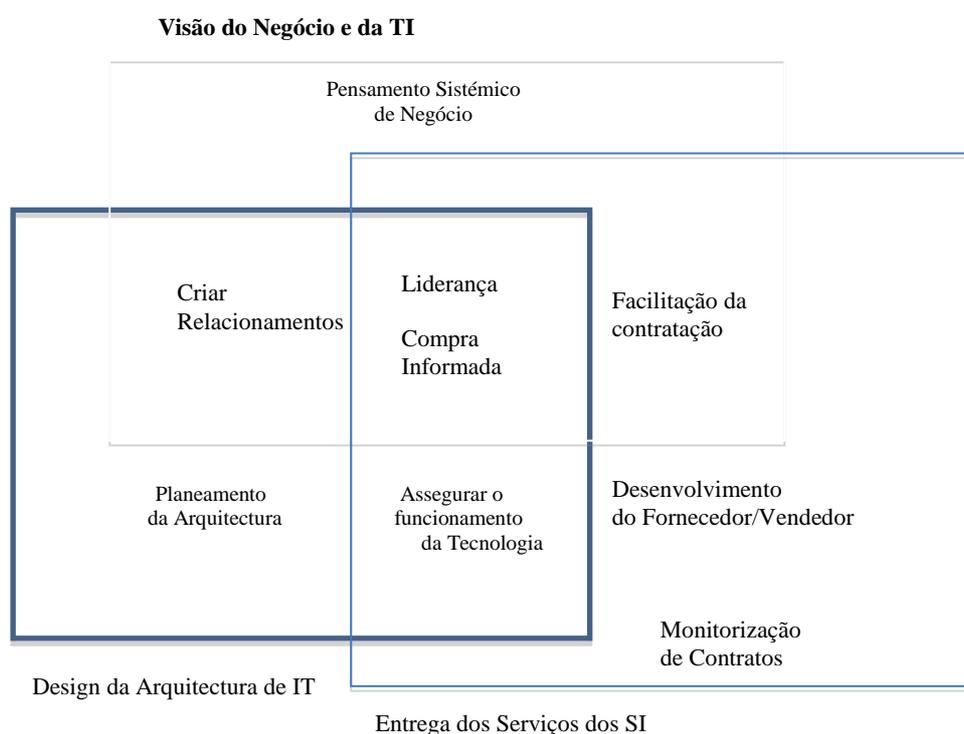
as características dos líderes em determinadas situações nas quais o trabalho sofre mudanças significativas (Hashim, 2008). A relevância e importância de competências específicas varia de acordo com as situações dependendo de factores, como o nível hierárquico, os papéis, o tamanho e a estrutura da organização (Nahavandi, 2009).

Bass (1990) e Yukl (2002) opinam que as competências técnicas são importantes para aqueles gestores no início de carreira, enquanto que as competências conceptuais são importantes ao nível dos dirigentes superiores. Por sua vez, as competências sociais são importantes ao longo da carreira do indivíduo. Esta constatação emerge dada a natureza do trabalho que o líder efectua, pois à medida que os problemas se tornam mais complexos, requerem competências conceptuais e sociais mais desenvolvidas (Mumford, 2004). Estudos recentes que incidem sobre as competências éticas do líder conduziram à emergência de uma nova temática de estudo que recorre à abordagem moral, designada por a liderança autêntica, como opinam Luthans e Avolio (2003). O líder autêntico “recorre a reservas de capacidade moral, eficácia, coragem e resiliência para se debruçar sobre questões éticas de modo a alcançar acções morais consideradas autênticas e sustentadas” (Avolio e Gardner, 2005, p. 324).

Estudos evidenciam a transição associada ao conjunto desejado de aptidões dos SI para focalizar nas aptidões transversais/*soft* (Lee *et al.*, 1995; Lee *et al.*, 2002 e Richards *et al.*, 1998). Ora, neste sentido, Earl e Feeny (2000) são do opinião que dirigentes superiores de sucesso não possuem experiência nem literacia no domínio da TI; todavia estes dirigentes superiores seguem uma orientação perante a TI bem como o conhecimento da mesma. Desta forma, estes dirigentes superiores estão mais focalizados perante as aptidões transversais/*soft* de forma a explorar e compreender as novas tecnologias, criar uma visão habilitada para a TI sobre o futuro da organização, e também alicerçar a TI no centro da estratégia e dos processos da organização. Assim, os profissionais dos SI dedicam mais tempo na monitorização das novas tendências inerentes à tecnologia dos SI para obter melhor entendimento sobre as funções específicas do negócio bem como o meio ambiente geral da organização. Portanto, recorrem às suas aptidões transversais/*soft* dos SI para criar uma visão da empresa sobre a utilização das TI a fim de alcançar e sustentar a vantagem competitiva (Lee *et al.*, 2001).

De acordo com Feeny e Willcocks (1998), as nove capacidades, conforme a figura seguinte demonstra, são consideradas como requisito para a obtenção das aplicações da TI, as quais, por sua vez, são consideradas de alto valor acrescentado. Estas são ainda consideradas como a capitalização da capacidade externa do mercado na própria entrega dos serviços da TI por sua vez considerados de custo eficiente.

**Figura 7 - As Nove Capacidades dos SI**

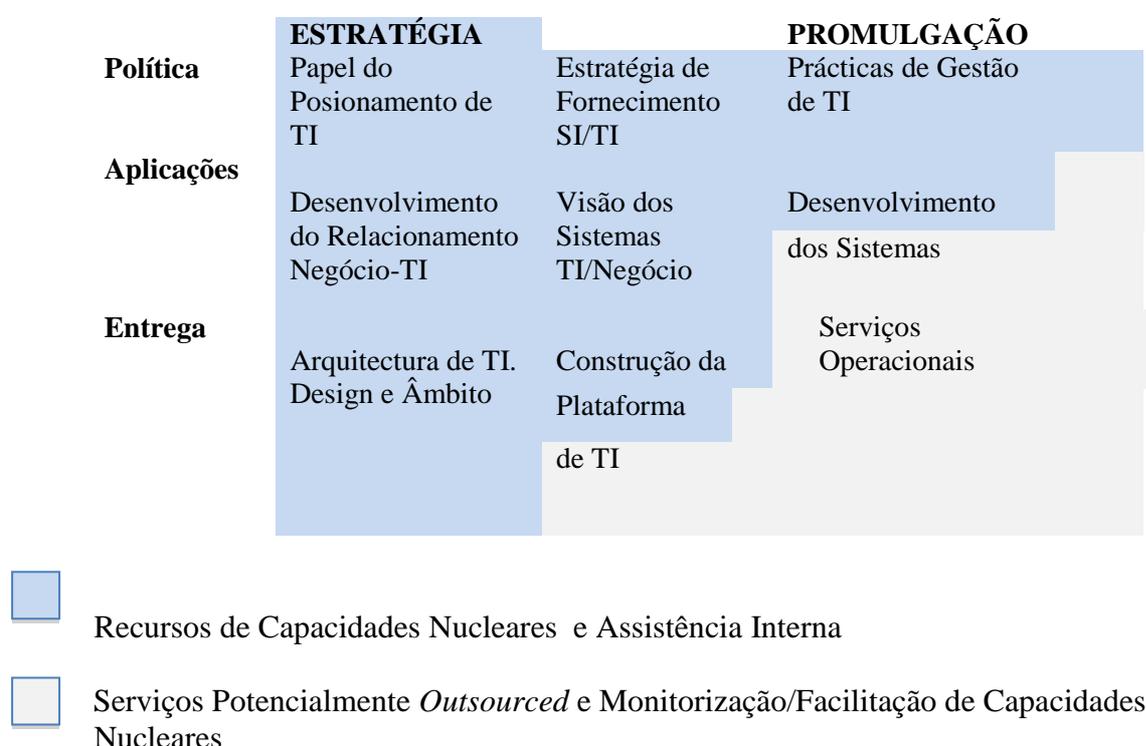


Fonte: Adaptado Feeny e Willcocks (1998, p.11)

Feeny e Willcocks (1998) adiantam também o mapeamento entre as aptidões dos SI com as nove capacidades, conforme a Figura acima demonstra. Estas nove capacidades são, nomeadamente, liderança, pensamento sistémico de negócios, criação de relacionamentos, planeamento da arquitectura, assegurar o funcionamento da tecnologia, compra informada, facilitação e monitorização de contratos, bem como o desenvolvimento de Fornecedor/Vendedor. Estes teóricos adiantam ainda que, através destas nove capacidades, os gestores alcançam os três principais desafios, nomeadamente, (1) a criação da visão da TI e de negócio, (2) o fornecimento de serviços dos SI, e (3) o desenho da arquitectura da TI

necessária para desenvolver a TI como recurso chave. A Figura seguinte apresenta uma síntese destes desafios. Os estudos de Feeny e Willcocks (1998) também demonstram que o sucesso da organização depende da aplicação destas nove capacidades. Além do mais, estes teóricos sublinham a inclusão da décima capacidade, inicialmente classificada como capacidade geral de organização, a qual passou a ser designada como, capacidade da gestão de projectos.

**Figura 8 - Domínio de Capacidade Nuclear dos SI**



Fonte: Adaptado Feeny e Willcocks (1998, p.19)

### 2.3 Teorias de Liderança

Várias teorias sobre a liderança foram aparecendo ao longo dos anos, e segundo Yukl (2009), persistem cinco grandes teorias de liderança, nomeadamente, traços, comportamento, poder-influência, situacional, e integrativa, que por sua vez podem ser agrupadas por distintos níveis de conceptualização, tais como intra-individual, diádico, grupo, organização, e multi-nível.

De seguida, analisaremos as cinco grandes abordagens teóricas da liderança:

### **2.3.1 Abordagem dos Traços**

Esta abordagem vigorou até cerca de 1940 e a sua ênfase assenta nos traços dos líderes (isto é, personalidade, capacidades, valores, e motivos), os quais não eram possuídos por outras pessoas. Esta abordagem acabaria por falhar porque não se conseguiria correlacionar os traços do líder com os resultados obtidos. Contudo, mais recentemente, os investigadores descobriram como os atributos do líder estão relacionados com o comportamento da liderança e a eficácia.

### **2.3.2 Abordagem do Comportamento**

Esta abordagem estabelece-se cerca no início de 1950 e concentra-se no comportamento do líder no trabalho. Esta abordagem do comportamento divide-se em duas subcategorias. Uma subcategoria examina como o líder passa o seu tempo e o seu padrão de actividades, responsabilidades, e funções. Esta subcategoria procura também investigar como o líder lida com as exigências, constrangimentos e conflitos. Outra subcategoria tenta identificar o comportamento de liderança eficaz.

### **2.3.3 Abordagem do Poder-influência**

A abordagem poder-influência visa examinar os processos de influência entre os líderes e outros indivíduos. Alguma pesquisa desta abordagem adopta uma perspectiva centrada no líder e assume que a casualidade é unidireccional (isto é, os líderes agem e os seguidores reagem), o que significa que a eficácia da liderança é definida tendo em conta o tipo de poder possuído pelo líder e a forma como este é exercido. Outras pesquisas buscam saber como os líderes influenciam as atitudes e o comportamento dos seguidores. Por último, a liderança

participativa está relacionada com a partilha de poder ou *empowerment* dos seguidores.

### **2.3.4 Abordagem Situacional**

A ênfase reside nos factores contextuais que influenciam os processos de liderança; estes factores incluem as características dos seguidores, a natureza do trabalho desempenhado, o tipo de organização, e a natureza do ambiente externo. Esta abordagem divide-se em duas subcategorias: uma subcategoria visa descobrir se os processos de liderança são os mesmos ou únicos entre organizações distintas; outra subcategoria procura identificar as facetas de uma situação que moderam a relação entre os atributos do líder e a eficácia da liderança.

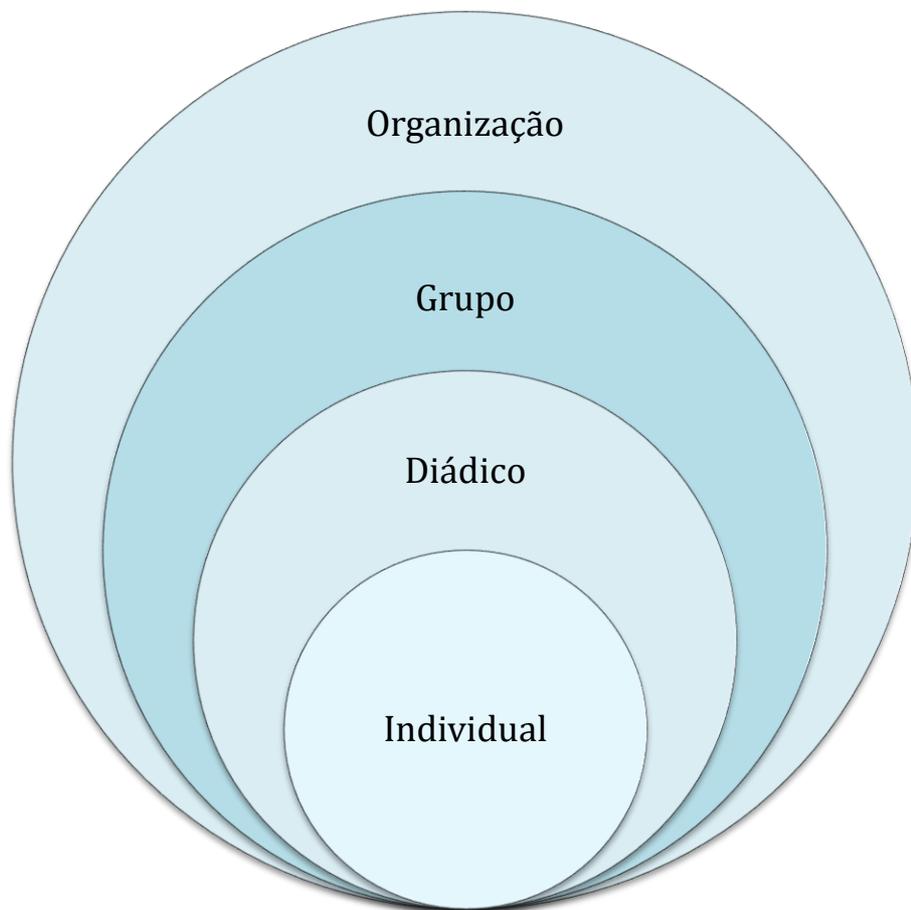
### **2.3.5 Abordagem Integrativa**

Esta abordagem abrange mais do que um tipo de variável da liderança (reúne aspectos das várias abordagens), situação bastante frequente actualmente. Um exemplo desta abordagem é teoria da liderança carismática, a qual procura explicar o porquê dos seguidores se mostrarem disponíveis para despende um esforço adicional e efectuarem sacrifícios pessoais para alcançar os objectivos ou a missão do grupo.

## ***2.4 Níveis de Conceptualização das Teorias de Liderança***

De acordo com Yukl (2009), e como se pode confirmar na Figura seguinte, prevalecem quatro níveis de conceptualização das teorias de liderança, para além de um nível de conceptualização que abrange vários níveis.

**Figura 9 - Níveis de Conceptualização das Teorias de Liderança**



Fonte: Adaptado de Yukl (2009)

#### **2.4.1 Processos Intra-individuais**

De acordo com Yukl (2009), vários teóricos da psicologia utilizaram teorias de traços de personalidade, capacidades, valores, motivação e cognições para explicar as decisões e comportamentos do líder. Outra abordagem destes processos utiliza a teoria da auto-gestão para, deste modo, proceder à descrição de como o indivíduo se pode tornar um líder mais eficaz.

### **2.4.2 Processos Diádicos**

Esta abordagem centra-se na relação entre o líder e outro indivíduo (seguidor, subordinado, etc.), essencialmente no que se refere ao comportamento de liderança, como fonte de influência e nas mudanças de atitude, motivação e comportamento de um subordinado num processo de influência. Todavia, e tendo em consideração que um líder não tem (normalmente) apenas um subordinado, torna-se essencial criar duas suposições para se poder explicar o desempenho colectivo: a primeira suposição é de que os subordinados desempenham papéis semelhantes e independentes; e a outra suposição, é de que os subordinados não se influenciam, nem se ajudam, não estão em competição por recursos escassos ou recompensas.

Estas teorias têm algumas limitações, nomeadamente, quando prevalece elevada interdependência num grupo, elevada necessidade de aprendizagem colectiva, e fortes dependências externas; a teoria de grupo é fundamental para explicar como a liderança influencia o desempenho colectivo; não abrangem alguns comportamentos da liderança que são necessários para facilitar o desempenho colectivo; alguns comportamentos desta teoria não são úteis para determinar o desempenho colectivo; e pelo facto das teorias descurem do papel do contexto.

### **2.4.3 Processos de Grupo**

Nesta perspectiva, a ênfase é colocada na influência dos líderes nos processos colectivos que estabelecem o desempenho colectivo; alguns dos processos diádicos são utilizados; e a questão fulcral é explicar o porquê de alguns membros serem mais influentes que outros, e como é efectuada a selecção dos líderes. Estas teorias, em relação às diádicas, conseguem explicar melhor a liderança eficaz em equipas com membros interactivos, embora, surjam algumas limitações, nomeadamente, a teoria pode não incluir processos psicológicos necessários para explicar a influência do líder na motivação dos elementos; as relações

externas são, na maior parte das vezes, consideradas do ponto de vista da equipa; o líder procura melhorar o desempenho da equipa (por exemplo, pela obtenção de mais recursos), mas as implicações em outras equipas de uma organização não são consideradas.

#### **2.4.4 Processos Organizacionais**

Este nível de análise vem facultar a observação de toda a organização, possibilitando, deste modo, uma perspectiva sobre todos os grupos presentes na organização. No nível organizacional são englobados aspectos que muitas vezes são ignorados noutros níveis de análise, como por exemplo, a liderança distribuída, as práticas e sistemas de gestão, estrutura e cultura organizacional, mudança organizacional, sucessão executiva, e processos de influência entre o responsável máximo da organização e a equipa de gestão de topo ou conselho de administração. Contudo, uma limitação destas teorias é a de não conseguir explicar os processos de influência para líderes individuais, ou entre equipas, com a excepção dos casos referidos.

O tipo de Teorias multi-nível visa ultrapassar as limitações das teorias anteriores, no entanto, e de acordo com Yukl (2009), é difícil desenvolver uma teoria deste tipo que seja económica e fácil de aplicar, isto porque engloba elementos das várias teorias. Segundo o autor, e apesar das dificuldades, tem havido muito interesse no desenvolvimento deste tipo de teorias. Yukl (2009) opina ainda, que se podem fazer outras distinções entre teorias: (a) foco no líder versus foco no seguidor, (b) universal versus contingente e (c) descritiva versus prescritiva. Relativamente à *foco no líder versus foco no seguidor*, as teorias normalmente são uma ênfase nos traços, comportamentos ou capacidades do líder, assim como grande parte das teorias contingentes. Em relação ao foco no seguidor, destacam-se as teorias do *empowerment*, atribuição, contágio emocional do carisma, substitutos do líder, e dos grupos auto-geridos. Contudo, as teorias que englobem as duas vertentes são mais consistentes. No grupo da Universal versus Contingente, alguns aspectos da liderança aplicam-se apenas a algumas situações. Por seu lado, a teoria universal descreve alguns aspectos da liderança que se aplicam a todas as situações. Quanto à teoria Descritiva versus Prescritiva, as teorias

descritivas explicam os processos de liderança, descrevem actividades típicas dos líderes, e explicam o porquê de certos comportamentos.

As teorias prescritivas especificam o que os líderes devem fazer para se tornarem eficazes, e esclarecem as condições para utilizarem um comportamento eficaz. Deve-se referir, no entanto, que uma teoria pode conter elementos contrastantes, ou seja, pode ter elementos descritivos e elementos prescritivos, elementos universais e elementos contingentes, foco nos líderes e nos seguidores.

Todos estes modelos de liderança assentavam na proposição de que existia um único indivíduo a exercer uma posição de liderança (Pearce, 2004). No entanto, surgiram evidências de que a liderança pode ser partilhada (O'Toole *et al.*, 2002; Pearce, 2004; Zhang e Faerman, 2007). Assim, segundo Pearce e Conger (2003), a liderança partilhada pode ser definida como um processo de influência dinâmico e interactivo, levado a cabo por um conjunto de indivíduos, cujo objectivo é o alcance dos resultados esperados (Bligh *et al.*, 2006). A liderança partilhada tornou-se uma necessidade, dada a complexidade da maioria dos negócios (O'Toole *et al.*, 2002), a que acresce o facto de pesquisas recentes indicarem que grupos com alto desempenho estarem relacionados a esta forma de liderança (Pearce, 2004). Yukl (2009), por exemplo, na sua definição de liderança, já engloba a liderança partilhada, pois o autor argumenta que o processo de influência pode ser feito por um ou mais líderes. Assim, “liderança é o processo de influenciar outros para compreender e concordar sobre o que é necessário ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar esforços individuais e colectivos para alcançar objectivos partilhados” (Yukl, 2009, p. 8).

Segundo O'Toole *et al.* (2002), as probabilidades de sucesso desta forma de liderança sobem quando os líderes envolvidos desempenham papéis diferentes e complementares; todavia, o sucesso também depende de outros factores, ou seja, a equipa de líderes deve aprender a trabalhar em conjunto, saber lidar com a divisão de crédito, comunicar com eficácia, lidar com crises, alocar e voltar a alocar tarefas conjuntas e decisões, e desenvolver posições comuns em assuntos chave.

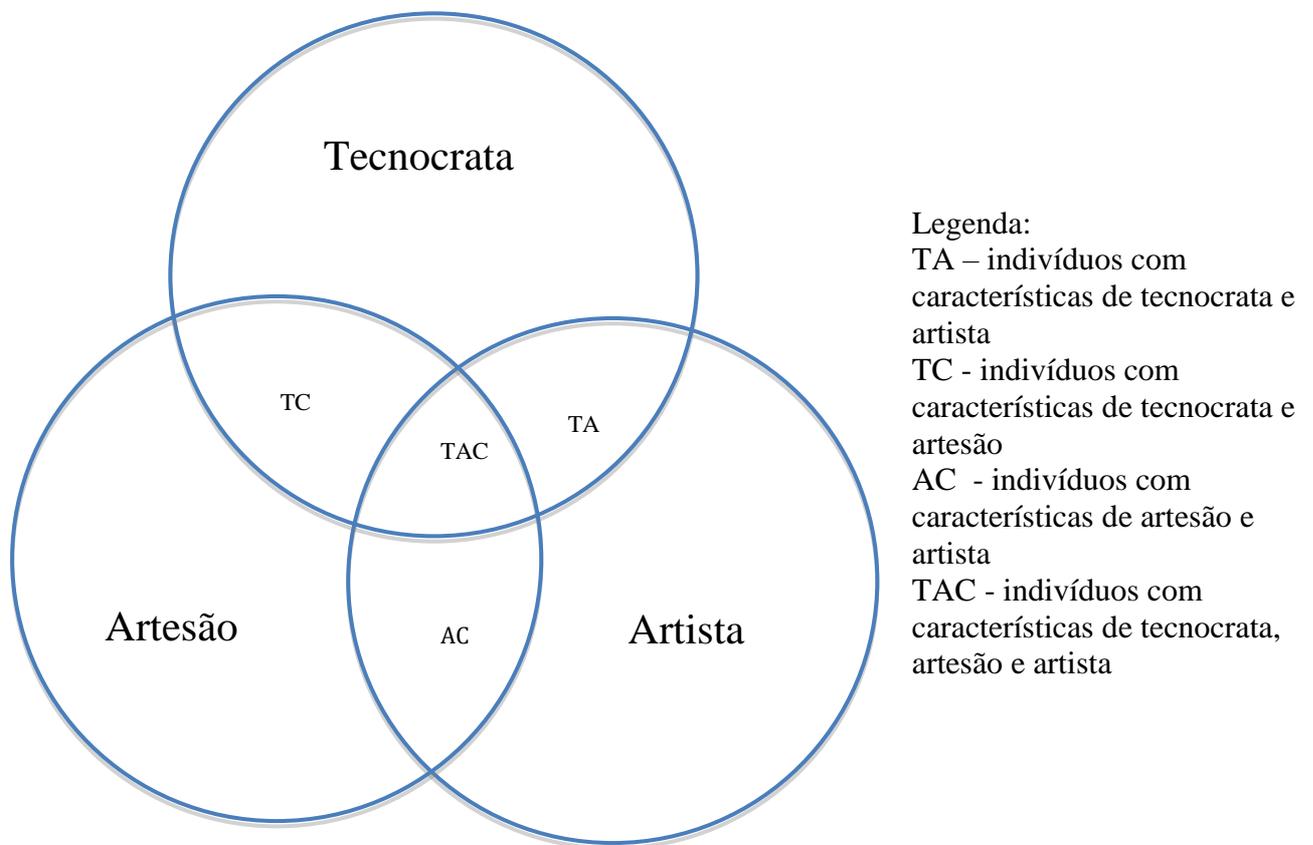
Pitcher (1993) refere que podem prevalecer três papéis de líder numa organização, nomeadamente, o artista, o artesão e o tecnocrata. Considera que deverão prevalecer os três tipos numa equipa de gestão. Primeiro, para avaliar a gestão de topo, e depois, para providenciar opiniões sobre a evolução da organização. Assim, o tecnocrata fiscaliza as funções de controlo, o artista desafia a gestão, e o artesão faz questões sobre estabilidade, continuidade e lealdade. Estes papéis podem estar todos reunidos num só líder, ou por vários líderes.

### Quadro 8 - Três Papéis do Líder Numa Organização

| Papel      | Características   | Visão estratégica   |
|------------|---|---|
| Artista    | Imprevisível, divertido, estável, audaz, intuitivo, empolgante, emocional, visionário, empreendedor, inspirador.        | A visão estratégica de um artista raramente é detalhada ou específica. Estes “líderes visionários inspiram com metáforas e não com descrições detalhadas do futuro.”  |
| Artesão    | Equilibrado, prestável, honesto, sensível, digno de confiança, realista, firme, razoável, previsível.                   | A visão estratégica de um artesão é realista e, consequentemente, de alcance médio tanto para o passado como para o futuro.   |
| Tecnocrata | Cerebral, difícil, inflexível, duro, intenso, orientado para os detalhes, determinado, fastidioso, obstinado, racional. | A sua visão estratégica, se assim se puder chamar, consiste em analisar com um grande detalhe a visão que outro criou. Incapazes de criar, os tecnocratas passam muitas vezes como sendo pessoas brilhantes, devido às suas virtudes analíticas e técnicas. |

Fonte: Adaptado de Pitcher (1997) por Lopes e Moreira (2004, p. 92)

**Figura 10 - Possibilidades de Preenchimento de Papéis**



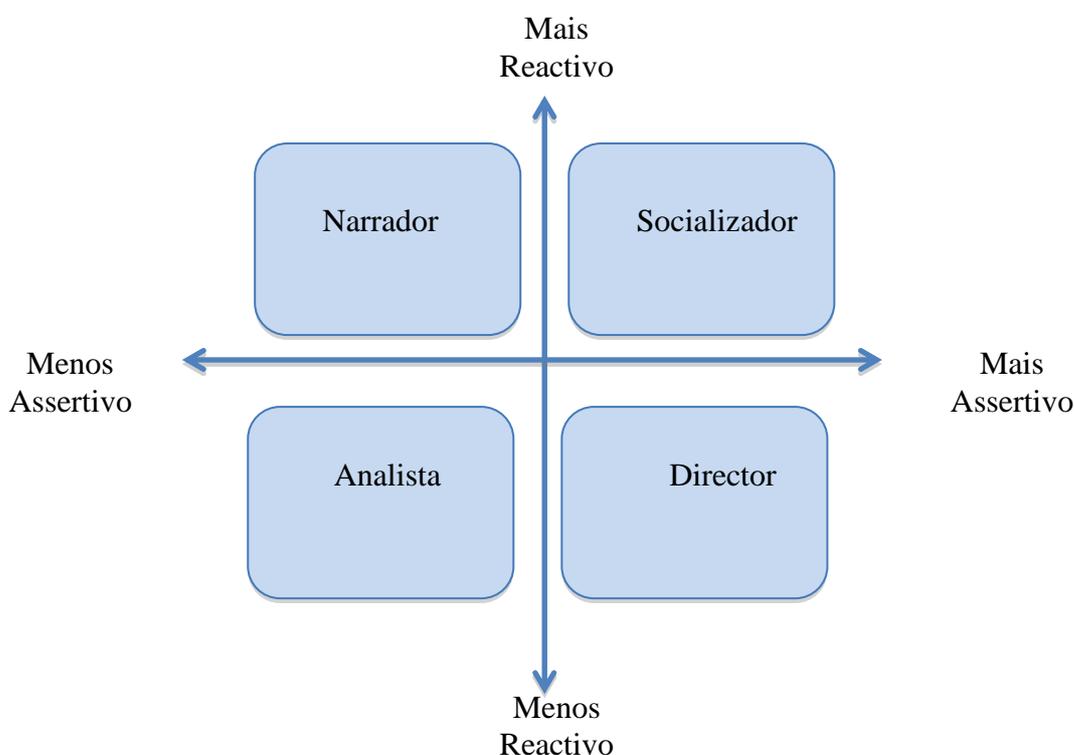
Fonte: Adaptado de Pitcher (1993)

Como é possível constatar pela Figura anterior, prevalecem as seguintes possibilidades: (i) uma liderança partilhada por três elementos, cada um com um papel distinto; (ii) uma liderança concentrada num indivíduo que possui as características de todos os papéis; (iii) uma liderança repartida entre dois indivíduos, um indivíduo que representa um papel, e outro com as características dos outros dois papéis.

Segundo Lopes e Moreira (2004), esta abordagem de Pitcher (1993) enquadra-se com a realidade das organizações de sucesso. Lopes e Moreira (2004) sugerem a possibilidade de existência de um quarto papel (designado por ‘político’), sendo este vital para obter a cooperação entre os restantes papéis. Keeffe *et al.* (2008), por seu lado, referem que uma equipa de liderança deve ser constituída por indivíduos com quatro estilos comportamentais: socializador, analista, director, e narrador. Estes autores referem ainda que o estilo do

comportamento de gestão é medido por duas dimensões, a reactividade (o grau em que os comportamentos são considerados como emocionalmente expressivos ou emocionalmente controlados; eixo vertical da Figura seguinte) e a assertividade (o grau em que os comportamentos são considerados como directivos ou não directivos; eixo horizontal da Figura seguinte). Estas dimensões constituem os dois eixos da estrutura do paradigma dos estilos de gestão, e dão origem a quatro quadrantes que representam os quatro estilos comportamentais, nomeadamente, socializador, analista, director, e narrador, como se pode constatar na Figura seguinte.

**Figura 11 - Estrutura do Paradigma dos Estilos de Gestão**



Fonte: Adaptado de Keeffe *et al.* (2008)

De acordo com Keeffe *et al.* (2008), uma equipa de liderança efectiva deve ser equilibrada com os quatro estilos de gestão. Estas perspectivas parecem bastante díspares, todavia, e se compararmos as características dos indivíduos das perspectivas de Pitcher (1993) e de Keeffe *et al.* (2008), constata-se o seguinte: o artista possui características semelhantes às do socializador; o artesão demonstra características semelhantes às do narrador; o tecnocrata

tem características semelhantes às do director e analista.

No Quadro seguinte são apresentadas as principais características destes estilos comportamentais.

### Quadro 9 - Quatro Estilos Comportamentais de uma Equipa de Liderança

| Estilo              | Características   |
|---------------------|---|
| <b>Socializador</b> | Imaginativo, amigável, entusiástico, persuasivo, espontâneo, sociável, olham para os aspectos gerais, novas abordagens a questões de gestão, dispostos a correr riscos, inspirador, optimistas.   |
| <b>Director</b>     | Independente, decisivo, pragmático, determinado, eficiente, objectivo, sincero, orientação para as tarefas e resultados, sabem para onde querem que a organização vá, dispostos a tomar riscos, valorizados pelas suas capacidades e resultados, impacientes. |
| <b>Analista</b>     | Lógico, sério, sistemático, crítico, preciso, prudente, meticuloso, bem organizado, trabalhador, auto-controlados, prefere análise à emoção, prefere clareza e ordem, ligeiramente formais.   |
| <b>Narrador</b>     | Cooperativo, leal, apoia, diplomático, paciente, respeitável, descontraído, compreensivo, empatia para a resolução problemas gestão, confiança nos outros, gosta, de estabilidade nas relações interpessoais, amável, não gostam de confrontos directos.      |

Fonte: Adaptado de Keffe *et al.* (2008)

A possível ausência de desenvolvimento de cada um dos estilos pode gerar algumas fraquezas, como se demonstra na Figura seguinte (Keffe *et al.*, 2008).

**Quadro 10 - Forças Versus Fraquezas dos Diferentes Estilos**

| Estilo              | Forças                          | (podem tornar-se)   | Fraquezas                        |
|---------------------|---------------------------------|---|----------------------------------|
| <b>Socializador</b> | - Entusiástico<br>- Imaginativo |  | - Indisciplinado<br>- Irrealista |
| <b>Director</b>     | - Determinado<br>- Objectivo    |  | - Dominador<br>- Insensível      |
| <b>Analista</b>     | - Preciso<br>- Sistemático      |  | - Exigente<br>- Inflexível       |
| <b>Narrador</b>     | - Apoia<br>- Sociável           |  | - Conformista<br>- Permissivo    |

Fonte: Adaptado de Keeffe, Darling, e Natesan (2008)

### 2.5 Perspectiva Recente do Modelo de CVF

Segundo Lawrence *et al.* (2009), o modelo de *CVF* surgiu através da análise empírica dos critérios da eficácia organizacional, sendo definido por dois valores ou dicotomias competitivas, isto é, estrutura flexível versus estrutura estável e com um processo interno versus processo externo. Conjuntamente, são utilizados para definir quatro quadrantes ou categorias teóricas. Por sua vez, estas categorias do *CVF* podem ser descritas como representativas de uma estrutura circular, designada como ‘circumplexa’, como opinam Denison *et al.* (1995). Cada quadrante é distinto dos outros embora mantenham o seu relacionamento de espaço específico com aqueles quadrantes que partilha as mesmas dimensões. Assim, os critérios de Objectivo Racional (caracterizados por planeamento, delineamento de objectivos, produtividade) contrasta com os critérios de Recursos Humanos (caracterizados por coesão, formação, bem estar). Os critérios de Processo Interno (caracterizados por gestão de informação, estabilidade e controlo) contrasta com os critérios de Sistemas Abertos (caracterizados por adaptação e crescimento).

Num trabalho mais recente no modelo de *CVF*, Cameron *et al.* (2006) simplificaram os etiquetas dos quatro quadrantes de modo a que, nos níveis organizacional e individual, estes funcionem por todas as aplicações do modelo. Assim, o quadrante inicialmente designado por modelo de Objectivo Racional passou a designar-se por quadrante ‘Competir’; o quadrante inicialmente designado por Processo Interno passou a designar-se por ‘Controlo’; o quadrante inicialmente designado por Relações Humanas passou a designar-se por ‘Colaborar’ e o quadrante inicialmente designado por Sistemas Abertos passou a designar-se por ‘Criar’. Segundo Lawrence *et al.* (2009), o modelo de eficácia organizacional guia a especificação dos papéis de liderança no modelo de *CVF*. Este modelo demonstra que a integração de expectativas competitivas é mais indicada para o desempenho de papéis contrastantes.

As diferenciações nos quatro quadrantes são geralmente assumidas como sendo categorias teóricas mutuamente exclusivas. Tais categorias tendem a dar origem a uma perspectiva de ‘e/ou’, como opinam Quinn *et al.* (1992). Esta perspectiva, segundo Aram (1976) e Quinn *et al.* (1994) fomenta observações que negligenciam a natureza polar da dinâmica organizacional e as exigências contrastantes da liderança. Lawrence *et al.* (2009) apontam como exemplo, o contraste entre os quadrantes de Competir e Colaborar.

Lawrence *et al.* (2009) postulam que estudos iniciais da liderança identificaram os factores de consideração (no quadrante Colaborar) e iniciação de estrutura (no quadrante Competir) como sendo não-correlacionados, de acordo com Hemphill e Coons (1957). No entanto, Schriesheim *et al.* (1976) opinam que, após duas décadas, os investigadores chegaram à conclusão que estes factores tinham uma correlação significativa. Segundo Fry e Srivastva (1992), verifica-se uma tendência semelhante para assumir um relacionamento mutuamente exclusivo entre mudança (no quadrante Criar) e continuidade (no quadrante Controlo). No entanto, o modelo de *CVF* chama atenção ao facto de que os valores contrastantes caracterizadores das organizações poderão ser críticos.

Lawrence *et al.* (2009) entendem que, devido à relação entre a teoria de *CVF* e a teoria de complexidades comportamentais, que esta última inclui diversas vantagens para compreender a eficácia da liderança, uma vez que o *CVF* atrai tensões básicas e bem reconhecidas da teoria organizacional, como corroboram Quinn e Rohrbaugh (1981). Quinn (1984) associou a teoria da organização à teoria dos papéis na sua construção da teoria *CVF*. Também Zaccaro (2001) considera que os contrastes conceptuais nos quadrantes do modelo de *CVF* representam distinções teóricas básicas e que fornecem uma integração adequada à literatura de papéis.

Mais opinam Zaccaro (2001), Kalliath *et al.* (1999) e Quinn e Spreitzer (1991) que o *CVF* é o único modelo na literatura de papéis onde define especificamente os papéis contrastantes, os quais também confirmam que a eficácia implica reunir e replicar esses tais papéis contrastantes. Desta forma, Gray e Densten (2005) postulam que esta abordagem supera a tendência para observar os comportamentos de liderança através de uma perspectiva de ‘e/ou’. Assim, aquele gestor que apresenta comportamentos com elevado nível de habilidades e aptidões na totalidade do modelo de *CVF*, é considerado como ‘equilibrado’. Mas, um gestor que se enquadra mais nalguns quadrantes, enquanto negligencia outros, poderá ser considerado como ‘desequilibrado’, tal como é a opinião de Lawrence *et al.* (2009). Estudos indicam que aqueles líderes que conseguem equilibrar ou diversificar os seus comportamentos em várias dimensões de valores contrastantes do modelo de *CVF*, apresentam maior probabilidade de possuir um elevado nível da complexidade de comportamentos e que melhor respondem às exigências organizacionais, como corroboram Hooijberg e Quinn (1992).

Hooijberg *et al.* (2010) são da opinião de que prevalecem diversos estudos que realçam a abordagem comportamental da liderança, nomeadamente, a teoria *Least Preferred Co-worker (LPC)* ou teoria contingencial de Fiedler (1967), a teoria caminho-meta (*path-goal*) de House (1971), a teoria *Competing Values Framework (CVF)* de Quinn (1988) bem como a teoria da liderança transformacional de Bass (1985). Nesta óptica, o comportamento do líder representa uma forte exposição que transporta as expectativas e os valores da organização (Grojean *et al.*, 2004) para delinear o cenário do clima organizacional. Segundo Holloway (2012), investigadores tem investido mais tempo e dinheiro na investigação sobre o comportamento da liderança do que em qualquer outra abordagem de liderança. Assim, a investigação no comportamento da liderança comporta duas categorias, nomeadamente, a

primeira debruça-se no estudo de como os líderes passam o seu tempo durante o dia, os padrões específicos das actividades destes mesmos, assim como as responsabilidades do seu cargo. A segunda linha de investigação debruça-se na identificação do comportamento eficaz. Se bem que seja possível, eventualmente, identificar numerosos comportamentos de liderança, Farris (1988) identificou dois tipos de comportamentos principais, nomeadamente, (1) comportamentos orientados para a tarefa (*task-oriented*) e (2) comportamentos orientados para os relacionamentos (*relations-oriented*). No que concerne os comportamentos orientados para a tarefa, aqueles líderes preocupam-se acima de tudo no alcance de metas. Estes apoiam os seus colaboradores no alcance das metas através da definição de papéis, do estabelecer das metas e nos métodos de avaliação, e ainda, orientam, estabelecem prazos de entrega e demonstram como as metas deverão ser alcançadas.

De forma geral, aqueles líderes orientados para a tarefa recorrem à comunicação unidireccional a fim de estabelecer o que é necessário a ser feito, quem tem a responsabilidade e como deve ser feito. Estes líderes coordenam, planeiam e lideram as actividades relacionadas com o cargo de forma a motivar os seus colaboradores, disponibilizam equipamento, e asseguram assistência técnica necessária para completar as tarefas (Northouse, 2010). Assim, os comportamentos orientados para as tarefas incluem a clarificação de papéis e objectivos, a monitorização do desempenho individual bem como o planeamento a curto prazo (Yukl *et al.*, 2009). A clarificação dos comportamentos inclui a afectação das tarefas, a explicação de responsabilidades relacionadas com o cargo e o delinear das expectativas sobre o desempenho.

No que concerne ao comportamento orientado para os relacionamentos do líder, por outro lado, aqueles líderes que seguem esta abordagem estão mais preocupados no desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais. Estes líderes recorrem à comunicação bi-direccional a fim de evidenciar o apoio social e emocional enquanto estes também apoiam os seus colaboradores para se sentirem confortáveis com eles próprios, com os seus colegas de trabalho bem como as suas circunstâncias no local de trabalho (Northouse, 2010). Estes líderes demonstram a capacidade de compreender os problemas dos seus colaboradores e apoiam o seu desenvolvimento de carreiras; estes líderes também facultam aos colaboradores a informação adequada para que estes possam completar as suas tarefas, bem como lhes é

facultada autorização e autonomia no trabalho. Por fim, os líderes demonstram consideração perante os seus colaboradores.

## **2.6 Auto-eficácia da Liderança**

O conceito da auto-eficácia tem sido tema de pesquisa desde a sua introdução por Bandura (1977), sendo entendido como a convicção de que o indivíduo é capaz de executar com sucesso o comportamento necessário para obter os resultados pretendidos. Sendo um constructo cerne na teoria cognitiva social, a auto-eficácia influencia o comportamento ao nível da sua persistência, iniciação e intensidade. Assim, aqueles indivíduos que apresentam um nível elevado de auto-eficácia experimentam tarefas mais desafiantes, exercem maior esforço no seu alcance bem como demonstram maior tenacidade nos seus esforços à medida que ultrapassam obstáculos. Ambos os estudos sobre a auto-eficácia da liderança e a eficácia do líder utilizaram a medida da auto-eficácia da liderança que especificamente incide sobre a capacidade do gestor para liderar os esforços de mudança (Paglis e Green, 2002). Considera-se ainda que a auto-eficácia é uma variável importante devido ao seu impacto positivo no desempenho a nível individual, de acordo com Choa *et al.* (2011). Assim, aqueles indivíduos que trabalham com líderes transformacionais possuem níveis elevados sobre os SI, que, por sua vez, resultam no alcance de um melhor nível de desempenho individual e ainda uma elevada satisfação com os SI.

Num estudo efectuado por Semadar *et al.* (2006), aparecem quatro constructos da eficácia, nomeadamente: (i) a auto-eficácia na liderança; (ii) auto-monitorização; (iii) inteligência emocional e (iv) a astúcia política. Os resultados desse estudo demonstram uma correlação significativa entre os resultados anuais da avaliação de desempenho dos gestores e a auto-eficácia na liderança, inteligência emocional e astúcia política. Os estudos também demonstram que um grau elevado de auto-eficácia resulta da maleabilidade organizacional percebida. Assim, as três características organizacionais, nomeadamente a autonomia de cargo dos gestores, os recursos abundantes bem como uma cultura organizacional baseada no apoio, tendem a criar as condições que fortalecem a flexibilidade individual bem como a receptividade organizacional, as quais fomentam a auto-eficácia da liderança.

O estudo de Paglis e Green (2002) também evidenciam influências contextuais significativas, tais como, o primeiro factor a destacar do estudo é o facto daqueles gestores que atribuíram resultados elevados nas avaliações de desempenho aos seus colaboradores, nomeadamente às características como a qualidade de trabalho, a iniciativa e a cooperação. Este facto demonstra uma maior tendência perante a auto-eficácia da liderança, relativamente àqueles gestores que estavam menos satisfeitos com os seus subordinados nestas mesmas características. O segundo factor de destaque neste estudo relaciona-se com a atitude geral dos colaboradores na unidade de trabalho do gestor. Aqueles gestores cujos relatórios incluíam uma avaliação dos seus colegas como tendo atitudes cínicas, tinham menos confiança sobre as suas habilidades de liderança. Tendo em conta que a liderança não existe no vácuo, mas que depende da habilidade do líder para motivar o esforço colectivo perante os objectivos do desempenho, então faz sentido assumir que a auto-eficácia da liderança é influenciada pelas habilidades e pelas atitudes dos seguidores do líder.

### **2.6.1 A Auto-eficácia no Desenvolvimento da Liderança**

De acordo com Hannah *et al.* (2008), a liderança eficaz requer níveis elevados de elementos, entre os quais destacamos: (i) *agência humana*, que significa exercer influência positiva de forma deliberada ou intencional, e ter também (ii) confiança, isto é, um activo que alavanca o desenvolvimento da auto-eficácia. Estas orientações acolhem a auto-eficácia como elemento essencial para um líder ter sucesso no futuro. Investigação prévia demonstra que a auto-eficácia está positivamente relacionada com o aumento do desempenho. Também, segundo Schyns e Sczesny (2010), a auto-eficácia relaciona-se com conceitos de liderança, embora estes sejam de cariz complexa, uma vez que a própria realização da liderança conduz ao aumento da auto-eficácia. No entanto, o inverso também é uma realidade. O estudo de De Pater *et al.* (2009) demonstra que na avaliação do potencial da gestão, a auto-eficácia relaciona-se perante a escolha de tarefas desafiantes e o motivo de abordar o sucesso, o qual se define como a tendência para escolher tarefas que já evidenciam capacidades do indivíduo.

Tendo em evidência a complexidade da tarefa de ‘liderança’, e o facto dos líderes terem de, constantemente, confrontar tarefas novas, parecem ser relevantes outras variáveis, tais como, a adaptabilidade do desempenho e a orientação da aprendizagem, pois estes conceitos estão inter-relacionados com a auto-eficácia. Assim, segundo estudos de Bell e Kozlowski (2002), evidencia-se uma relação positiva entre a auto-eficácia e a aprendizagem. O estudo de Kozlowski *et al.* (2001) demonstra que a auto-eficácia se relaciona com a adaptabilidade do desempenho de acordo com as aptidões e o conhecimento face às exigências da nova situação. Auto-eficácia também se relaciona com a resiliência para sustentar a motivação e concentração durante uma qualquer sessão. Assim, segundo Schyns e Sczesny (2010), estes estudos demonstram que a auto-eficácia relaciona-se com os comportamentos especialmente relevantes para, no futuro, se tornar um líder de sucesso. Neste sentido, segundo Popper e Maysless (2007), a auto-eficácia é um dos elementos fulcrais no desenvolvimento do líder.

No que diz respeito os requisitos de sucesso no âmbito da liderança, Schyns e Sczesny (2010) opinam que os requisitos incluem especificamente as qualidades inerentes tanto à agência humana como ao colectivo, Eagly e Sczesny (2008). Ora, os atributos do colectivo são entendidos estereotipadamente de cariz feminina, porque agrupam os vértices das qualidades prestável, apoiante e da sensibilidade perante relacionamentos interpessoais. Por outro lado, os atributos da agência humana incluem atributos estereotipadamente masculinos, tais como, a agressividade, a dominância e a independência.

Crenças tradicionais sobre líderes de sucesso, segundo Schein (2001), incluíam atributos de agência humana na medida em que os gestores de sucesso eram entendidos como sendo competitivos, auto-confiantes, objectivos e ambiciosos. A agência humana influencia o sucesso de carreira em geral e vice versa, como opina Abele (2003). Os estudos de Powell *et al.* (2002) e Sczesny (2005) demonstraram que os líderes eram percebidos tendencialmente mais de cariz de agência humana do que colectiva. Ainda nos estudos de Powell *et al.* (2002) e Sczesny (2005), com o passar do tempo, a comparação dos dados das amostras de alunos de Gestão adquiridos entre 1984 e 1999, evidencia que o conceito da liderança de sucesso passou a ser de cariz mais colectivo e menos de agência humana.

Senge (1990) opina que, presentemente, as representações dos gestores abraçam atributos colectivos tais como dar apoio e ser prestável. Esta questão é também corroborada por Eagly e Carli (2007) que evidenciam o facto dos líderes actuais terem atributos bem representados de cariz femininos e também masculinos. Segundo Schyns e Sczesny (2010), esta mudança de expectativas face ao papel da liderança pode servir de explicação à popularidade do conceito da liderança transformacional, como corroboram Bass e Avolio (1993). Assim, este conceito de liderança transformacional enfatiza a necessidade de estabelecermos esta liderança transformacional ‘*role model*’ através da confiança e auto-confiança, desta forma incluindo qualidades tanto colectivas como de agência humana. Por conseguinte, estudos realizados por Schyns e Sczesny (2010), Avolio *et al.* (2004), Bass *et al.* (2003), Eagly *et al.* (2003) e Lowe *et al.* (1996) comprovam que os comportamentos associados com a liderança transformacional estão positivamente relacionados com a eficácia.

### **2.6.2 Relação entre Liderança Eficaz e Auto-eficácia da Liderança**

Paglis e Green (2002, p. 217) conceptualizam a liderança auto-eficaz como sendo “o juízo do indivíduo de que pode exercer liderança com sucesso através do seguinte: (i) a delineação de um caminho para o grupo de trabalho e (ii) a construção de relacionamentos com os seguidores de modo a obter o compromisso perante a mudança de metas e de trabalhar com estes seguidores para ultrapassar os obstáculos da mudança”. Torna-se necessário, em primeiro lugar, a ampliação da taxonomia originalmente proposta por Paglis e Green (2002) pois esta restringe a auto-eficácia da liderança no que concerne ao desempenho de comportamentos relacionados com a mudança. Assim, também considera-se essencial que esta taxonomia abranja uma definição relativamente a um grupo de crenças que estejam direccionadas para aquelas estruturas relacionadas tanto com a amplitude de actividades como também os atributos do líder. Deste modo, uma taxonomia complexa da auto-eficácia da liderança poderá facultar maior clareza perante o domínio do constructo da auto-eficácia da liderança, bem como criar uma estrutura que desenvolva a teoria da eficácia da liderança.

Em segundo lugar, outro factor que requer melhoramento reside no facto que esta taxonomia é de índole racional. Devido à escassez da investigação e desenvolvimento teórico no

domínio da auto-eficácia da liderança, parece-nos não existir uma definição ampla e inclusiva. Neste sentido, parece-nos útil que surja uma taxonomia da auto-eficácia da liderança, a qual poderá advir da investigação empírica baseada numa amostra de incidentes críticos e que poderá fornecer uma base para uma definição mais ampla do domínio da auto-eficácia da liderança. Este tipo de estudo também poderá fornecer o ímpeto para um trabalho de futuro baseado em teoria e desenvolvimento nesta área a fim de identificar factores individuais que poderão fazer parte integral da construção taxonómica do domínio da auto-eficácia da liderança.

A terceira área de potencial melhoramento da taxonomia de Paglis e Green (2002) incide sobre a própria natureza restrita da definição da liderança eficaz, a qual representa a medida de índole criterioso. A operacionalização da liderança eficaz abrange comportamentos relacionados com o estímulo de mudanças nos processos de trabalho. Uma abordagem mais ampla poderá incluir a análise da relação de uma estrutura ampla das crenças da auto-eficácia da liderança com uma estrutura ampla similar da liderança eficaz.

Vários estudos demonstram a busca perante o desenvolvimento de uma taxonomia ampla da liderança eficaz (Anderson *et al.*, 2008; Tett *et al.*, 2000; Borman e Brush, 1993; Flanagan, 1951; Fleishman *et al.*, 1991; Hemphill, 1959; Katzell *et al.*, 1968; Luthans e Lockwood, 1984; Yukl e Van Fleet, 1992). A este propósito, Tett *et al.* (2000) postulam que a taxonomia de liderança é caracterizada por diversa variabilidade, tanto no seu conteúdo, como na complexidade, e também na compreensão. Várias taxonomias da liderança eficaz são consideradas como simples reconfigurações das estruturas taxonómicas já existentes na literatura que, por sua vez, se baseiam num número restrito de categorias comportamentais que poderão carecer da especificidade dimensional necessária na obtenção da complexidade inerente ao domínio da liderança eficaz. Assim, o estudo de Anderson *et al.* (2008) corrobora com a análise de Tett *et al.* (2000), no que concerne ao objectivo de recorrer às análises qualitativa e quantitativa de modo a definir as diversas dimensões inerente à liderança eficaz que poderiam ser analisadas no âmbito das crenças associadas à auto-eficácia da liderança.

Embora se evidenciem fortes indícios na investigação existente no âmbito da auto-eficácia de que prevalece uma forma de relacionamento entre a liderança eficaz e a auto-eficácia da liderança, contudo, prevalece insuficiente teoria e dados formais que possam especificar, de forma precisa, uma relação entre as dimensões constituintes da auto-eficácia da liderança e também da liderança eficaz. Desta forma, o estudo de Anderson *et al.* (2008), visa alcançar três objectivos, nomeadamente, (i) a criação de duas ferramentas de medição confiável da auto-eficácia da liderança e da liderança eficaz; (ii) estabelecer estruturas taxonómicas para os domínios da auto-eficácia da liderança e liderança eficaz; e (iii) de explorar a natureza da relação entre a auto-eficácia da liderança eficaz. Este estudo de Anderson *et al.* (2008) identificou uma taxonomia mais específica e abrangente da auto-eficácia da liderança. No entanto, Paglis e Green (2002) definiram a auto-eficácia da liderança de forma restrita, embora a investigação tenha sido elaborada fora do verdadeiro contexto do negócio, como opinam Hoyt *et al.* (2003) e Prussia *et al.* (1998).

Os resultados da investigação de Anderson *et al.* (2008) demonstram que a auto-eficácia da liderança possui uma variedade de facetas específicas, se for investigada numa determinada organização, uma vez que estas facetas são relativamente distintas. Esta afirmação contradiz os resultados do estudo de Paglis e Green (2002) onde as facetas podem ser facilmente agregadas para criar um constructo geral. Por conseguinte, os resultados do estudo de Anderson *et al.* (2008) demonstram que torna-se necessário estabelecer uma conceptualização do domínio baseado em diversas dimensões discretas da auto-eficácia da liderança ao contrário de ser um agregado único e amplo.

Assim, o domínio do constructo da auto-eficácia da liderança poderá ser associado a várias crenças de cariz discreta e não como um constructo latente. Ora, a auto-eficácia da liderança pode ser considerada como um constructo multidimensional prevalecente ao nível das suas dimensões, como opinam Law *et al.* (1998). A auto-eficácia da liderança pode ainda ser considerada como uma categoria geral composta por estruturas discretas de crenças que reflectem a confiança na habilidade de desempenhar actividades distintas da liderança, uma vez que as estruturas de crença possuem relações diferenciadas para com os critérios de eficácia.

A estrutura das crenças do gestor sobre a sua habilidade de se empenhar numa liderança eficaz é substancialmente distinta da estrutura da própria liderança eficaz. Merece destacar que o progresso da compreensão da natureza, consequência e preditores da auto-eficácia da liderança é alcançado quando este domínio for estudado como conceito distinto da liderança eficaz. Assim, Anderson *et al.* (2008) e Bandura (1997) corroboram que a estrutura da auto-eficácia é independente da verdadeira *performance*. Segundo Mumford *et al.* (2000 a,b), a liderança eficaz está relacionada com aptidões tais como, a resolução de problemas, a criação de soluções e juízos de cariz social.

O esquema expandido e representado por Anderson *et al.* (2008) responde à necessidade de estudos propostos por Mumford *et al.* (2000 a, b) que visam observar o tipo de aptidões necessárias para a liderança eficaz. De acordo com o modelo de liderança baseada nas aptidões de Mumford *et al.* (2000 a, b), este inclui as dimensões da liderança criativa que estão relacionadas com a identificação de soluções inovadoras para problemas e flexibilidade na resolução de problemas, enquanto que a liderança estratégica inclui planeamento estratégico; conhecimento do mercado; pensamento de longo prazo. A liderança técnica, por sua vez, inclui a resolução analítica de problemas, conhecimento do negócio. A liderança relacional/influencial é caracterizada por sensibilidade perante as necessidades de outros; habilidade de comunicar, e redes e persuasão de outros. Através da representação transversal de habilidades baseada em avaliações provenientes de múltiplas fontes de eficácia, a taxonomia da eficácia do líder actual apresenta ainda outro ponto de partida para investigações futuras. Sendo que as relações lógicas entre a auto-eficácia da liderança e a liderança eficaz podem ser o ímpeto para estudos sobre os tipos de estruturas de crenças consideradas fulcrais para o desenvolvimento da aptidão de liderança.

De acordo com Mumford *et al.* (2002 a, b) a capacidade para a inovação depende de certas características do líder. Assim, a taxonomia da liderança eficaz de Anderson *et al.* (2008) também tem implicações para a compreensão sobre a forma como os executivos lideram face à inovação. Ora, o estudo de Anderson *et al.* (2008) sugere que a eficácia da liderança criativa é uma vantagem do comportamento não convencional, o delineamento da visão e comportamentos desafiantes, como corroboram Jaussi e Dionne (2003). Segundo Mumford *et al.* (2002), a inovação resulta tanto da experiência técnico-profissional como das aptidões de

pensamento criativo. Assim, as dimensões técnicas e criativas da liderança eficaz poderão ser interdependentes, tal como opinam Fleishman *et al.* (1991), porque corroboram com a necessidade de futuras investigações sobre o potencial florescer de relacionamentos causais no seio das taxonomias do líder eficaz.

A taxonomia de Anderson *et al.* (2008) também representa uma estrutura de crença multidimensional e de cariz cognitiva que evidencia a forma como os gestores conceptualizam as suas próprias aptidões para desempenharem as responsabilidades de liderança. Segundo o estudo de Anderson *et al.* (2008), as crenças da auto-eficácia da liderança, associadas à dimensão específica da liderança eficaz, poderiam apoiar programas de formação e desenvolvimento, sendo estes dependentes das necessidades específicas do cargo ou líder. Assim, aqueles líderes que acreditam na sua própria habilidade para demonstrarem maturidade emocional e perseverança no desempenho do negócio (auto-disciplina) tendem a ser equilibrados e imparciais (liderança imparcial).

Considera-se que a auto-disciplina é um elemento fulcral da liderança imparcial prevalente naqueles gestores que demonstram a falta de imparcialidade. A medição da auto-eficácia, segundo Anderson *et al.* (2008) não é uma prática comum na selecção de líderes. Segundo Bandura (1997), a inteligência, a personalidade e outras auto-avaliações são distintas da auto-eficácia. Portanto, o estudo de Anderson *et al.* (2008) demonstra a importância de uma taxonomia compreensiva e bem definida do conceito auto-eficácia da liderança na compreensão ou expansão da liderança eficaz (conforme o Quadro seguinte).

## Quadro 11 - Listagem de 88 Atributos - Inventário de Auto-eficácia da Liderança

List of the 88 attributes derived from executive interviews and literature review

| Leadership attributes          | Management attributes          | Problem-solving attributes       | Social/communication attributes | General work attributes |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Role modeling                  | Strategic planning             | Innovation                       | Persuasiveness                  | Ambitiousness           |
| Believing in others            | Short-term planning            | Open-mindedness                  | Sociability                     | Achievement orientation |
| Vision                         | Delegating                     | Objectivity                      | Formal presentation             | Emotional control       |
| Culture creation               | Monitoring and controlling     | Technical skill                  | Conflict management             | Assertiveness           |
| Team building                  | Follow-up                      | Thoroughness                     | Interpersonal skill             | Patience                |
| Business market understanding  | Motivating others              | General problem-solving          | Negotiation                     | Humility                |
| Assuming responsibility        | Recruiting staff               | Analytical problem-solving       | Communicating with superiors    | Self-denial             |
| Social mentoring               | Selecting staff                | Challenging status quo           | Communicating with subordinates | Good-natured            |
| Career mentoring               | Retaining staff                | Breadth of experience            | Sensitivity                     | Dependability           |
| Directiveness                  | Goal setting                   | Willingness to learn and improve | Social astuteness               | Self-discipline         |
| Coaching                       | Giving autonomy                | Decisiveness                     | Oral communication              | Persistence             |
| Subordinate involvement        | Information sharing            | Risk-taking                      | Diversity awareness             | Flexibility             |
| Customer service orientation   | Organizing others' work        |                                  | First impression                | Independence            |
| Emphasizing excellence         | Recognizing and rewarding      |                                  | Listening                       | Self-confidence         |
| Business knowledge             | Consulting                     |                                  | Networking                      | Integrity               |
| Organizational knowledge       | Calling others to account      |                                  |                                 | Productivity            |
| Facilitating teamwork          | Resource allocation            |                                  |                                 | Energy                  |
| External advocacy              | General management proficiency |                                  |                                 | Cooperation             |
| Concentration/focus            |                                |                                  |                                 |                         |
| Trustworthiness                |                                |                                  |                                 |                         |
| Entrepreneurial spirit         |                                |                                  |                                 |                         |
| Supportiveness                 |                                |                                  |                                 |                         |
| Sound judgment                 |                                |                                  |                                 |                         |
| General leadership proficiency |                                |                                  |                                 |                         |
| Engenders loyalty              |                                |                                  |                                 |                         |

Fonte: Adaptado de Anderson *et al.* (2008, p. 607)

Face à literatura que fizemos, foi nosso intuito mapear as 48 Competências de Gestão de Felício *et al.* (2007) com os 88 atributos de Auto-eficácia de Anderson *et al.* (2008) com o objectivo de identificar os itens análogos, conforme exposto no Quadro seguinte.

**Quadro 12 - Analogia entre o Questionário de Competências de Gestão e a Listagem de 88 Atributos –  
O Inventário de Auto-eficácia da Liderança**

| ATRIBUTOS DE LIDERANÇA                             | ATRIBUTOS DE GESTÃO                                | ATRIBUTOS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS         | ATRIBUTOS SOCIAIS/ DE COMUNICAÇÃO                                 | ATRIBUTOS DE TRABALHO EM GERAL     |
|--|--|---|---|------------------------------------|
| 2/3/8/40/48/ Concentração/Enfoque                  | 1/6/11/36/37/43/ Planeamento Estratégico           | 5/ 8/22/32/Abertura de Mente                | 9/12/37/Aptidões Interpessoais                                    | 8/47/ Ambição                      |
| 3/35/ Construção de Equipa                         | 5/6/11/25/32/36/39/ Consultoria                    | 5/9/12/26/Vontade de Aprender e Desenvolver | 5/10/29/30/32/46/ Sociabilidade                                   | 8/22/47/ Orientação Para o Êxito   |
| 5/6/9/12/14/19/26/30/40/45/46/48/ Ter Visão        | 5/32/ Recrutamento, Selecção e Retenção de Pessoal | 6/11/22/34/35/36/ Assumir Risco             | 5/10/29/32/45/ 'Networking'                                       | 8/29/43/ Assertividade             |
| 5/6/11/12/20/33/36/37/ Conhecimento do Negócio     | 8/22/30/ Competência Geral de Gestão               | 6/7/11/25/32/36/37/39/Consultar             | 17/24/29/30/31/33/38/42/44/48 Competências de Apresentação Formal | 1/7/40/ Ser Fiel                   |
| 5/6/11/12/20/33/36/ 37/Conhecimento da Organização | 4/7/8/21/ Planeamento de Curto Prazo               | 6/11/36/47/ Desafiar O Status Quo           | 10/14/37/ Negociação  | 1/7/8/23/43/48/ Controlo Emocional |
| 5/32/ Advocacia Externa                            | 4/8/28/41/42/43/ Estabelecer Metas                 | 8/22 Resolução Geral de Problemas           | 10/16/24/30/46/ Saber Escutar                                     | 1/7/8/14/35/ Cooperação            |
| 5/37/47/48/ Espírito Empreendedor                  | 4/7/8/24/34/ Dar Autonomia                         | 6/19/37/ Inovação                           | 18/22/Gerir Conflitos   | 9/43/Auto-Disciplina               |
| 8/22/37/Competência Geral de liderança             | 1/17/28/Partilha de Informação                     | 18/22/ Resolução Analítica de Problemas     | 22/48/Consciencialização Perante a Diversidade                    | 10/14/23/47/ Paciência             |
| 1/2/4/7/8/42/ Dá Directivas                        | 43/ Afecção de Recursos                            | 18/ 22/Amplitude de Experiência             | 29/47/Persuasivo  | 10/14/46/ Humildade                |
| 7/28/30/46/ 'Coaching'                             | 15/ Organiza o Trabalhos dos Outros                | 8/20/ Objectividade                         | 29/30/Astúcia Social  | 47/Flexibilidade                   |
| 10/30/35/37/ Apoio no Trabalho em Equipa           | 40/42/ Follow-Up                                   | 15/25/39/ Monotorizar e Controlar           | 30/45/46/48/Sensibilidade   | 47/48/ Energia                     |
| 10/28/ Lealdade Gerada                             |  | 19/38/ Ser 'Consciencioso'                  |   | 2/3/8/9/10/12/Produtividade        |
| 28/40/47/ 'Role Modelling'                         |  | 19/27/Decisivo                              |   | 14/23/28/29/47/Persistência        |
| 28/Acreditar nos Outros                            |  |   |   | 30/ Bom Humor                      |
| 28/33/ Credibilidade                               |  |   |   | 30/46/ Integridade                 |
| 43/44/45/ Julgamento Sensato                       |  |   |   | 21/43/Auto Confiança               |
| 16/Orientação Focalizada para o cliente            |  |   |   | 47/Independente                    |

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado de Felício *et al.*, 2007 e Anderson *et al.*, 2008)

## **2.7 Integração dos Modelos CVF e SECI na Gestão do Conhecimento**

A natureza complexa e paradoxal da eficácia organizacional pode ser clarificada através do modelo de *CVF*, postulado por Quinn (1984) bem como através do modelo designado por processo de *SECI*<sup>7</sup>, postulado por Nonaka e Takeuchi (1995). A integração destes dois modelos (o *CVF* e o *SECI*), poderá permitir uma compreensão, de forma mais profunda, do comportamento daquela liderança que proporciona a gestão do conhecimento.

O modelo do processo de *SECI* visa identificar a criação e a conversão do conhecimento nas organizações. Assim, a integração entre a teoria da gestão do conhecimento com o *CVF* poderá fornecer uma forma de compreensão sobre como a cultura da organização fortalece o desenvolvimento do conhecimento da organização. Torna-se necessária a compreensão dos processos inerentes à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito de forma a fornecer uma maior estrutura das aptidões conceptuais, interpessoais e técnicas, que os gestores e os líderes necessitam para fomentar a gestão do conhecimento.

Nonaka e Toyama (2003) conceptualizaram a criação de conhecimento como um processo no qual várias contradições são sintetizadas através de interações dinâmicas entre indivíduos, a organização e o ambiente. Segundo estes autores, o conhecimento é uma espiral que integra conceitos contrastantes tais como: caos e ordem, micro e macro, a parte e o todo, mente e corpo, tácito e explícito, o próprio e o outro, dedução e indução, criatividade e eficiência. Esta abordagem incide sobre o fluxo de conhecimento que é produzido dentro dos próprios indivíduos e conseqüentemente se torna disponível para outros na organização.

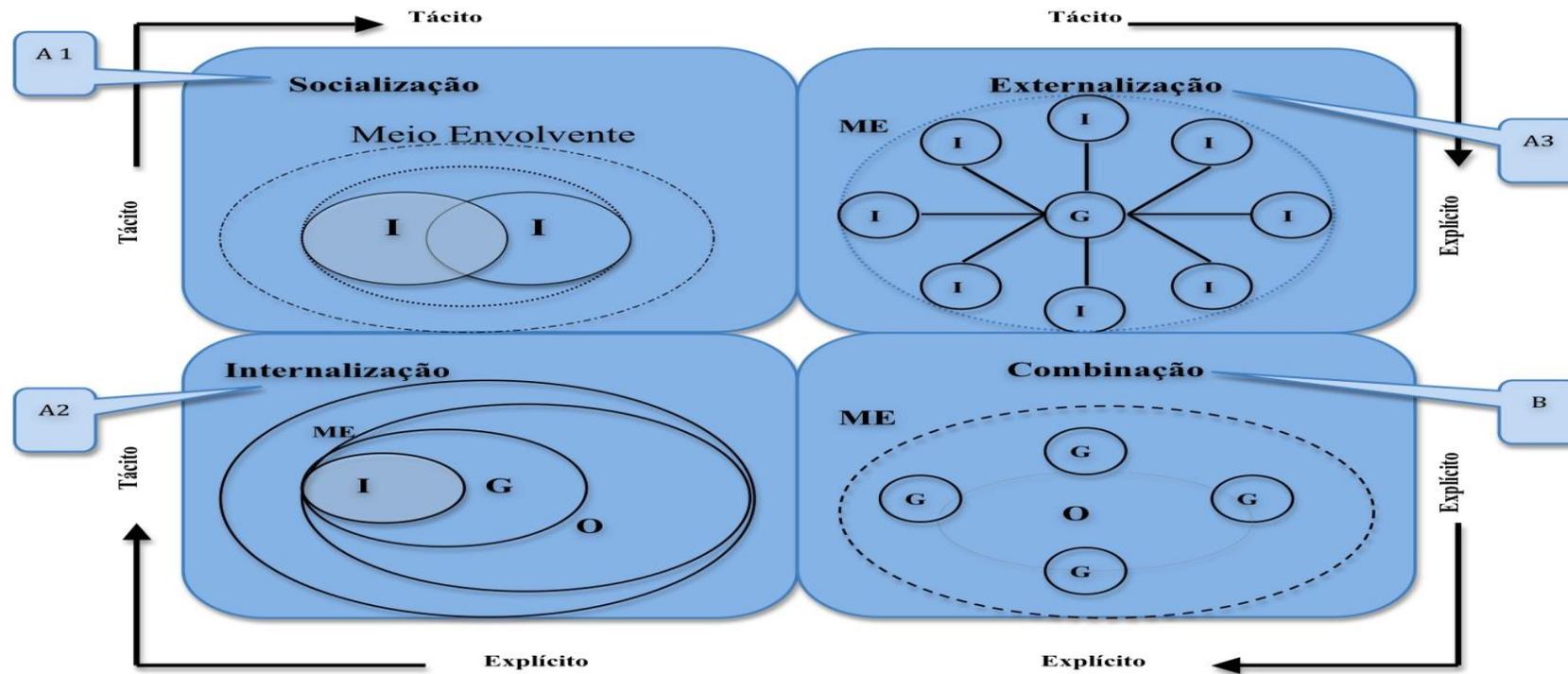
Este processo relaciona-se com a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e é consistente com a perspectiva de que o “conhecimento é um fenómeno em movimento” (Patriotta, 2004, p. 10). De acordo com Polanyi (1967), o conhecimento tácito baseia-se no indivíduo, na sua experiência, sua intuição e suas percepções, sendo frequentemente difícil de comunicar por meio de palavras ou símbolos.

---

<sup>7</sup> Termo original - *Socialization, Externalization, Combination, Internalization (SECI)*

Em contraste, o conhecimento explícito pode ser codificado, comunicado e partilhado com outros indivíduos, embora este esteja associado à aplicação tácita (Kakabadse *et al.*, 2001). O modelo de criação e conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), conhecido como o processo de *SECI*, por sua vez aperfeiçoado por Byosiere e Luethge (2004), enfatiza que a conversão do conhecimento é “um processo social entre indivíduos e que não está localizado dentro do indivíduo (Nonaka e Takeuchi, 1995, p. 61), conforme se verifica na Figura seguinte.

Figura 12 - Modelo de Criação do Conhecimento do Processo de *SECI*



Legenda:

- A1: Criação de conhecimento tácito através da partilha de experiências
- A2: Partilha e criação de conhecimento tácito através da experiência directa
- A3: Articulação de conhecimento tácito através diálogo e reflexão
- B: Sistematização e aplicação conhecimento explícito e informação
- G: Grupo
- I: Individual
- ME: Meio Envolvente
- O: Organização

Fonte: Adaptado de Gray e Densten (2005)

Desta forma, a conversão do conhecimento inicia-se através da Socialização onde os indivíduos partilham as suas experiências e modelos mentais para aperfeiçoar o conhecimento. O conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito através do processo de Externalização. Este processo de tradução permite que “os conceitos de conhecimento tácito individualmente assegurados sejam cristalizados e partilhados por outros membros de forma a criar novo conhecimento” (Byosiere e Luethge, 2004, p. 246). Na fase da Combinação, ou também conhecida pelo modo de sofisticação do conhecimento, permite que o próprio conhecimento seja articulado, partilhado e exposto (McIntyre *et al.*, 2003). Nesta fase, o conhecimento explícito torna-se reconfigurado num conhecimento explícito muito complexo. Enquanto que a fase da Internalização, refere-se ao modo como o conhecimento explícito se torna internalizado através da interpretação do conhecimento sendo convertido em conhecimento tácito (Byosiere e Luethge, 2004).

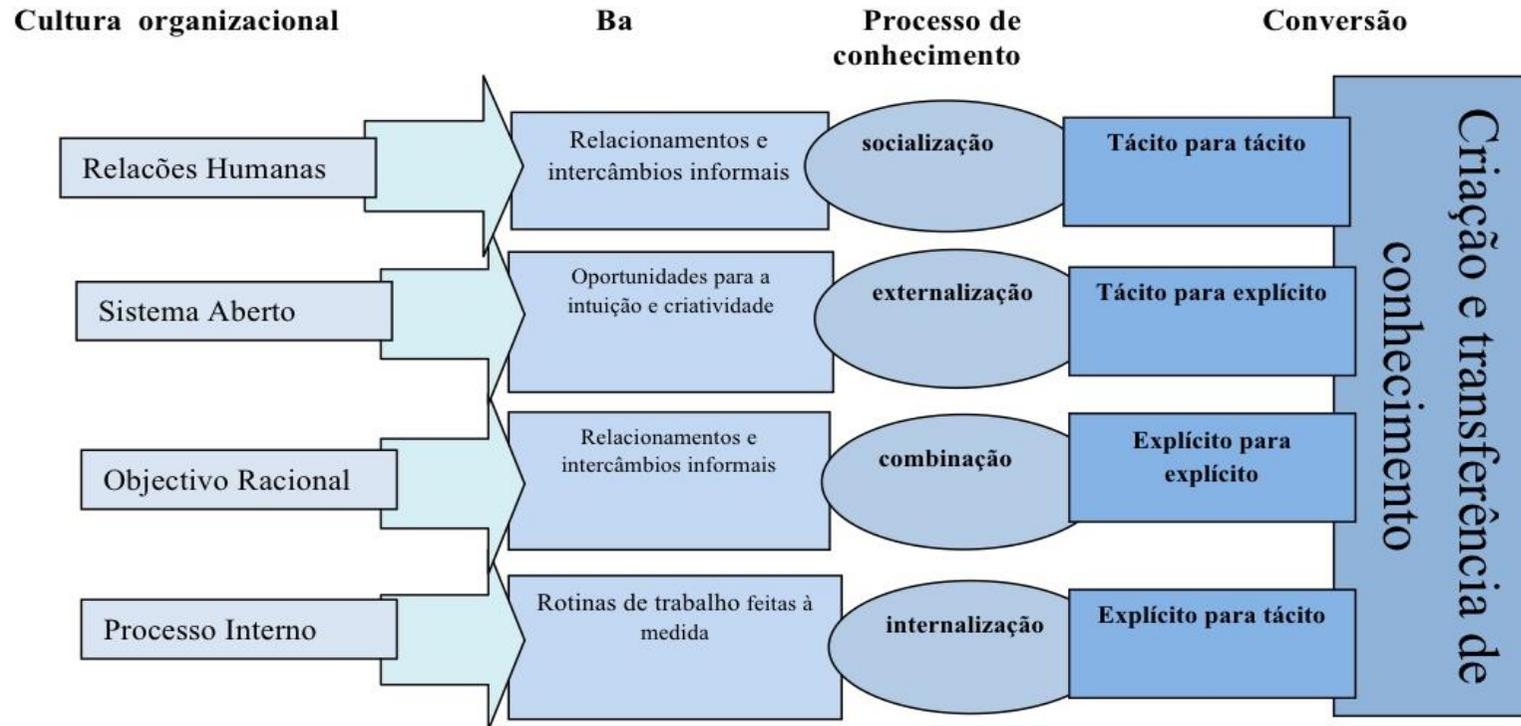
### **2.7.1 Espaço-*Ba* e a Criação de Conhecimento**

A criação e transferência do conhecimento nas organizações depende de um ambiente que promova a comunicação e experimentação (Davenport e Prusak, 1997). O espaço também conhecido por *ba*, é um contexto no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado e “fornece a energia, qualidade e local para desempenhar as conversões individuais e para se moverem ao longo do espiral do conhecimento” (Nonaka *et al.*, 2002, p. 49). Este *ba*, surge do conceito japonês que significa *space* (quando traduzido para o inglês), originalmente desenvolvido pelo filósofo japonês, Nishida (1970, 1990) e posteriormente aperfeiçoado por Shimizu (1995). Este *ba* é um espaço, físico, virtual e intelectual, no qual todos os colaboradores que partilhem este espaço, têm o conhecimento inserido no *ba* e cujo espaço é partilhado de forma a estimular relacionamentos emergentes. Este conhecimento é adquirido através das experiências e/ou reflexões ao nível de cada indivíduo.

Assim, a participação no *ba* significa, “tornar-se empenhado na criação do conhecimento, diálogo, adaptar e moldar práticas, e simultaneamente, ultrapassar as nossas próprias perspectivas ou limites” (Nonaka *et al.*, 2006, p. 1185). Por

consequente, a essência da liderança é de facultar a criação do conhecimento e de promover o processo de *SECI*, sem o controlar nem de o direccionar. Consequentemente, é através da interpretação, da sustentação e do apoio da visão, que se fomenta o próprio conhecimento. A Figura seguinte representa a integração dos modelos *CVF* e *SECI*.

**Figura 13 - Processos Conceptuais no Modelo de Conhecimento Organizacional**



Fonte: Adaptado de Gray e Dentson (2005)

A integração dos modelos *CVF* e *SECI* faculta a oportunidade de elucidar o impacto da cultura organizacional no processo da criação do conhecimento. Uma suposição fundamental que sustenta ambos modelos reside na importância tanto dos processos inerentes às Relações Humanas como da Socialização perante a partilha do conhecimento. O modelo de *CVF* enfatiza a importância dos comportamentos de liderança que desenvolvem a confiança e o sentido de pertença numa cultura de clã para facilitar a partilha de informação (Cameron e Quinn, 2005). De igual forma, os processos de inerentes à fase da Socialização no modelo de *SECI* são necessários para a acumulação do conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1995).

No modelo de *CVF*, a cultura de Sistemas Abertos, que por sua vez é caracterizada pelos elementos tais como a flexibilidade, a inovação e a criatividade, é congruente com os processos inerente à fase da Externalização no modelo de *SECI* que acarreta a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A cultura de mercado no modelo de *CVF* baseia-se em metas racionais que enfatizam a competitividade, a produtividade, clareza de metas, eficiência e realização. Assim, instruções claras fornecem conhecimento aos indivíduos sobre como os seus esforços poderão influenciar os resultados e como estes podem ter um impacto significativo sobre a eficácia.

No modo inerente à fase de Combinação no modelo de *SECI*, o racionalismo é “o método eficaz para agrupar, corrigir e a decompor do conhecimento explícito”, Nonaka e Toyama (2003, p. 5) de forma a operacionalizar o conhecimento organizacional. Daí que, tanto a cultura de mercado do modelo de *CVF* como o processo de Combinação do modelo de *SECI* são teoricamente consistentes na medida em que reconhecem a importância de adquirir, operacionalizar, sintetizar e disseminar o conhecimento através da conversão do conhecimento explícito e conhecimento explícito.

No quadrante do modelo de *CVF* que incide sobre os Processos Internos da cultura de hierarquia que também enfatiza a gestão da informação, a documentação, a

estabilidade, a rotina e o controlo, estes processos internos da cultura de hierarquia salientam o desenvolvimento de rotinas e práticas de trabalho que permitem os indivíduos ajustar o conhecimento perante a resolução de problemas práticos. Por sua vez, os Processos Internos da ‘burocracia profissional’ (Cameron *et al.*, 2003) são consistentes com o modo da fase de Internalização no modelo de *SECI* onde “o conhecimento é aplicado nas situações práticas e torna-se a base para novas rotinas” (Nonaka e Toyama, 2003, p. 5). Este processo inclui a conversão de conhecimento explícito em conhecimento implícito através da delimitação de responsabilidades, medição, documentação e a manutenção de registos.

Portanto, a cultura de processo interno no modelo de *CVF*, bem como a fase inerente ao processo de Internalização no modelo de *SECI* apresentam semelhanças conceptuais que destacam a importância da uniformização do conhecimento (Gray e Dentson, 2005). Por tal facto, os estudos de Denison *et al.* (1995), identificam aqueles gestores que podem ser considerados menos eficazes. Por sua vez, associa-se aos papéis de Objectivo Relacional e culturas de Processo Interno do modelo de *CVF*, mas negligenciam os papéis associados às Relações Humanas neste mesmo modelo, o que poderá acarretar consequências para a gestão do conhecimento naquelas organizações caracterizadas por um desempenho medíocre. Assim, os gestores menos eficazes poderão estar restringidos devido à utilização de um leque limitado e associado à criação de conhecimento bem com os modos da própria transferência do conhecimento.

A ausência de enfoque sobre os papéis associados com as Relações Humanas do modelo do *CVF* e os Sistemas Abertos do mesmo modelo, poderá estar associada a uma fraca Socialização e Externalização do conhecimento no que concerne ao modelo de *SECI* (Nonaka e Takeuchi, 1995), o que poderá impedir a própria conversão do conhecimento tácito e conhecimento explícito.

### **2.7.2 A Inter-ligação entre Sistemas de Informação e Aprendizagem Organizacional no Modelo *SECI***

De acordo com Barney (1991) e Porter (2001), a importância deve ser atribuída tanto aos colaboradores como às capacidades e ao conhecimento que prevalece no seio da empresa. Os pacotes de *software* comportam muita informação e capacidades nos processos pré-definidos destes sistemas. Este conhecimento está disponível a todas as empresas como uma mercadoria semelhante no mercado, embora a empresa poderá ainda diferenciar –se dos seus concorrentes através da utilização de uma ampla gama de funcionalidades do *software* em diferentes contextos. Assim, a adopção do *software* torna-se baseada na experiência, dependente do *path/caminho*, e centrada no problema, essencialmente baseado na sua natureza intensiva do conhecimento (Engeström, 2001 e Paloniemi, 2006).

O conhecimento é de natureza individual e organizacional, e por conseguinte, a forma como o conhecimento é utilizado no quotidiano do trabalho depende das acções voluntárias de cada indivíduo uma vez que estas devem ser referenciadas às crenças e expectativas de um determinado indivíduo para que estas possam ser compreendidas. E mais, estas acções são baseadas nas crenças enraizadas nas estruturas da organização, tais como os processos de negócio, tecnologia e cultura. O conhecimento inerente às acções, devido à sua natureza individual, é por vezes de índole tácito. Desta maneira, o indivíduo não consegue exprimir explicitamente a estrutura lógica ou os motivos que conduzem as suas acções. Assim, Polanyi (1966, p. 4) demonstra que “sabemos mais do que podemos dizer”.

O conhecimento tácito actualiza-se nas rotinas diárias e as aptidões dos indivíduos. Segundo Ekanem e Smallbone (2007), a utilização deste conhecimento tácito também está presente na tomada de decisão nas PME's e também nos investimentos complexos das TICs (Rantapuska e Ihanainen, 2007). Torna-se mais fácil gerir o conhecimento explícito do que o conhecimento tácito uma vez que o explícito pode ser armazenado em documentos, bases de dados e rotinas codificadas dos SI. No

quotidiano, o conhecimento é transformado do tácito para o explícito e disseminado por toda a empresa pela própria organização.

Os processos comuns na aquisição dos SI, tais como a identificação de problemas, especificação de requisitos, selecção de determinado produto entre a gama existente, avaliação do produto, implementação do produto e a sua disseminação, são reinterpretados através do alinhamento entre estes processos dos SI anteriormente mencionados e o Modelo de *SECI*. A teoria da aprendizagem organizacional (*organizational learning*) de Nonaka (1994) e também Nonaka e Takeuchi (1995), fornece um padrão elaborado de como a utilização do conhecimento poderá ser gerido no local de trabalho. Assim, para implementar mudanças na organização, torna-se necessário enfatizar a forma de gerir o próprio processo da criação de conhecimento e a sua utilização na organização. Desta forma, a criação de conhecimento inicia-se com a partilha de experiências entre os membros das equipas (Nonaka e Takeuchi, 1995). Segundo estes autores, no processo de externalização do Modelo de *SECI*, os colaboradores tentam expressar o conhecimento tácito existente em forma explícita. Estes indivíduos tornam-se conscientes das intenções e da lógica das suas práticas actuais. De seguida, o conhecimento explícito é analisado e reunido no processo de junção para formar uma nova estrutura de actividade organizacional.

O desafio do processo de Internalização é de pôr em funcionamento este novo conhecimento de forma tácita nas rotinas diárias, a nível individual. Por fim, no processo de socialização, o conhecimento tácito é disseminado por toda a organização. Assim, o processo é iterativo e as tarefas nas diferentes fases são mutuamente habilitadas e sobrepostas. O investimento nas TICs não contribui necessariamente para uma *performance* organizacional superior (Wade e Hulland, 2004). O desenvolvimento de um sistema das TICs inclui conhecimento de contexto específico de saber como/ *'how to'*, o qual não pode ser transferido para outro contexto (Caldeira e Ward, 2003). Em relação à aquisição de um sistema TIC, considerado como um processo de aprendizagem, também as PME's podem obter verdadeira vantagem competitiva a partir dos seus investimentos.

Ainda no Modelo de *SECI*, o Processo de Aquisição surge quando uma organização inicia os preparativos para a aquisição de um SI, que por sua vez inicia com a externalização dos requisitos do utilizador. Desta forma, os utilizadores expressam o seu entendimento tácito, os requisitos e ideias sobre o contexto da utilização do sistema de uma forma transferível e explícita. Baseado na informação colectada e explícita, o *make-up* final do sistema pode ser reunido. O processo de Internalização pode ser considerado ainda como sendo o processo onde os utilizadores testam a utilização do sistema em contexto verdadeiro do negócio. A vantagem final do negócio será realizada quando a utilização do novo sistema é difundida por toda a organização que ocorre através do processo de *socialização*. Segundo Rantapuska e Ihanainen (2008) e Lynne (2004), este processo pode ser descrito da seguinte forma,

1. *Chartering* (das Ideias aos Dólares): Gerar Ideias (externalização do Modelo *SECI*)
2. Projecto (do Dólar à Solução): *Design* da Solução (combinação)
3. Extorsão (da Solução ao Uso): Complementação da Solução (internalização)
4. Benefício de Captura (do Uso aos Dólares): Captura do Benefício (socialização)

É na fase de Iniciação no Modelo de *SECI* que a organização se prepara para a mudança, e também onde prevalece a ideia de assegurar com que a comunicação e a mudança estejam presentes nos participantes. Para obter sucesso nesta criação de conhecimento e também na gestão de projectos, as PME's deveriam endossar práticas que possibilitam outros indivíduos a participarem na tomada de decisão. Estas práticas poderão ser diferentes das rotinas diárias onde o empreendedor/gestor é frequentemente considerado o único a tomar decisões (Ekanem e Smallbone, 2007).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), o princípio organizador das equipas de criação de conhecimento deve seguir o princípio organizador designado por 'médio-superiores- linha' / (*middle-top-down*), através do qual os quadros médios desempenham um papel fulcral, por um lado, actuam como líder de equipa para organizar o 'fluxo caótico de ideias' perante um objectivo comum, e por outro lado, na tentativa de colocar a melhor visão dos quadros superiores no quotidiano.

Segundo Sáenz *et al.* (2007), este modelo de ‘médio- superiores- linha’ também está positivamente relacionado com a inovação que ocorre no seio da empresa.

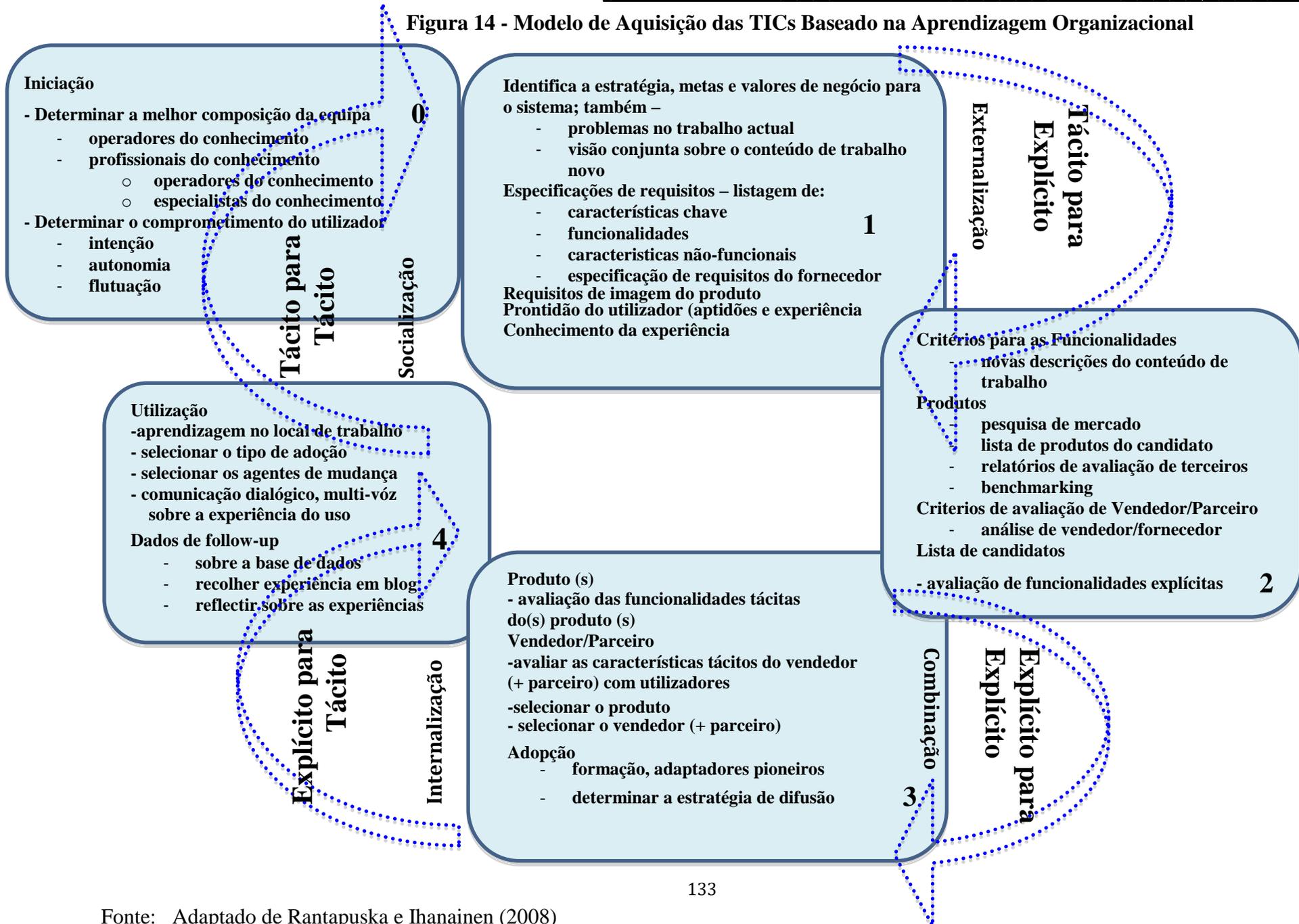
De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), os *stakeholders* desempenham papéis diferentes sobre a forma como estes participam no processo da criação de conhecimento. Assim, os quadros superiores desempenham o papel designado por oficiais de conhecimento/ ‘*knowledge officers*’ que estabelecem o sentido de direcção sobre a forma de metas e normas estratégicas, bem como a visão. Neste sentido, o líder de equipa trabalha primeiro como o engenheiro de conhecimento/ ‘*knowledge engineer*’, como facilitador do Modelo de *SECI* nos quatro modelos da sua conversão do conhecimento dentro da equipa. Assim, o engenheiro de conhecimento facilita a partilha de experiências entre os membros da equipa, de tornar o conhecimento tácito em explícito, de coligar o conhecimento explícito novo e também em apoiar os indivíduos na Internalização do conhecimento explícito. De seguida, este líder de equipa deve facilitar o fluxo do conhecimento entre o grupo e nos níveis organizacionais.

Os membros de equipa podem ser divididos em dois grupos complementares de profissionais de conhecimento, nomeadamente, como utilizadores finais/ ‘*end-users*’, como operadores de conhecimentos/ ‘*knowledge operators*’, que por sua vez, acumulam e processam o conhecimento tácito inerente a determinado contexto sob a forma de experiência, movimentos corporais e práticas de trabalho. No que concerne o outro grupo, os especialistas do conhecimento/ ‘*knowledge specialists*’, são considerados como as pessoas-chave para a mobilização e coligação do conhecimento explícito de maneira a criar conceitos de sistemas. Os especialistas do conhecimento precisam ainda daquele conhecimento que seja livre de contexto embora específico à indústria, bem como experiência suficiente sobre as soluções de negócios e de TI.

Nonaka e Takeuchi (1995) apresentam a intenção e autonomia como factores que contribuem para o compromisso nas equipas. Neste sentido, a equipa deve desempenhar uma postura orientada para a acção motivacional perante a realidade organizacional. Também deve manifestar um determinado nível de autonomia de

forma a que a equipa seja flexível e criativa. Para manter o processo de criação de conhecimento em sintonia com um objectivo comum, o lugar físico ou virtual onde o conhecimento é criado, é designado como 'ba', segundo Nonaka *et al.* (2000). Este *ba* deve manter as pessoas envolvidas para estimular a partilha de experiências e ideias. A Figura seguinte apresenta uma síntese sobre a Aquisição das TICs Baseado na Aprendizagem Organizacional.

Figura 14 - Modelo de Aquisição das TICs Baseado na Aprendizagem Organizacional



No Modelo de *SECI*, na fase da Identificação do problema, a ideia cerne desta fase 1 é a partilha de experiências e a expressão do conhecimento tácito num domínio específico. Chaston *et al.* (2001) corroboram que, nas PMEs a codificação de conhecimento não é comum sobre questões de índole estratégica; no entanto, o conhecimento, a visão, metas e objectivos relacionados com a mudança tornam-se um alicerce para identificar problemas e gerar ideias. Assim, os *knowledge operators* desempenham um papel chave pois as suas experiências no que concerne às rotinas do quotidiano e dos processos de negócio assumem a base para uma compreensão partilhada sobre o contexto de negócio.

A extracção de conhecimento tácito é essencialmente sequencial. As questões relacionadas com o trabalho tais como, rotinas, métodos, ferramentas, problemas, obstáculos, podem ser enumeradas através de uma ordem espontânea. Os lembretes e ideias podem ser registadas sem obedecer a qualquer estrutura nem hierarquia. O sistema de análise em colaboração apoia a equipa a activar o conhecimento tácito e para descobrir os desafios inerentes ao novo sistema. Assim, a utilização de diagramas, arquetípicos informais e protótipos todos servem para tornar este conhecimento explícito. O sistema sugerido não deve considerado como a única resolução para os problemas existentes, mas como uma nova forma de executar o trabalho. Como consequência, a equipa torna-se consciente daquilo que é necessário, em relação aos valores de negócio evidenciado pelo *ranking* do mercado ou receitas, resolução de necessidades de negócio dos clientes e a redução de custos (Sward, 2006, p. 19).

Aquele conhecimento tácito que poderá afectar a decisão também deve ser enumerado. Este conhecimento pode incluir, por exemplo as atitudes, os boatos e as histórias tanto dos fornecedores como também sobre os produtos. Em relação à imagem da empresa, esta pode estipular requisitos necessários tanto para o *software* como para o fornecedor. Os conteúdos e programa de trabalho podem ser definidos de acordo com o elenco de questões relacionadas com o próprio trabalho. Assim, as mudanças no conteúdo de trabalho podem definir as tarefas que por sua vez podem ser desempenhadas ao recorrer a novo *software*. Finalmente os requisitos necessários do ponto de vista do utilizador podem ser especificados quando se recorre à partilha do conteúdo do sistema de trabalho. As funcionalidades do *software* são consideradas à luz de como estas se alinham com requisitos. Também existem ainda as características não funcionais como por exemplo, o contracto, a compatibilidade, a fiabilidade e a portabilidade do produto. As funcionalidades, nomeadamente, os requisitos subjacentes às

competências cerne (Andreu e Ciborra, 1996), os factores críticos de sucesso (Rockart, 1979), as características distintas (Maiden e Ncube, 1998) todas podem ser avaliadas mediante o grau da sua importância. Assim, os requisitos para o vendedor, incluem características da empresa, como, o tamanho, a localidade e o renome. Os resultados do trabalho estão relacionados tanto com os conteúdos do trabalho e ainda com os requisitos do utilizador.

A fase 2 da Combinação, do Modelo de *SECI* relaciona-se principalmente com informações explícitas e conhecimento técnico. A fim de avaliar os produtos, tem de ser definido um critério de justificação para cada critério de exigência. Assim, este critério pode incluir assuntos explicitamente tais como, dados de valor de negócio, funcionalidades e questões contractuais. O principal objectivo desta fase é de encontrar o elenco dos produtos de *software* para testar adicionalmente na prática. A aplicabilidade final será realizada por meio do teste dos produtos quando também prevalece experiência baseada no conhecimento tácito disponível. A fim de diminuir a carga de trabalho, atenção especial deve ser atribuída às características distintas de produtos e fornecedores. O papel-chave reside na capacidade inerente aos especialistas do conhecimento/ *knowledge specialists*’ para alcançar a melhor sintonia/ “best-fit” entre as necessidades dos utilizadores e a solução de *software* concorrente.

O conhecimento tácito coletado e codificado na fase anterior deve agora ser verificado em relação à informação orientada para a tecnologia. Os profissionais da TI têm de confirmar se a solução proposta realmente funciona e se esta solução está alinhada às normas, aplicações e infra-estrutura existentes. Assim, o resultado é considerado como um conceito de um sistema das TICs de maior conveniência para as necessidades da organização. Quando todos os requisitos forem definidos, uma pesquisa de mercado pode ser selecionada para testar os produtos de *software*, e /ou fornecedor. Manifestações do fornecedor, relatórios da avaliação de terceiros, visitas a empresas e *benchmarking* podem ser utilizados para obter informações. A preparação dos casos teste designados como *test cases*, a estrutura das exigências efectuadas na fase 1, deve ser organizada como casos de utilização. Os *stakeholders* também devem participar nas ocasiões deste teste. Assim, a avaliação pode ser feita mensurável em números ou através de outros métodos de escala apropriados. A pontuação final pode ser calculada utilizando um método de pontuação ponderada.

A fase 3 da Internalização do Modelo de *SECI*, serve como prova final de aptidão das soluções obtidas pelos primeiros adoptantes do elenco de escolha. Nesta fase, os utilizadores, bem como vários departamentos e *stakeholders* avaliam o conceito, o produto de *software*, e a motivação do vendedor e a sua capacidade como um fornecedor. Os primeiros utilizadores aprendem a utilizar o *software* a nível individual e adquirem experiência concreta sobre o funcionamento do *software* no contexto real dos negócios. Estes incluem todos os factores que possam ser avaliadas utilizando o produto e ainda de conhecer o fornecedor pessoalmente, através de contacto pessoal. Quando uma comparação é feita desta fase com as fases anteriores, os recursos de conhecimento no exterior da empresa podem tornar-se mais úteis pois fornecem informação nova. Todavia, para evitar problemas nas fases sucessivas, o apoio externo deve ser sempre processado no seio da PME. A própria organização deve ‘possuir’ o conceito para o sistema da TIC necessária, para uma validação da informação externa face a este conceito. O fornecedor pode oferecer cursos formais e demonstrações, embora os testes reais deverão ser implementados *in-house* e com utilizadores bem como para dados verídicos. Também os *stakeholders* são tomados em consideração na aplicação de diferentes pontos de vista e aspectos. Tendo em consideração a ideia de aprendizagem organizacional, a decisão final deve ser tomada em conjunto.

Na fase 4 da Socialização do Modelo de *SECI* estamos perante como apoiar a utilização do *software* de modo a que esta utilização seja alargada a toda a organização em lugar de formar unicamente os colaboradores a fim de que estes possam utilizar o sistema. A implementação refere-se mais a um processo de difusão (Rogers, 1983) e deve iniciar-se na fase de internalização. Os utilizadores adoptam o *software* dos colegas na medida em que vão apercebendo a sua utilidade e facilidade de utilização (Davis *et al.*, 1989). Os benefícios serão aparentes quando a difusão for abrangente. Uma difusão bem sucedida requer alguns ajustes ao nível da organização, especialmente quando a adopção requer também a aprendizagem profunda (Gallivan, 1996). Este processo pode ser promovido recorrendo aqueles colaboradores competentes e activos designados como agentes de mudança (Markus e Benjamin, 1996). O formador, através de um comportamento eficaz, convence os formandos para aceitar a mudança. Assim, os agentes de mudança devem estar presentes em todos os departamentos para abranger todos tipos de utilizadores na audiência alvo. A organização também deve adoptar uma estratégia de apoio (Agarwal *et al.*, 1997), na qual as tarefas são desenhadas de forma a que a tecnologia torna-se parte essencial do comportamento do

quotidiano no trabalho. Naquelas aplicações críticas e organizacionalmente relevantes, a empresa poderá limitar o tempo de adopção incompleta através de uma aplicação directa sobre a forma ‘*big bang*’. Seja qual for o caso, um sentido de voluntariedade e capacitação / *empowerment* do utilizador irá apoiar a criação de um ambiente acolhedor para uma difusão bem sucedida de conhecimento.

A utilização dos SI como uma ferramenta de criação de conhecimento requer a colheita da memória de grupo no que concerne a experiência da utilização do sistema (de Pater *et al.*, 2009). Assim, pode-se recolher a experiências para utilização posterior em base de dados e *blogs* de utilizadores. Torna-se importante lembrar que o discurso inerente à mudança nas organizações, deve ser de natureza dialógica, e voz múltipla, tendo em consideração que a mudança organizacional desejada não pode ser sustentada pela comunicação monológica, proveniente de uma única fonte de informação, tal como os órgãos de gestão (de Cock, 1998). A aquisição com sucesso de sistemas das TICs, ou seja, o investimento num sistema que poderá gerar valor real de negócio, exige a compreensão de qual o tipo de mudanças a serem seguidas com determinada tecnologia.

As PME's consistem em conhecimento de contexto específico sobre questões de negócio essencialmente de índole tácita tal como a experiências do utilizador. Assim, a chave para o sucesso na mudança reside na compreensão do contexto onde a própria tecnologia irá ser utilizada. A ideia geral sobre qual a forma de abordar o investimento nas TICs numa óptica de aprendizagem organizacional, ou seja, um maior enfoque no conhecimento centrado no utilizador e menor ênfase no conhecimento tecnológico, deve também apoiar a capacidade da organização na sua aquisição de conhecimento adequado nas TIC. Portanto, esta ideia pode resultar no teste das soluções do ponto de vista tecnológico. Através da utilização deste Modelo de *SECI*, descobrem-se os recursos de uma PME e a sua potencialidade é liberta para a realização de um investimento bem sucedido nas TICs. Assim, este modelo também demonstra os resultados que surgem na concretização da visão baseada em recursos da empresa (*RBV*) pela sua contribuição na aquisição das TICs nas PME's.

## ***2.8 Caminho para Uma Liderança Humanizada***

Neste item, a nossa reflexão assenta nas novas tendências da liderança. Dentro delas, evidencia-se a liderança humanizada que tem por objectivo cumprir um conjunto de pressupostos como a aceitação do ‘todo’, a escuta atenta dos colaboradores, a empatia do líder, a disponibilidade incondicional do líder, numa perspectiva holística. Neste sentido, relaciona-mos esta liderança humanizada com as orientações dos diferentes tipos de capitais intangíveis, como é o caso do capital emocional e do espiritual. Por isso, reforça-se a noção de competências humanizantes e espirituais, com destaque para algumas características da personalidade e virtudes do líder, como é o caso da humildade, honestidade, confiança, relacionamentos abertos. Esta orientação deve os fundamentos das inteligências múltiplas de Gardner (1993) que evidenciamos.

A humanização é um dos caminhos possíveis para que o líder organizacional seja mais líder. O desafio da liderança deste século apresenta qualidades muito valorizadas no processo interpessoal tais como, o autoconhecimento, o reconhecimento das emoções e o equilíbrio. Estudos recentes ressaltam a importância de ‘inteligência emocional’. Goleman (1996) associa a capacidade de inteligência emocional com liderança e êxito empresarial. Boyatzis e Sala (2004, p. 2) mantêm que a “expressão inteligência emocional focaliza-se na atenção das componentes emocionais adjacentes ao talento humano”.

Segundo Chien (2004) os colaboradores são potencialmente o valor mais elevado no interior das organizações. Se bem que a pesquisa nos domínios da liderança e clima organizacional estejam implicitamente entrelaçados (Kozlowski e Doherty, 1989), parece-nos que pouco se tem feito de desenvolvimento teórico ou pesquisa empírica que se debruce sobre o impacto dos comportamentos de liderança com orientação para a tarefa ou orientação para os relacionamentos, sobre clima organizacional nas organizações sem fins lucrativos. Hui, *et al.* (2007) postulam que alguns teóricos conceptualizam o comportamento de liderança como o precursor do clima organizacional (Dickson *et al.*, 2001; Koene *et al.*, 2002). Momeni (2009) encontraram que mais de 70% das percepções dos colaboradores sobre do clima organizacional estão directamente influenciadas pelo estilo de liderança e de comportamentos

do seus líderes.

Kozlowski e Doherty (1989) adiantaram que alguns teóricos no passado (por exemplo, Blake e Mouton, 1964; Indik, 1968; Lewin, 1951; Likert, 1967; Litwin e Stringer, 1968; e McGregor, 1960) consideravam a liderança como sendo um factor organizacional de grande importância pelo impacto exercido nas percepções dos colaboradores acerca do clima. Momeni (2009) avançou que o comportamento dum líder exerce enorme influencia nas atitudes, nos comportamentos, nas emoções e percepções dos colaboradores. Portanto através duma análise da literatura parece-nos que o comportamento de um líder pode levar a criação e sobrevivência continua dum clima organizacional positivo e próspero.

### **2.8.1 Competências Análogas: a Inteligência Social e Emocional**

O conceito de competências da inteligência emocional tem sido frequentemente utilizado para descrever aqueles aspectos de natureza intra e interpessoais das competências no local de trabalho. Assim, o conceito de inteligência emocional, e, mais recentemente o conceito de inteligência social, fornecem uma estrutura teórica acessível para relacionar a acção ao desempenho do cargo, Boyatzis (2008). As raízes da inteligência emocional inserem-se na inteligência social, segundo Chopra e Kanji (2010), Bar-On (2006) e Young (1943, 1967). As inteligências inter e intrapessoais estão estritamente relacionadas com a inteligência emocional, como opinam Chopra e Kanji (2010), Bradberry e Su (2006). Por conseguinte, as aptidões sociais são consideradas deveras importantes para o indivíduo pois estão relacionadas com a sociabilidade, a compreensão e a inteligência social.

O conceito de ‘inteligencia social’ foi inicialmente explorado pelos psicólogos Thorndike (nos anos 1920 e 1930, Goleman, 1995, 2006) e mais recentemente os psicólogos têm apreciado a complexidade do conceito e descrevem-no através de capacidades múltiplas, segundo Bar-On (1992, 1997) e Goleman (1998). Além disso, Goleman *et al.* (2002, p. 5) promovem o conceito inicial de liderança e argumentam que a principal actividade da liderança é a “tarefa emocional primordial... [de] conduzir as emoções colectivas numa direcção positiva e afastar o nevoeiro criado pelas emoções tóxicas”.

Considera-se que aqueles líderes que são capazes de evocar ressonância positiva defendem um modelo de inteligência emocional que, por sua vez, é composto por quatro domínios, nomeadamente (i) a auto-consciência, (ii) a autogestão, (iii) a consciencialização social e (iv) a gestão de relações. Este modelo de inteligência emocional é ainda alargado para incluir vinte competências que, por sua vez, estão inseridas em diversos domínios. Assim, no domínio da auto-consciência, e no que concerne o âmbito do reconhecimento, as competências do próprio indivíduo incluem: (i) a auto-consciência emocional; (ii) a auto-avaliação apurada e (iii) a auto-confiança. No domínio do autogestão, as competências do próprio indivíduo, no que concerne a sua regulação, são (iv) a auto-controlo emocional, (v) a transparência, (vi) a adaptabilidade, (vii) a capacidade de ser consciencioso, (viii) a iniciativa e (ix) a capacidade empreendedora. No que concerne a habilidade de lidar com os outros, no âmbito do reconhecimento, as competências do domínio da consciencialização social incluem: (x) a empatia, (xi) orientação ao serviço e (xii) a consciência organizacional. Quanto à regulação das habilidades de lidar com os outros, as competências no domínio da gestão das relações incluem: (xiii) a liderança inspiracional, (xiv) a influência, (xv) a capacidade de desenvolver os outros, (xvi) ser catalizador da mudança, (xvii) gerir conflito, (xviii) saber criar laços, (xix) a cooperação e (xx) o trabalho em equipa.

Storey (2004) sugere que não pode haver uma visão consensual sobre o que os gestores e os líderes devem, e que precisam de fazer, pois essas definições não surgem de especificações organizacionais ou técnicas, mas sim das formas desviantes em que estes conceitos são considerados ao longo do tempo. Torna-se importante considerar as emoções em relação à eficácia do próprio indivíduo, tal como opina Goleman (1996, 1998, 2000), pois a inteligência emocional desafia o pensamento convencional. No actual local de trabalho, as emoções e a inteligência emocional jamais são consideradas tábus e passam a ser uma estrutura fundamental para o desempenho. Assim, torna-se importante uma melhor compreensão para entender o *gap* existente na literatura actual entre a inteligência emocional e o seu relacionamento com a eficácia da liderança de modo a fornecer uma maior ligação entre a teoria e a prática.

Estudos sobre a natureza do impacto da emoção na aprendizagem organizacional bem como qual o papel das emoções e da inteligência emocional na própria eficácia da liderança estão em sintonia com o próprio diálogo prevalente no desenvolvimento dos recursos humanos (Vince, 2002; Drodge e Murphy, 2002; Goleman *et al.*, 2002). Desde 1980, evidencia-se que a liderança reconhece a importância das emoções como elemento influenciador, segundo Yukl (1998), dado o facto que as organizações são influenciadas pelos aspectos de liderança baseada em valores, as categorizações de auto-conhecimento estão correlacionadas com a inteligência emocional da liderança e o seu comportamento. Estudos demonstram que, ao contrário daqueles gestores que não possuem auto-conhecimento, aqueles gestores que conseguem perpetuar o seu auto-conhecimento, possuem maior leque de aspectos relacionados com a inteligência emocional e, por isso, são prezados como sendo mais eficazes, tanto pelos seus superiores como pelos subordinados (Sosik e Megerian, 1999).

As competências são consideradas como manifestação comportamental do talento. Se o conceito de competência é considerado como uma característica de um indivíduo que poderá conduzir e/ou causar a eficácia ou o desempenho elevado, então a competência de inteligência emocional é a habilidade de reconhecer, compreender e utilizar a informação emocional sobre o indivíduo que poderá resultar na eficácia ou no desempenho elevado. A competência de inteligência social também é a habilidade de reconhecer, compreender e utilizar a informação emocional sobre os outros que, por sua vez, poderá resultar na eficácia ou desempenho elevado; a competência de inteligência cognitiva é a habilidade de pensar ou analisar informação e situações que resultam na eficácia ou desempenho elevado.

Segundo Boyatzis e Goleman (1996) e Boyatzis *et al.* (2001 e 2007), as competências de inteligência social incluem, nomeadamente, o conhecimento social que se baseia na empatia no âmbito da percepção sobre os sentimentos e as perspectivas de outros indivíduos e também sobre o conhecimento organizacional que, por sua vez, se relaciona com a percepção actual das emoções do grupo e relacionamentos de poder. A gestão das relações inclui as aptidões para induzir respostas desejáveis dos outros e também abrange diversas habilidades, nomeadamente: (i) detectar as necessidades de desenvolvimento dos outros através do ‘coach e mentor’; (ii) liderança inspiracional para guiar e inspirar indivíduos e grupos, (iii) influência através da adopção de táticas de persuasão; (iv) gestão de conflitos na negociação

e resolução de desentendimentos; e (v) trabalho em equipa para o alcance de metas partilhadas através da criação de sinergias de grupo de forma a perseguir essas metas colectivas.

Torna-se necessário considerar o leque de factores que influenciam a maneira como percebemos a liderança. Storey (2004) propõe uma estrutura de factores chave inter-relacionados sendo referidos como a constelação da liderança. Estes factores são, nomeadamente, o contexto industrial/organizacional, a necessidade reconhecida, as necessidades e capacidades comportamentais e os métodos de desenvolvimento de liderança. Em relação ao contexto, este inspira-se nas descobertas dos teóricos (Mellahl, 2000; Brodbeck *et al.*, 2002). Storey (2004, p. 19) salienta que, apesar das diferenças culturais, “o sonho americano, o enfoque no individualismo e a atitude ‘posso fazer’ introduziram o ensino e o desenvolvimento internacional na forma como a liderança organizacional é considerada”.

Apesar de este debate sobre a gestão e a liderança perdurar, alguns teóricos reconhecem que é útil considerar a gestão e a liderança como “aspectos inter-relacionados na organização para alcançar resultados produtivos” (Burgoyne *et al.*, 2004, p. 2), e que a gestão e a liderança estão “inseparavelmente entrelaçados na vida do trabalho” (Burgoyne *et al.*, 2004, p. 3). Bolden e Gosling (2006) realçam que tem surgido uma expansão na utilização de competências para abranger a liderança e a gestão. No desenvolvimento de capacidades de liderança e gestão, evidencia-se pouca clareza quanto aos conceitos de gestão e liderança, sendo pertinente considerar as implicações para o desenvolvimento destes, mais fundamentalmente, questionar a ligação adjacente entre o desenvolvimento da liderança e da gestão bem como a *performance* organizacional. Esta última perspectiva advém da noção inerente à cadeia de valor onde o desenvolvimento da liderança e da gestão fortalece a sua capacidade, o que induz a um benefício económico e social para a organização.

Rowley (1999) postula que aquela competência principal que permite a sobrevivência das organizações, reside na sua capacidade de adaptação, de aprendizagem e de mudança. Fairholm (1997) identifica a ‘melhoria contínua’ como sendo a meta primordial da liderança e Senge (1990) corrobora com este postulado colocando a aprendizagem no centro da liderança ao propor um modelo, nomeadamente, a organização aprendente, que faculta o

enriquecimento dos valores espirituais. As duas pedras angulares da organização aprendente são o pensamento sistémico e o domínio pessoal, conhecidas pelo conceito da ‘quinta disciplina’. As raízes do domínio pessoal residem nas tradições do ocidente e do oriente bem como em tradições seculares. Portanto, aqueles líderes que estão comprometidos perante o desenvolvimento do domínio pessoal integram a razão e a intuição como um subproduto natural do seu comprometimento aquando a utilização de todos os recursos disponíveis. Assim, a utilização prática de alguma forma de meditação torna-se necessária para desenvolver harmonia entre a sua própria consciencialização e o subconsciente (Senge, 1990). Aqueles líderes que apresentam um nível elevado de domínio pessoal, embora sejam profundamente auto-confiantes, têm plena consciência sobre a sua própria ignorância, incompetência e zonas carentes no seu auto-desenvolvimento. O desenvolvimento do próprio líder e a sua consciencialização são considerados como sendo os elementos chave do sucesso da organização, segundo Schein (1992).

Senge (1990) mantém que a tarefa fulcral de liderança é a aprendizagem e nesse sentido define o papel da liderança através dos seguintes papéis, nomeadamente, os líderes como ‘designers’, líderes como ‘assistentes’ e líderes como ‘professores’. No que concerne as características do ‘designer’, as suas funções são raramente visíveis pois este trabalho é sereno e de cariz imaterial; todavia os papéis do ‘designer’ incluem o *design* das políticas, estratégias e sistemas da integração da visão, dos valores, do propósito, do pensamento sistémico e modelos mentais. No que concerne o papel de ‘assistente’, o líder formula a visão através do ‘propósito de narração de histórias’ de forma a ensinar ou transmitir elementos de sabedoria, de fornecer uma explicação abrangente do porquê daquilo que, e porque, o fazem de como a sua organização necessita de progredir e como esse desenvolvimento é parte integrante de algo maior. Como ‘professor’, o líder desempenha este papel para definir a realidade. O líder poderá influenciar as pessoas a observarem a realidade mediante quatro níveis, nomeadamente, eventos, padrões de comportamento, estruturas sistémicas e o ‘propósito da história’. Os líderes nas organizações aprendentes dedicam a sua atenção a todos os níveis mas incidem predominantemente no propósito e na estrutura sistémica (que inclui pensamento sistémico e modelos mentais), e os líderes também ‘ensinam’ as pessoas em toda a organização a fazerem o mesmo.

Para Yang (2003, p. 242), o conhecimento e a aprendizagem auferiram uma nova estrutura conceptual onde “a teoria holística define o conhecimento como uma construção social com três facetas distintas e inter-relacionadas, nomeadamente, o conhecimento explícito, o conhecimento implícito e o conhecimento emancipatório”. Assim, o conhecimento emancipatório baseia-se em níveis de motivação, de sentimentos e de emoções voltados perante as circunstâncias externas que rodeiam o indivíduo. Por sua vez, o conhecimento implícito baseia-se nas experiências, nas acções e no comportamento do indivíduo. Enquanto que, o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento codificado que resulta da interpretação do indivíduo sobre determinado evento. Estas três facetas do conhecimento são holísticas no sentido em que apresentam características tanto contraditórias como complementares umas das outras.

A liderança baseada em valores (também conhecida por liderança transformacional), postulada por Barrett (1998), é semelhante aos cinco modelos mentais propostos por Fairholm (1997). Barrett desenvolveu um conjunto de Modelos e Ferramentas de Transformação Corporativa para avaliar valores de liderança tanto ao nível individual, de equipa, como da cultura corporativa incluindo ainda um Scorecard designado como ‘Necessidades Equilibradas’. As primeiras três categorias deste Scorecard, designadas de natureza ‘*hard*’, representam as necessidades primárias para uma organização assegurar a sua sobrevivência, nomeadamente: (i) lucros financeiros corporativos, finanças e financiamento; (ii) produtividade que inclui capacidade financeira corporativa; qualidade e eficiência; relacionamentos cliente/fornecedor–vendas; e também (iii) excelência de produtos e serviços. As necessidades destas três categorias de natureza ‘*hard*’, por sua vez, são apoiadas pelas seguintes três categorias, de cariz ‘*soft*’, nomeadamente, (i) evolução-participação corporativa, inovação, aprendizagem, criatividade e capital intelectual; (ii) cultura corporativa-visão, missão, valores, realização do empregado; e também (iii) contribuição perante a sociedade-comunidade e responsabilidade ambiental, sendo de índole social. No século vinte e um, estas últimas três categorias de cariz *soft* são consideradas fundamentais para sustentar a vantagem competitiva.

Considera-se que os talentos de liderança estão relacionados com o conjunto de valores éticos e morais, cuja resolução se baseia na humildade. É segundo este espírito que a liderança do século XXI deve prevalecer nas organizações, gerindo efectivamente o conhecimento numa economia contemporânea e intensiva em conhecimento. Rego e Cunha (2003) postulam que uma das características fundamentais das organizações com uma *performance* considerada excelente baseia-se na liderança que combina tanto a humildade pessoal como a profissional. Além disso, é neste contexto que Rego e Cunha (2003) enfatizam mecanismos que alimentam a inteligência emocional em equipas, um antídoto poderoso de identidade de grupo o que também se encontra na base da *performance* organizacional. Assim, evidencia-se uma ligação entre a ética e a liderança, sendo a liderança alimentada pela ética. O comportamento ético nas organizações é, conseqüentemente, um elo de ligação que produz um clima convergente que realça o respeito e a confiança. Desta forma, Winston (2005) é da opinião de que a ética e a liderança dependem de aptidões de integridade, da comunicação eficaz e da tomada de decisão.

Ora, a inteligência emocional apresenta uma estrutura teórica para que as personalidades se tornem organizadas, o que, por sua vez, se associa à *performance*. Goleman (1999) distingue a competência emocional da competência em que a competência emocional se relaciona com a *performance* profissional excelente resultante da inteligência emocional. A competência se baseia no conjunto de aptidões e capacidades de conhecimento do indivíduo, o que induz a resultados excepcionais na *performance*. De facto, a inteligência emocional é um conjunto de competências, ou capacidades, na forma como uma pessoa tem consciência de si mesma, se auto-gere, tem consciência dos outros e também gere os relacionamentos com os outros.

Segundo MacKenzie e Welch (2005), os critérios considerados importantes para que um líder seja emocionalmente inteligente são, nomeadamente, a honestidade, o empenho e a confiança. O primeiro critério, a honestidade, relaciona-se com a liderança, a qual, por sua vez, está “relacionada com o que realmente se passa, e não sobre um conjunto insípido de valores colocados no placard da parede da sala de reuniões. A menos que esteja preparado para seguir, e se for necessário, mudar os verdadeiros valores da sua organização, não irá desenvolver líderes eficazes. Na melhor das hipóteses, atingirá o cumprimento destes de

forma superficial” (MacKenzie e Welch, 2005, p. 2). O segundo critério, o empenho, prende-se com a convicção de que a liderança é vital. Aqui, MacKenzie e Welch (2005, p. 2) sublinham que uma pessoa deve “alimentar o seu talento natural de líder e facultar espaço e recursos às pessoas para que estas desenvolvam o seu estilo único”. A confiança é o terceiro critério fundamental e necessário para que um líder seja emocionalmente inteligente. Por outro lado, um clima composto essencialmente por metas, testes e desconfiança desencoraja a liderança emocional. Daí que torna vital facultar aos indivíduos o apoio para encontrar aqueles “aspectos do seu trabalho pelos quais têm uma paixão de modo a canalizar a sua energia”, como consideram MacKenzie e Welch (2005, p. 2).

As aptidões emocionais relacionam-se com a habilidade de expressão correcta, de lêr e compreender emoções – as quais são componentes da inteligência emocional e representam os elementos sociais desta inteligência pois incidem sobre a forma como as emoções são transmitidas através da interacção social entre indivíduos. As habilidades sociais representam uma gama vasta de habilidades íntimamente associadas à construção da inteligência social. Esta inteligência social tornou-se popular pelos autores Goleman (2006) e Albrecht (2006) embora tenha sido primeiro explorada por Edward Thorndike (1920) e posteriormente por Guilford (1967) no modelo de inteligência comportamental. Mais se salienta que, a inteligência social está associada à eficácia da liderança (Zaccaro, 2002). Tendo em consideração que o papel da sensibilidade emocional tem sido constructo de investigação, salientamos que esta sensibilidade situa-se no cerne da empatia do líder sendo considerado fundamental para a criação da eficácia nas relações entre líder-membro. No entanto, prevalece um *gap* na investigação do papel desempenhado pela sensibilidade emocional na eficácia.

### **2.8.2 Humanização e Virtudes Espirituais na Organização**

Consideramos que vivemos na sociedade pós-industrial, na era do conhecimento, numa era espiritual ou holística (Wagner-Marsh e Conley, 1999; Lippitt, 1998). Zohar e Marshall (2000) mantêm que o progresso da sociedade depende do próprio desenvolvimento da inteligência espiritual dos indivíduos. O paradigma da liderança, segundo Fairholm (1998), consiste em regras, parâmetros e exemplos entendidos como práticas de liderança, teorias e

relacionamentos de trabalho numa organização. Assim, torna-se necessário a mudança de paradigma no qual o negócio deverá ser considerado mediante um contexto novo e amplo através do desafio inerente ao desaprender dos modelos, dos paradigmas, das estratégias e das assumpções do passado.

A espiritualidade no local de trabalho pode ser identificado como sendo o factor primordial do sucesso para assegurar o comprometimento, não só dos colaboradores, mas também do lucro a longo prazo e da sobrevivência do negócio (Butts, 1999; Korac-Kakabadse *et al.*, 2002; Krishnakumar e Neck, 2002). Evidencia-se assim um renascimento do conceito de virtudes como resultado da conduta pouco ética, imoral e gananciosa das empresas durante as crises financeiras recente. Este renascimento da espiritualidade e de virtudes apresenta-se na emergência das teorias da liderança ética, da liderança autêntica e da liderança virtuosa, nas quais emergem componentes de um ‘bom coração’.

As virtudes da condição humana, de acordo com os autores Cameron (2003) e Manz *et al.* (2001, 2006), incluem a convicção, a coragem, a compaixão, a integridade, a justiça e a sabedoria, as quais estão implicitamente relacionadas com a liderança contemporânea e com a acção no trabalho. Segundo Cameron (2003), prevalecem cinco atributos relacionados com as virtudes da organização, no sentido em que: (i) as virtudes alimentam os sentidos de bem estar, do significado e do enobrecimento do próprio individuo; (ii) as virtudes são experimentadas emocionalmente, de forma comportamental e cognitiva; (iii) as virtudes fortalecem a harmonia nos relacionamentos; (iv) as virtudes são auto-consolidadas e amplificam o desvio positivo e (v) as virtudes desempenham uma função de regulador/intermédio que fortalece a resiliência. Desta forma, as virtudes podem ser consideradas com o elemento que faculta o desenvolvimento da força humana, a sua resiliência bem como a sua terapêutica.

As virtudes cultivam o desempenho extraordinário tanto a nível individual como organizacional; podem conduzir ao desenvolvimento de resultados e à plena condição humana. Também fortalecem e desenvolvem comportamentos e emoções de índole virtuosa, tais como, compaixão, perdão, dignidade, encontros respeitosos, optimismo, integridade e influência positiva, como opinam Cameron *et al.* (2006). O desempenho organizacional

também é influenciado pelas virtudes, como corroboram Dutton e Ragins (2006), Cameron e Lavine (2006) e Cameron (2003). Por sua vez, também os líderes são influenciados pelas virtudes, como opinam Manz *et al.* (2001, 2003, 2004), Cameron (2003).

O conceito de espiritualidade nas organizações tem vindo a ser objecto de estudo há bastante tempo (Gunther, 2001; Graber, 2001; Brandt, 1996; Thompson, 2000; McCarthy, 1996; Herman e Gioia, 1998; Ashmos e Duchon, 2000; Mitroff e Denton, 1999; Bryant, 1998). Por sua vez, a ênfase do conceito de espiritualidade no local de trabalho relaciona-se com o próprio conceito de virtudes. Assim, os estudos iniciais sobre a organização enfatizam os valores tradicionais do negócio, tais como a eficácia, o controlo, a especialização e a racionalidade (aqui podemos evidenciar Weber, 1964). Estes valores desempenhavam um papel primordial no apoio da organização perante a busca de resultados eficazes, confiáveis e previsíveis predominantemente em contextos relativamente estáveis.

A espiritualidade, segundo Marcic (1997), é fortalecida através de crenças, atitudes e comportamentos. No entanto, Zohar e Marshall (2000), argumentam que a espiritualidade não é a continuidade dos valores existentes mas sim a criação da própria possibilidade de que esses tais valores possam ser criados. Assim, a espiritualidade humana fornece um sistema de valores (Fairholm, 1997, 1998). Portanto, o desenvolvimento espiritual humano torna-se visível no mundo físico através das actividades sociais, emocionais e intelectuais, como também na atitude perante o trabalho (Fairholm, 1997, 1998; Marcic, 1997). De acordo com Delbecq (1999), a espiritualidade evidencia-se através de acções de solidariedade e Fairholm (1997) corrobora e desenvolve esta ideia ao demonstrar que a espiritualidade é a essência da liderança. Os valores indicam o caminho a seguir em situações de mudança e por conseguinte, os valores são o guia e o elemento unificador entre o líder e os colaboradores (Fairholm, 1998). A espiritualidade no local de trabalho é o factor que apoia o desenvolvimento holístico dos colaboradores de modo a enfatizar a criatividade, inovação e vontade de enfrentar o risco. Torna-se fundamental a noção de como os líderes se veem a si próprios e os seus papéis de liderança e também como estes papéis são reflectidos no seu comportamento no quotidiano do local de trabalho. Desta forma, os líderes devem associar a sua inteligência espiritual e os seus valores pessoais aos valores do trabalho de modo a alcançarem a compreensão e o conhecimento das novas teorias de liderança.

Outros valores tais como a participação, a individualidade, valores e metas partilhadas, coesão e o sentido de ‘nós’ também passaram a adquirir proeminência. Daí que as regras e os procedimentos tradicionais passaram a abraçar os valores de trabalho em equipa, empenho do colaborador e o comprometimento organizacional, como opinam Manz *et al.* (2008), Ouchi (1981), Pascale e Athos (1981), Lincoln *et al.* (1980). O actual ambiente complexo e turbulento deste século conduziu a mais outra mudança de valores para focalizar nas iniciativas inovadoras e pioneiras. Desta forma, os líderes enfatizam o desenvolvimento de produtos e serviços e da preparação para o futuro uma vez que a tarefa fulcral da gestão passou a focalizar-se no empreendedorismo, na adaptação, na inovação e na criatividade, designadas com actividades contemporâneas (Manz *et al.* (2008); DeGraff e Lawrence, 2002; Tushman e O’Reilly, 1997).

A liderança espiritual, segundo Fairholm (1998), apresenta cinco modelos mentais, que demonstram o progresso do pensamento intelectual perante uma compreensão da liderança, e estes modelos, incluem, (i) liderança como gestão; (ii) liderança como gestão excelente que incide primordialmente na qualidade; (iii) liderança (transformacional) de valores; (iv) liderança cultural e de confiança, e (v) liderança espiritual. Portanto, a liderança espiritual abraça a abordagem holística que abrange todas as capacidades, necessidades e interesses tanto do líder como dos colaboradores, para além de demarcar, estritamente, as necessidades do cargo e também das metas da organização.

A gestão virtuosa baseia-se em valores transcendentais tais como a compaixão, a integridade e o perdão. Este tipo de gestão poderá apoiar as organizações no seu alcance de resultados considerados valiosos e significativos que ultrapassam o sucesso financeiro em diversas situações, nomeadamente, (i) em tempo de crise poderão provocar ameaças perante a organização e a sua envolvente; (ii) em tempos normais, perante desafios constantes a nível da sociedade e do negócio mesmo na falta de uma crise imediata ou de progresso e prosperidade invulgar e (iii) em tempos extra-ordinários perante oportunidades significativas e no desfrutar de progresso saudável ou prosperidade invulgar. Por seu lado, a liderança virtuosa, de acordo com Pearce *et al.* (2006) e Manz *et al.* (2008), influencia e apoia os outros no alcance de metas justas e moralmente aceites, tanto a nível individual como

organizacional. Assim, esta liderança abraça componentes emocionais, conceptuais e morais. Podemos considerar que a teoria da liderança autêntica apresenta-se ainda numa etapa formativa e de forma a que o quadro teórico da liderança possa florescer, vários autores sugerem que, parece ser necessário reforçar aqueles factores conceptuais e empíricos de liderança (Avolio e Gardner, 2005; Cooper *et al.*, 2005).

Os líderes centrados nos princípios, segundo Covey (1997), espontâneamente submetem-se a poderes elevados e tentam viver em harmonia com as leis naturais e com os princípios universais. Assim, este tipo de liderança é considerada um ideal holístico onde o enfoque é sobre a própria pessoa que constitui o líder, como um todo. Neste sentido, Covey (1999) apresenta os sete hábitos do líder centrados nos princípios que, por sua vez, englobam princípios sobre a eficácia humana. Estes sete hábitos podem ser consultados no Anexo 4.

A razão pela qual surge tanto interesse na espiritualidade no local de trabalho poderá ser devido a vários factores que passamos a analisar. Primeiro, evidencia-se um aumento do tempo de lazer, de tecnologia e da comunicação de ideias na sociedade de forma a que as pessoas desejem experimentar a espiritualidade não só na vida pessoal como no trabalho, como opinam Neck e Milliman (1994), Ray (1992) e Maynard (1992). O segundo motivo poderá incidir sobre o facto de o aumento da espiritualidade no local de trabalho induzir ao aumento da criatividade individual, segundo Freshman (1999). O terceiro motivo prende-se com a espiritualidade na organização que também poderá resultar no possível aumento da honestidade e da confiança, como opinam Wagner-Marsh e Conely (1999). Por seu lado, Burack (1999) postula que a espiritualidade fortalece o sentido de auto actualização dos colaboradores. Delbecq (1999) e Leigh (1997) são da opinião de que a espiritualidade no local de trabalho conduz a um aumento do compromisso para com as metas organizacionais. Enquanto que prevalece um interesse pela espiritualidade no local de trabalho, perdura ainda o debate sobre o próprio significado do conceito de ‘espiritualidade’. Neste sentido, prevalecem inúmeras posturas e diversas definições dado a natureza pessoal do conceito, como opina Freshman (1999, p. 325), cujo autor é da opinião que a ênfase reside na característica única e pessoal da espiritualidade que possivelmente contribui para o aspecto pluralista da espiritualidade no local de trabalho”.

Várias perspectivas estão associadas nas diversas definições da espiritualidade. Assim sendo, a espiritualidade na perspectiva associada à sua origem intrínseca, insere-se no princípio de que o conceito surge do interior do próprio indivíduo. Desta forma, Guillory (2000) considera a espiritualidade como sendo proveniente da nossa própria consciência; como é algo que é espiritual, advém de dentro e vai para além das nossas próprias crenças e próprios valores considerados pré-programados. Esta definição realça o facto da espiritualidade ser algo que ultrapassa a própria religião, como opinam Guillory (2000) e Graber (2001). A espiritualidade advém de um poder que surge do interior do indivíduo bem como o sentido de conexão, com o trabalho do indivíduo e com os outros, como opinam Ashmos e Duchon (2000), Neck e Milliman (1994).

O conceito da espiritualidade pode ser definido como “os sentimentos de estar associado ao ser na sua totalidade, aos outros bem como ao universo”, Mitroff e Denton (1999, p. 83). Por seu lado, Turner (1999, p. 41) define a espiritualidade através da sua classificação resultante da perspectiva cuja origem é intrínseca, como sendo “algo que surge do âmago, para além dos instintos de sobrevivência da mente”. De igual forma, Guillory (2000, p. 33) opina que a “espiritualidade é a consciência interior”. Realçamos que a perspectiva religiosa não será objectivo de análise aqui neste presente estudo. Neste sentido, a perspectiva existencialista do conceito de espiritualidade será salientada neste estudo uma vez que esta perspectiva se relaciona inteiramente com os conceitos da busca do significado daquilo que fazemos no local de trabalho, como opinam Naylor *et al.* (1996), Neck e Milliman (1994), Kahnweiler e Otte (1997) e Burack (1999). No local de trabalho as tarefas consideradas imensamente repetitivas e monótonas podem suscitar questões de índole existencial, nomeadamente, (i) qual é o significado do trabalho que estou a fazer?; (ii) por que razão estou a fazer este trabalho?; (iii) para onde me encaminho?; (iv) existe um motivo da minha existência e da organização? Ora, a falta de significado existencial no quotidiano do trabalho pode conduzir à “doença existencial”, como corroboram Naylor *et al.* (1996, p. 57), e por conseguinte, a falta de significado ou propósito no trabalho ainda poderá induzir à alienação de si próprio, o que resulta na redução da produtividade.

Estando consciente de que prevalecem diferentes perspectivas do conceito de espiritualidade, é importante mencionar os benefícios resultantes do encorajamento da própria espiritualidade no local de trabalho. Vários estudos demonstram que estes benefícios se evidenciam nas áreas da criatividade, da honestidade e da confiança (Wagner-Marsh e Conely, 1999; Burack, 1999). Outros benefícios da espiritualidade incidem sobre a realização pessoal e o comprometimento através de um ‘clima confiante’, segundo Ketchand e Strawser (2001). Ainda outros benefícios da espiritualidade remetem para o alcance de um melhoramento no desempenho organizacional através de uma melhor comunicação entre gestores, um melhor enfoque nos assuntos dos clientes e ainda um acréscimo de inovação, como corroboram Kriger e Hanson (1999). A primeira vertente do comprometimento é o afectivo e relaciona-se com as emoções, uma vez que o indivíduo é capaz de se identificar e apoiar as metas da organização que estão ao seu alcance. A segunda vertente do comprometimento prende-se com o custo elevado da mudança para uma organização diferente. Os dois grupos de factores causais do comprometimento perante a organização incluem factores pessoais que advêm de âmago do indivíduo antes deste fazer parte da organização. Por sua vez, os factores situacionais advêm das experiências resultantes dentro da organização e no local de trabalho (Ketchand e Strawser, 2001). A confiança é fundamental para o comprometimento (Kriger e Hanson, 1999). No entanto, a falta de confiança pode resultar em problemas de comunicação no interior da organização o que afecta negativamente a cooperação entre os colaboradores e a gestão (Burack, 1999).

A espiritualidade pode ser implementada e encorajada no local de trabalho através de duas perspectivas, nomeadamente, (i) uma centrada na organização, uma vez que prevalecem conflitos de interesses entre os indivíduos torna-se fundamental que a espiritualidade esteja situada ao nível da organização como um todo (Mitroff e Denton, 1999); e (ii) outra centrada no indivíduo através do qual surge a espiritualidade uma vez que a própria organização não fomenta uma orientação estritamente espiritual, mas deve tentar abraçar os requisitos espirituais provenientes dos colaboradores (Cash e Gray, 2000). De acordo com esta última perspectiva, a organização é considerada como uma colecção de indivíduos através dos quais flui diversas opiniões sobre a espiritualidade dos colaboradores no seio da organização. Assim, esta perspectiva inicia-se no próprio indivíduo e, por conseguinte, os líderes devem tentar compreender e aceitar a variedade espiritual ao nível individual dos seus colaboradores uma vez que as pessoas trabalham com o corpo e a alma, trazendo consigo o talento

individual e espírito único (Turner, 1999 e Leigh, 1997). Todavia, a implementação de princípios espirituais comuns poderá impedir a opinião espiritual dos indivíduos, a qual poderá resultar na insatisfação e frustração uma vez que a espiritualidade apresenta uma dimensão especificamente de cariz individual (Herman e Gioia, 1998; Thompson, 2000).

A implementação da liberdade espiritual demonstra que a organização encoraja os indivíduos a expressarem livremente as suas convicções diversas perante a espiritualidade e, segundo este modelo, cabe à organização harmonizar os requisitos espirituais dos próprios colaboradores. Os resultados positivos do enriquecimento espiritual do local de trabalho abraçam várias características tais como a intuição, criatividade, honestidade, comprometimento e a realização pessoal em contraposição com aqueles locais de trabalho onde prevalecem resultados negativos do enriquecimento espiritual devido aos níveis elevados de rotatividade, de stress e depressão. Assim, este modelo de implementação da liberdade espiritual conduz ao melhoramento do desempenho organizacional bem como do sucesso organizacional a longo prazo (Herman e Gioia, 1998; Thompson, 2000).

A espiritualidade permite a consciencialização, que por sua vez, resulta no aumento da intuição e da criatividade do indivíduo, como opinam Freshman (1999), Guillory (2000), Cash e Gray (2000), Harman e Hormann (1990) e Gunther (2001). O sentimento de plenitude que advém do enriquecimento espiritual, induz os sentimentos de felicidade e satisfação que resultam num aumento de criatividade, de desempenho organizacional e sucesso financeiro, como corrobora Turner (1999), uma vez que esta criatividade está alinhada à adaptação contínua perante as necessidades dos clientes (Guillory, 2000). O desenvolvimento pessoal facilita o alcance da espiritualidade que permite sentimentos de bem estar no local de trabalho. Assim, a espiritualidade fortalece o desempenho organizacional, como opinam Neck e Milliman (1994), Turner (1999) e Thompson (2000).

## ***2.9 Conclusão***

Neste capítulo destacou-se o debate sobre a relação dos atributos do líder com o comportamento da liderança e a eficácia. A liderança partilhada tornou-se uma necessidade, dada a complexidade da maioria dos negócios, a que acresce o facto de pesquisas recentes

indicarem que grupos com alto desempenho estejam relacionados a esta forma de liderança. Salienta-se que a auto-eficácia é um dos elementos fulcrais no desenvolvimento do líder e que está positivamente relacionada com o aumento do desempenho. Considera-se a auto-eficácia como uma variável importante devido ao seu impacto positivo no desempenho a nível individual, como corroboram Choa *et al.* (2011). Aqueles indivíduos que trabalham com líderes transformacionais possuem níveis elevados sobre SI, que, por sua vez, apoia-os no alcance de um melhor nível de desempenho individual e ainda uma elevada satisfação com SI.

Evidenciou-se que a auto-eficácia na liderança e a inteligência emocional, são alguns dos constructos da eficácia. Mais se salientou que, os atributos de auto-eficácia da liderança estão directamente relacionados com a melhoria da prática de liderança. A integração do modelo de *CVF* postulado por Quinn (1984) e do modelo de *SECI*, postulado por Nonaka e Takeuchi (1995), poderá permitir uma compreensão do comportamento daquela liderança que proporciona a gestão do conhecimento. A essência da liderança é de facultar a criação do conhecimento e de promover o processo do *SECI* para fomentar o conhecimento. O desafio da liderança para este novo século é o autoconhecimento, o reconhecimento das emoções e o equilíbrio, qualidades muito valorizadas no processo interpessoal. Neste sentido, as virtudes são elementos que cultivam o desempenho extraordinário tanto a nível individual como organizacional. Neste âmbito, enfatizou-se o conceito de espiritualidade no local de trabalho uma vez que, a espiritualidade na organização também contribui para o aumento da honestidade e da confiança. Evidenciou-se que a adopção dos SI conduz a mudanças relacionadas com processos de negócio e também tarefas organizacionais desempenhadas pelos colaboradores. Embora a mudança seja conduzida pela tecnologia, as pessoas devem necessariamente estar em sintonia com esta mudança. O sucesso desta mudança depende da motivação dos colaboradores, da sua capacidade na aprendizagem e desenvolvimento os seus recursos de conhecimento necessários para estas mudanças. Também se demonstrou os processos comuns na aquisição dos SI, tais como a identificação de problemas, especificação de requisitos, selecção de determinado produto entre a gama existente, avaliação do produto, implementação do produto e a sua disseminação, são reinterpretados através do alinhamento entre estes processos dos SI anteriormente mencionados e o Modelo de *SECI*.

## **PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO**



## **CAPÍTULO 3: QUADRO METODOLÓGICO**

### ***3.1 Introdução***

Neste capítulo, procedemos à exposição do quadro metodológico deste estudo. Apresentamos o *design* do estudo. Optamos pelo estudo de caso como método de investigação, por ser o que melhor se adequa à compreensão da realidade presente na empresa em estudo. Evidenciamos o problema de investigação, objectivos e pressupostos em estudo. Situamos os sujeitos do estudo. Demonstramos os cinco instrumentos de recolha de dados para a medição dos construtos do estudo. Evidenciamos os procedimentos e instrumentos para a análise dos dados. Por fim, incluímos a caracterização da empresa em estudo.

### ***3.2 Design do Estudo***

Yin (2003) menciona que existem três condições que definem o método/estratégia de investigação a utilizar: os tipos de questões colocadas, o que depende do problema em análise; a extensão de controlo que o investigador tem sobre os eventos comportamentais; e o grau de foco entre eventos contemporâneos e passados. Estas questões metodológicas incluem “quem”, “o quê”, “onde”, “como”, e “porquê” (Yin, 2003). De acordo com Reto e Nunes (1999), existem essencialmente seis métodos de investigação. Nesta investigação, o método aplicado é o estudo de caso em amostra restrita, visto que as questões colocadas são ‘como’ e ‘porquê’, o foco é em eventos contemporâneos, e torna-se deveras difícil aplicar todos os pressupostos do método experimental. Trabalhamos em conjunto com o Professor Doutor Albino Lopes na recolha dos dados. Sondámos a MoreData, organização localizada na área da grande Lisboa, em Portugal. Aqui já tínhamos recolhido dados anteriormente, para nos permitir acompanhar a empresa ao longo do tempo. Houve interacções curtas dado o facto de estarmos ausentes de Portugal.

A informação foi adquirida através de três fases sucessivas de medição ao longo de quatro anos, sem manipulação das variáveis, utilizando o método de amostragem por conveniência. A amostra é composta por 6 gestores e 19 colaboradores. O Questionário A, que está dividido em Questionário A<sub>1</sub> e Questionário A<sub>2</sub>, destinam-se aos colaboradores. O Questionário A<sub>1</sub> pretende medir as percepções dos colaboradores relacionadas com as competências de liderança e confiança de um director, da cultura existente e desejada na empresa, e do desempenho e eficácia da empresa. Por seu lado, o Questionário A<sub>2</sub>, foi utilizado para medir as percepções dos colaboradores sobre as competências de liderança e confiança de outro director, que não o do questionário A<sub>1</sub>. A taxa de retorno do Questionário A<sub>1</sub> foi de 76%, e a do Questionário A<sub>2</sub> foi de 59%. Por outro lado, o Questionário B, que se destinava a medir as percepções da auto-eficácia dos líderes, apresenta uma taxa de retorno de 100%.

As três fases de medição incluem as seguintes: na primeira fase, os três gestores desempenhavam papéis indefinidos numa situação *ad hoc*. Na segunda fase, os gestores já desempenhavam funções coordenadas entre si com o apoio de um gestor sénior. Na terceira fase, os dados adquiridos incluem os quatro gestores a desempenhar em pleno as funções.

### **3.2.1 Métodos de Investigação**

Métodos de investigação, segundo Reto e Nunes (1999) incluem os seguintes:

- a) Experimental: procura estabelecer relações de causalidade entre variáveis independentes (causas) e dependentes (efeitos), o que é alcançado através da comparação de dois grupos, o experimental (foi submetido à variação da variável independente) e o de controlo (não foi submetido à variação da variável independente). Este método implica a existência de três condições: antecedência temporal (isto é, as causas precedem os efeitos), a co-variação (isto é, à variação na variável independente deve corresponder uma variação na variável dependente), e a ausência de explicações alternativas. Normalmente para garantir estas três condições, é necessário que este tipo de estudos seja realizado em contexto laboratorial. No entanto, e dado que no ambiente

organizacional é muito difícil garantir estas condições e os dois grupos, surge, assim, o desenho quasi-experimental.

b) Causal comparativo: procura estabelecer relações de causalidade entre variáveis independentes e dependentes. Neste método, as variáveis independentes não são manipuladas pelo investigador, o que torna difícil testar a causalidade entre variáveis.

c) Correlacional: procura estabelecer associações entre variáveis. Estas associações são testadas através de coeficientes de correlação. Neste método, uma das desvantagens reside na impossibilidade de estabelecer relações de causalidade entre as variáveis.

d) Descritivo: procura descrever a realidade.

e) Estudo de caso: procura compreender a realidade presente. Yin (2003) é um dos grandes proponentes deste método, e define-o como uma investigação empírica que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, em que as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são evidentes.

f) Histórico: procura compreender a realidade por relação ao passado, ou seja, descreve as variações de determinado fenómeno no passado, encontra explicações para essas variações, e se possível, tenta efectuar previsões. Ver Quadro 13 seguinte.

**Quadro 13 - Síntese de Características dos Métodos de Investigação**

| <b>Métodos de investigação</b> | <b>Pressuposto</b>  | <b>Vantagens e Desvantagens</b>  |
|--------------------------------|---|--|
| Experimental                   | Estabelecer relações de causalidade entre variáveis independentes e dependentes | Este método implica a existência de três condições: antecedência temporal, a co-variação e a ausência de explicações alternativas.<br>Normalmente para garantir estas três condições, é necessário que este tipo de estudos seja realizado em contexto laboratorial. |
| Causal comparativo             | Estabelecer relações de causalidade entre variáveis independentes e dependentes | Neste método, as variáveis independentes não são manipuladas pelo investigador, o que torna difícil testar a causalidade entre variáveis.  |
| Correlacional                  | Estabelecer associações entre variáveis   | Estas associações são testadas através de coeficientes de correlação. Neste método, uma das desvantagens reside na impossibilidade de estabelecer relações de causalidade entre as variáveis.  |
| Descritivo                     | Descrever a realidade   | Investigação e experiências poderão incluir numerosas variáveis que não podem ser controladas de forma realística. A colheita de dados pode cobrir um número elevado de respondentes numa área geográfica abrangente.  |
| Estudo de caso                 | Compreender a realidade presente  | Yin (2003) é um dos grandes proponentes deste método, e define-o como uma investigação empírica que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, em que as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são evidentes.                                   |
| Histórico                      | Compreender a realidade por relação ao passado                                  | Descreve as variações de determinado fenómeno no passado, encontra explicações para essas variações, e se possível, tenta efectuar previsões.  |

Fonte: Adaptado de Reto e Nunes (1999) e Yin (2003)

### 3.2.2 O Estudo de Caso

O debate sobre a utilização da metodologia do estudo de caso nas ciências sociais é robusto. Assim, Tull (1976, p. 323) entende que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”, enquanto que Bonoma (1985, p. 203) considera que o “estudo de caso é uma descrição de uma situação de gestão”. Gerring (2007, p. 20) é da opinião de que “um estudo de caso pode ser entendido como o estudo intensivo de um único caso em que o objectivo deste é lançar luz sobre uma classe maior de casos, que constitui a população”. No entanto, por outro lado, segundo o entendimento de Stake (2005, p. 11), o estudo de caso baseia-se no “estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular para chegar a compreender a sua complexidade”. Yin (2003, p. 1) afirma que “o estudo de caso é um dos vários modos de fazer pesquisa em ciências sociais”.

Yin (2003, p. 39-40) defende que “os estudos de caso podem ter desenhos simples ou múltiplos”. Bonoma (1985, p. 207) afirma que o estudo de caso é adequado para estudar fenómenos amplos e complexos, quando o conhecimento existente é insuficiente para permitir a preposição de questões causais ou quando um fenómeno não pode ser estudado fora do seu contexto. Hamel *et al.* (1993), Stake (1995, 2000) e em particular, Yin (1984, 1989a, 1994, 2003), proporcionaram orientações distintas para o uso da metodologia do estudo de caso. Assim, o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa adequada a situações específicas que possam ser bem delimitadas e contextualizadas. O estudo de caso é um admirável instrumento quando se pretende ampliar a compreensão ou o conhecimento teórico de uma determinada realidade, permitindo delimitar pistas de investigação para posteriores pesquisas. Hamel *et al.* (1993) considera que o tamanho relativo da amostra (2, 10, ou mesmo 100 casos), não permite, obter um estudo macroscópico, mas permite estabelecer os parâmetros a aplicar à investigação. Desta forma, um único caso pode ser considerado aceitável, desde que os objectivos estabelecidos sejam alcançados.

Stake (1995, p. 4) sugere que é importante termos em consideração que “o estudo de caso não é uma investigação baseada em amostragem. Não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o caso”. Assim, a constituição de uma amostra, num estudo de

caso, baseia-se “em critérios pragmáticos e teóricos em vez de critérios probabilísticos, buscando-se não a uniformidade mas as variações máximas” (Bravo e Eisman, 1998, p. 254). Neste sentido, prevalecem seis tipos de amostra: (1) amostras extremas (casos únicos), (2) amostras de casos típicos ou especiais, (3) amostras de variação máxima, adaptadas a diferentes condições, (4) amostras de casos críticos, (5) amostras de casos sensíveis ou politicamente importantes e (6) amostras de conveniência. Portanto, as amostras do estudo de caso, não podem ser confundidas com as amostras probabilísticas dos métodos quantitativos.

Yin (2003) considera que os estudos de caso podem ser exploratórios, descritivos ou explicativos de investigações. As três seguintes condições que distinguem a estratégia a utilizar são as seguintes: (i) o tipo de questões de pesquisa, (ii) o controlo que o investigador tem sobre os comportamentos e (iii) a focagem em acontecimentos contemporâneos por oposição a acontecimentos históricos (Yin, 2003). Para Stake (1995), casos exploratórios, são considerados como o prelúdio da pesquisa social. Os casos explicativos são usados para investigação causal e os casos descritivos exigem uma teoria descritiva que tem que estar desenvolvida antes de se iniciar o projecto. O estudo de caso pode ser aplicado a uma unidade de investigação, como por exemplo um indivíduo ou uma organização, como também a múltiplas unidades de investigação (grupos, organizações ou países). Os critérios de interpretação dos resultados permitem a ligação entre as preposições.

Eisenhardt (1991) e também Westgren e Zering (1998) estão em consonância com esta posição de Yin (2003) na medida em que defendem que o estudo de caso deve ter um design meticuloso para que não haja dúvidas sobre a sua robustez e sobre a sua veracidade científica. De acordo com Yin (2003, p. 19), o design do estudo de caso deve ter as seguintes qualidades:

- a. Validade do constructo;
- b. Validade interna (apenas para estudos explicativos ou causais);
- c. Validade externa;
- d. Confiabilidade.

Estes testes permitirão estabelecer e validar a qualidade de uma pesquisa empírica com recurso a estudo de caso. Esta validade tem sido uma fonte de críticas por causa da

subjectividade dos investigadores. Desta forma, a validade do constructo corresponde à determinação das medidas dos conceitos estudados. Yin (2003) advoga três soluções para garantir a validade de constructo: (i) uso de múltiplas fontes de evidência; (ii) uso de uma cadeia de evidências; e (iii) criação de um projecto de relatório de estudo do caso examinado pelos informantes-chave.

A validade interna que só se aplica a situações causais ou explicativas, não se aplica a situações descritivas ou exploratórias; assenta porém em relações de causa efeito. Validade interna é uma preocupação que geralmente resulta de múltiplas inferências em estudos. Yin (2003, p.36) salienta algumas tácticas que permitem garantir a validade interna: (i) a correspondência padrão, (ii) a construção de uma explicação, abordando explicações rivais e (iii) o uso de modelos lógicos.

A validade externa permite saber se os resultados são generalizáveis para além do caso imediato. Os críticos normalmente sustentam que os casos únicos oferecem uma forte barreira à generalização, contudo algumas das críticas verificam-se quando se tenta comparar o estudo de caso com as pesquisas estatísticas que se generalizam. No estudo de caso a generalização não é automática. A teoria pode ser testada replicando os resultados em vários casos, onde os mesmos resultados devem ocorrer. É a sucessão de resultados semelhantes que permite dar o suporte à teoria em estudo. Assim, os resultados não podem ser extrapolados com confiança para o universo da população, uma vez que, segundo Maroco (2003), a probabilidade de um elemento pertencer à amostra não é igual à probabilidade dos restantes elementos.

A confiabilidade permite demonstrar que as operações podem ser repetidas com os mesmos resultados. De acordo com Yin (2003), a confiabilidade é conseguida de várias maneiras num estudo de caso. O objectivo principal deste teste é minimizar os erros e os vieses no estudo. O desenvolvimento do protocolo de estudo de caso é considerado um dos métodos mais importantes; o outro método é o desenvolvimento de uma base de dados de estudos de caso.

Um protocolo de estudo de caso é mais do que o instrumento de pesquisa; deve conter também os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidos na utilização do

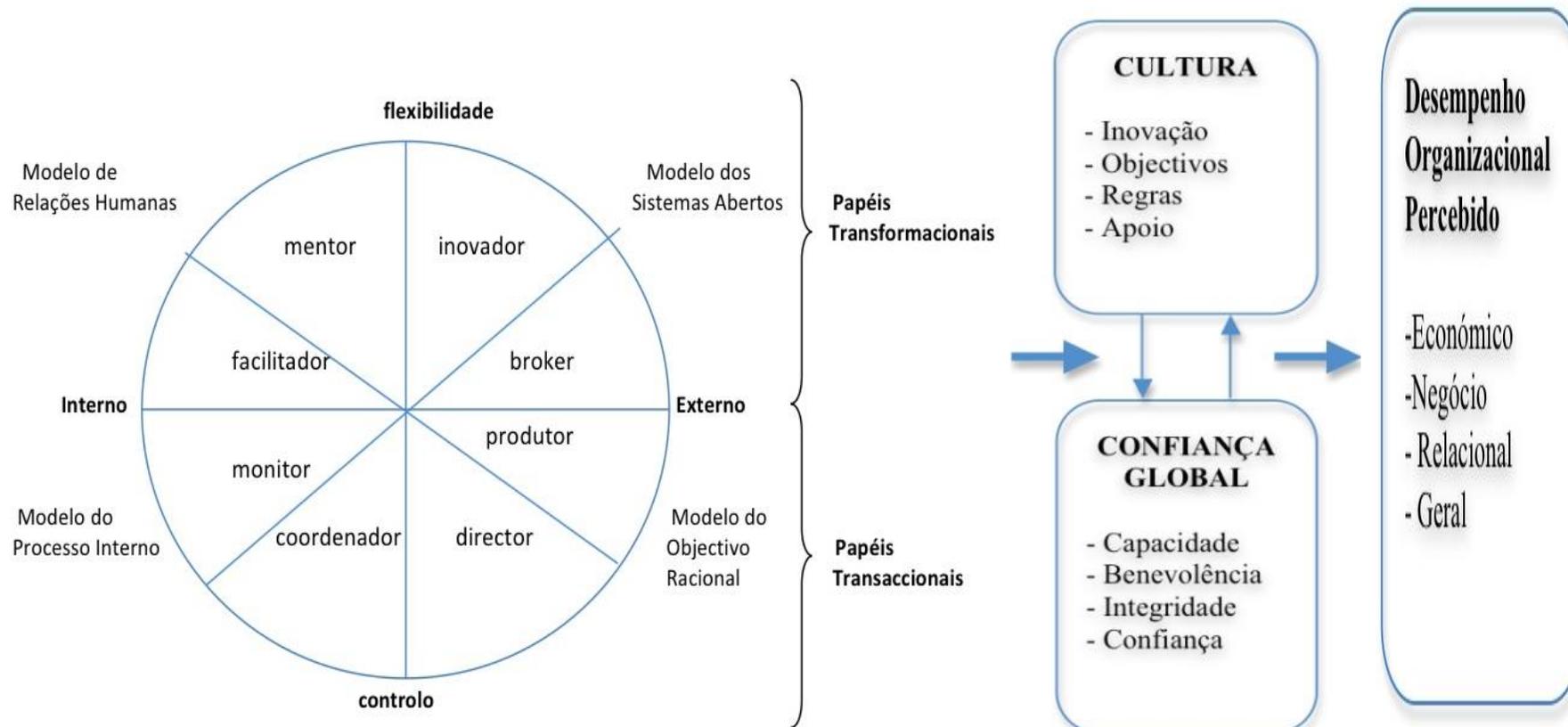
instrumento. Deve ser criado antes da fase de recolha de dados. É essencial para um estudo de caso múltiplo e recomendável num estudo de caso único. Assim, o protocolo deve ter as seguintes secções (Yin, 2003, p. 68): (i) introdução e propósito do estudo de caso; (ii) procedimentos de recolha de dados; e (iii) esboço do relatório do estudo de caso e questões do estudo de caso (questões específicas que o pesquisador deve ter em mente durante a recolha de dados). Yin (2003) e Stake (2005) sustentam que um estudo de caso deve permitir ao investigador obter as confirmações necessárias para aumentar a credibilidade da investigação, o que se consegue recorrendo a processos de triangulação. Neste sentido, no interesse da triangulação de provas, os documentos servem para corroborar as evidências de outras fontes. Documentos também são úteis para fazer inferências sobre os eventos.

Stake (2005, p.20) considera que prevalecem vários tipos de generalização, uma vez que em determinados estudos de caso “não se chega a uma compreensão inteiramente nova, mas a uma compreensão mais precisa”. A estes casos Stake (2005) designa-lhes generalizações menores ou naturalistas. No entanto, considera que, “dos casos particulares, as pessoas podem aprender muitas coisas gerais” (Stake, 2005, p.78), o que se torna numa “oportunidade de modificar as antigas generalizações”. Os estudos de caso também podem permitir generalizações maiores, o que Stake (2005, p.76) designa “generalizações proporcionais”. Desta forma, é importante “decidir até que ponto devemos organizar as nossas análises e interpretações para produzir as generalizações proposicionais do investigador, ou para oferecer elementos para as generalizações naturalistas do leitor” (Stake, 2005, p.79). Yin (2003, p.32) está em consonância com esta posição ao considerar que é importante a “generalização analítica” que, resulta de “inferências”, mas vai mais longe ao considerar que um estudo de caso possa contribuir para sustentar uma teoria designada por *theory development*.

### **3.3 Modelo em Análise**

Na Figura abaixo encontra-se representado o modelo utilizado na presente investigação.

**Figura 15 – Diagrama do Modelo deste Estudo**



Fonte: Baseado em Felício (2007)

Como se pode verificar na Figura anterior, a liderança (medida em termos de competências pelo *CVF*) influencia a cultura e confiança global, que, por conseguinte, influenciam o desempenho organizacional percebido.

### **3.4 Problema de Investigação, Objectivos e Pressupostos em Estudo**

A essência desta investigação assenta na concepção da liderança partilhada. Por tal facto, procurar-se-á analisar a equipa de liderança com o intuito de otimizar a liderança e o comportamento de auto-eficácia da liderança para as organizações. Estas agirão sobre a cultura e a confiança organizacionais, com impactes directos sobre o desempenho e a eficácia organizacionais. Pretendemos fundamentar a importância da confiança na gestão de modo a contribuir para a sua optimização, o que irá contribuir para diminuir o *gap* cultural da organização. Contudo, uma outra intenção passa por verificar o grau de eficácia dos líderes, à luz do constructo da auto-eficácia da liderança organizacional.

Procuramos dar resposta à seguinte pergunta de investigação:

A empresa, objecto de estudo longitudinal, permite relevar que as competências e papéis de determinada área de gestão relacionados com a equipa de liderança, bem como atributos de auto-eficácia da liderança, apresentam maior índice de sucesso se um elevado grau de confiança estiver associado a um menor *gap* cultural?

Os objectivos do estudo são os seguintes:

1. Averiguar se na empresa em estudo, a eficácia e o desempenho organizacional são relacionados com a percepção dos colaboradores da organização, como Hart e Quinn (1993) opinam nos seus trabalhos. Referente aos Pressupostos 1, 2 e 3.
2. Determinar se na empresa em estudo, a importância da cultura organizacional é fulcral face ao desempenho e à eficácia de longo prazo na organização, como opinam Cameron e Quinn (2005), por sua vez, colocam a ênfase determinante na importância da cultura organizacional face ao desempenho e à eficácia de longo prazo na organização. Referente ao Pressuposto 2.

3. Verificar se na empresa em estudo, o papel da confiança é determinante no desempenho e na eficácia da organização, como corroboram Davis *et al.* (2000). Têm surgido convicções que, quer a confiança quer a cultura organizacional, por si só, não causarão melhorias significativas no desempenho, se não forem acompanhadas por uma liderança partilhada. É por tal constatação que Davis *et al.* (2000) entendem que, presentemente, a relevância deve ser focalizada na liderança partilhada, dados os seus positivos efeitos, directos e indirectos, no desempenho e eficácia organizacional (Pearce, 2004; O'Toole *et al.*, 2002). Referente ao Pressuposto 1.
  
4. Avaliar se na empresa em estudo, as crenças da auto-eficácia da liderança, segundo o estudo de Anderson *et al.* (2008), estão associadas à dimensão específica da liderança eficaz, e elevado desempenho organizacional percebido poderiam apoiar programas de formação e desenvolvimento, sendo estas dependentes das necessidades específicas do cargo ou líder, e um gestor que apresente atributos de auto-eficácia tem maior possibilidade de melhorar o desempenho organizacional percebido e obtido pelos colaboradores e seu impacto positivo na organização. Assim, aqueles líderes que acreditam na sua própria habilidade para demonstrarem maturidade emocional e perseverança no desempenho do negócio (auto-disciplina) tendem a ser equilibrados e imparciais (liderança imparcial). Referente ao Pressuposto 3.

Esta análise será estruturada com os seguintes três pressupostos:

- Pressuposto 1 - um gestor que apresente maiores competências nos diferentes e complementares papéis de gestão, relativamente a um outro com competências inferiores e menos complementares, nos mesmos papéis, de determinada área de gestão (isto é, inovação, objectivos, regras e apoio) relacionado com a organização da equipa de liderança, terá maior probabilidade de sucesso. Nesta base, será produzido um índice de confiança maior, o que sortirá, em princípio, num menor *gap* cultural nessa mesma área;
- Pressuposto 2 - assenta na convicção de que a diminuição do *gap* cultural na organização e o aumento do nível de confiança na gestão originará um maior aumento do desempenho organizacional percebido e obtido pelos colaboradores;

Pressuposto 3 - assenta na convicção de que um gestor que apresente atributos de auto-eficácia tem maior possibilidade de melhorar o desempenho organizacional percebido e obtido pelos colaboradores e seu impacto positivo na organização.

### 3.5 *Sujeitos*

Foi realizado um estudo longitudinal que decorreu durante 4 anos. Com a informação dos Questionários A<sub>1</sub> e A<sub>2</sub>, podemos comparar os seus resultados com dados anteriormente adquiridos do estudo anterior. Por seu lado, o Questionário B, permite-nos obter informação adicional para complementar o estudo<sup>8</sup>. No estudo actual, o universo de análise foi uma empresa portuguesa de consultoria de tecnologias de informação e intensiva em conhecimento, em que a base de inquérito são todos os colaboradores da empresa, e a população alvo são os gestores intermédios/directores da empresa; de referir que este estudo foi realizado num momento distinto. No estudo anterior, o universo de análise foi a mesma empresa do estudo actual (A e B), a base de inquérito e população alvo também foram os gestores intermédios/directores da mesma. A validade dos questionários mantém-se embora na parte em que o questionário tenha sido inovado, este estudo longitudinal deu origem a um novo questionário que advém da Analogia entre o Questionário de Competências de Gestão e a Listagem de 88 Atributos - o Inventário de Auto-eficácia da Liderança (Quadro 14) de forma a extrair o novo questionário (Anexo 9: Questionário dos Atributos de Auto-eficácia da Liderança). Para avaliar os 65 atributos de auto-eficácia da liderança foi elaborado um questionário, como se pode constatar no Anexo 3. Este instrumento visa avaliar os indivíduos em relação a cada dimensão de atributos, sendo que, de acordo com Anderson *et al.* (2008), os atributos de auto-eficácia da liderança estão directamente relacionados com a melhoria da prática de liderança.

---

<sup>8</sup> Os dados adquiridos ao longo de 4 anos, na presente investigação são, doravante, designados por 'estudo anterior'.

**Quadro 14 - Analogia entre o Questionário de Competências de Gestão e a Listagem de 88 Atributos –  
O Inventário de Auto-eficácia da Liderança**

| ATRIBUTOS DE LIDERANÇA                             | ATRIBUTOS DE GESTÃO                                | ATRIBUTOS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS         | ATRIBUTOS SOCIAIS/ DE COMUNICAÇÃO                                 | ATRIBUTOS DE TRABALHO EM GERAL     |
|--|--|---|---|------------------------------------|
| 2/3/8/40/48/ Concentração/Enfoque                  | 1/6/11/36/37/43/ Planeamento Estratégico           | 5/ 8/22/32/Abertura de Mente                | 9/12/37/Aptidões Interpessoais                                    | 8/47/ Ambição                      |
| 3/35/ Construção de Equipa                         | 5/6/11/25/32/36/39/ Consultoria                    | 5/9/12/26/Vontade de Aprender e Desenvolver | 5/10/29/30/32/46/ Sociabilidade                                   | 8/22/47/ Orientação Para o Êxito   |
| 5/6/9/12/14/19/26/30/40/45/46/48/ Ter Visão        | 5/32/ Recrutamento, Selecção e Retenção de Pessoal | 6/11/22/34/35/36/ Assumir Risco             | 5/10/29/32/45/ 'Networking'                                       | 8/29/43/ Assertividade             |
| 5/6/11/12/20/33/36/37/ Conhecimento do Negócio     | 8/22/30/ Competência Geral de Gestão               | 6/7/11/25/32/36/37/39/Consultar             | 17/24/29/30/31/33/38/42/44/48 Competências de Apresentação Formal | 1/7/40/ Ser Fiel                   |
| 5/6/11/12/20/33/36/ 37/Conhecimento da Organização | 4/7/8/21/ Planeamento de Curto Prazo               | 6/11/36/47/ Desafiar O Status Quo           | 10/14/37/ Negociação  | 1/7/8/23/43/48/ Controlo Emocional |
| 5/32/ Advocacia Externa                            | 4/8/28/41/42/43/ Estabelecer Metas                 | 8/22 Resolução Geral de Problemas           | 10/16/24/30/46/ Saber Escutar                                     | 1/7/8/14/35/ Cooperação            |
| 5/37/47/48/ Espírito Empreendedor                  | 4/7/8/24/34/ Dar Autonomia                         | 6/19/37/ Inovação                           | 18/22/Gerir Conflitos   | 9/43/Auto-Disciplina               |
| 8/22/37/Competência Geral de liderança             | 1/17/28/Partilha de Informação                     | 18/22/ Resolução Analítica de Problemas     | 22/48/Consciencialização Perante a Diversidade                    | 10/14/23/47/ Paciência             |
| 1/2/4/7/8/42/ Dá Directivas                        | 43/ Afectação de Recursos                          | 18/ 22/Amplitude de Experiência             | 29/47/Persuasivo  | 10/14/46/ Humildade                |
| 7/28/30/46/ 'Coaching'                             | 15/ Organiza o Trabalhos dos Outros                | 8/20/ Objectividade                         | 29/30/Astúcia Social  | 47/Flexibilidade                   |
| 10/30/35/37/ Apoio no Trabalho em Equipa           | 40/42/ Follow-Up                                   | 15/25/39/ Monotorizar e Controlar           | 30/45/46/48/Sensibilidade   | 47/48/ Energia                     |
| 10/28/ Lealdade Gerada                             |  | 19/38/ Ser 'Consciencioso'                  |   | 2/3/8/9/10/12/Produtividade        |
| 28/40/47/ 'Role Modelling'                         |  | 19/27/Decisivo                              |   | 14/23/28/29/47/Persistência        |
| 28/Acreditar nos Outros                            |  |   |   | 30/ Bom Humor                      |
| 28/33/ Credibilidade                               |  |   |   | 30/46/ Integridade                 |
| 43/44/45/ Julgamento Sensato                       |  |   |   | 21/43/Auto Confiança               |
| 16/Orientação Focalizada para o cliente            |  |   |   | 47/Independente                    |

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado de Felício *et al.*, 2007 e Anderson *et al.*, 2008)

### 3.6 *Procedimentos*

A recolha de dados deste estudo da percepção do desempenho (questionários A<sub>1</sub> e A<sub>2</sub>) e da auto-eficácia da liderança (questionário B) foi realizada durante um único momento enquanto toda a recolha de dados (deste estudo e do estudo anterior) insere-se num intervalo de cerca de quatro anos. Para este estudo da percepção do desempenho e da auto-eficácia da liderança, contactou-se a empresa, e após a aprovação para a realização do estudo, um colaborador da empresa ficou responsável pela difusão dos *links* de acesso aos questionários para a recolha electrónica relativos à empresa e aos seus gestores de topo, através de questionários adaptados aos diferentes respondentes (ver Anexo 9).

Constatou-se que a maneira mais eficaz de comunicação e disponibilização dos questionários seria através da internet na empresa. Desta forma, os questionários foram disponibilizados na internet, através de um *link*, [www.kwiksurveys.com](http://www.kwiksurveys.com), onde os questionários foram construídos. O *link* para responder aos questionários ficou disponível na internet de 1 de Outubro 2011 a 30 de Março 2012. Nas instruções dos questionários, foi esclarecido qual o propósito da investigação, evidenciando os pressupostos de Yin (2003) sobre o anonimato, confidencialidade das respostas e apelo à sinceridade.

De referir que a avaliação das competências e confiança foi efectuada seguindo uma lógica de avaliação a 360° (efectuado apenas a nível interno), estudada ou utilizada por diversos autores (Atwater e Yammarino, 1992; Yammarino e Atwater, 1993; Atwater, Ostroff e Yammarino, 1998; Boterf, 1998; Lopes e Felício, 2005); deste modo, os dados foram recolhidos junto dos próprios gestores, dos seus pares e dos seus subordinados. Os subordinados responderam, assim, a mais do que um superior, e os gestores responderam em relação a outros gestores.

Trabalhamos em conjunto com o Professor Doutor Albino Lopes na recolha dos dados. Sondamos a MoreData onde já tínhamos recolhido dados anteriormente para seguir a empresa ao longo do tempo. Houve interacções curtas dado estarmos ausentes de Portugal. Neste caso, os dados referem-se à empresa e à auto-percepção dos seus gestores das suas

competências e confiança que os outros depositam em si.

A MoreData é considerada uma empresa que presta serviços de consultoria e informática e a sua actividade está centrada no desenvolvimento e na integração de sistemas de informação. Iniciou a sua actividade em 1982 e, desde desse tempo, tem vindo a participar em diversos projectos realizados por uma lista de clientes que está em constante aumento. Actualmente, a MoreData é constituída por uma equipa com experiência ampliada, sustentada por formação permanente e contínua.

A empresa é dotada de experiência num vasto leque de tecnologias. Fornece aos clientes facilidade na produção e integração de sistemas fundamentados nos principais sistemas operativos, com incidência sobre o Unix, o Linux, o Windows e o Mac OS X. A MoreData afirma a confiança que os seus clientes deposita em si, o que sustenta a sua solidez económica, flexibilidade técnica e a sua própria longevidade. A cultura própria da empresa assenta na sua história de forma a alcançar a sua missão, a qual é assumida por todos os seus membros. A cultura é fundamentada pelos valores e práticas que visam maior eficácia no serviço prestado aos clientes. Assenta no desenvolvimento das pessoas e no progresso da organização da própria Empresa. Visa a constante harmonização entre o seu Manual de Qualidade e elevada eficiência no alcance dos seus objectivos através da inovação. A partilha interna de conhecimento e o espírito de equipa são altamente premiados na MoreData. Assim, a empresa alinha os sistemas informáticos às diferentes necessidades dos seus clientes.

Os produtos da MoreData incluem um leque de sistemas, nomeadamente: Gestão Documental – Alfresco; Portais Web e Intranet – Liferay; Software de Gestão – ERP Primavera; Gestão de Bibliotecas e Arquivos - Koha; Sistemas de Informação Móveis – Android, iOS; Gestão Aduaneira e Logística- SADA; Gestão de Clientes – SugarCRM, SuiteCRM; Gestão de Infra-estruturas TIC; Formação Profissional; Consultoria Informática e Gestão. (<http://www.moredata.pt/quem-somos>, Acedido em 25 Maio de 2016)

### **3.9 Conclusão**

Neste capítulo, apresentámos o quadro metodológico onde evidenciamos o *design* do estudo. Evidenciamos o estudo de caso como método de investigação que melhor se adequa para compreender a realidade presente na empresa em estudo. Apresentamos o problema de investigação, objectivos e pressupostos em estudo. Situamos os sujeitos do estudo. Demonstramos os cinco instrumentos de recolha de dados para a medição dos construtos do estudo. Evidenciamos os procedimentos e instrumentos para a análise dos dados.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

### 4.1. Introdução

Neste capítulo, fazemos uma apresentação succinta dos resultados obtidos para o nosso estudo.

### 4.2 Caracterização Socioprofissional dos Respondentes

Irá, de seguida, efectuar-se a caracterização socioprofissional dos respondentes do estudo actual (A - 1º e 2º momentos).

**Tabela 1 – EA: Género**

|         |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Masculino | 10        | 58.8    | 71.4          | 71.4               |
|         | Feminino  | 4         | 23.5    | 28.6          | 100.0              |
|         | Total     | 14        | 82.4    | 100.0         |                    |
| Missing | System    | 3         | 17.6    |               |                    |
| Total   |           | 17        | 100.0   |               |                    |

Fonte: Elaboração Própria

Neste estudo, o número de respondentes era de 14, dos quais 10 são do género masculino (71,4%) e o género feminino, apresenta um valor inferior de 4 (28,6%).

**Tabela 2 – EA: Habilitações**

|         |                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | até ao 12º ou equivalente | 3         | 17.6    | 23.1          | 23.1               |
|         | Bacharelato               | 2         | 11.8    | 15.4          | 38.5               |
|         | Licenciatura completa     | 6         | 35.3    | 46.2          | 84.6               |
|         | Mestrado e/ou             | 2         | 11.8    | 15.4          | 100.0              |
|         | Doutoramento              |           |         |               |                    |
|         | Total                     | 13        | 76.5    | 100.0         |                    |
| Missing | System                    | 4         | 23.5    |               |                    |
| Total   |                           | 17        | 100.0   |               |                    |

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito às habilitações literárias, e ao observar a Tabela 2, verifica-se que esta empresa tem níveis elevados de habilitações uma vez que existe uma distribuição muito similar, cerca de 46,2% têm a Licenciatura completa, 15,4% têm o bacharelato, e outros 15,4% detêm o Mestrado e/ou Doutoramento, enquanto apenas 23,1% têm até ao 12º ano. Para nós, isto parece ser relevante porque vai ao encontro de uma empresa intensiva em informação, o que vai ao encontro da necessidade de competências exigidas aos colaboradores, neste tipo de empresas.

**Tabela 3 – EA: Antiguidade**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Menos de 2 anos | 2         | 11.8    | 14.3          | 14.3               |
|         | De 2 a 5 anos   | 6         | 35.3    | 42.9          | 57.1               |
|         | De 6 a 8 anos   | 3         | 17.6    | 21.4          | 78.6               |
|         | De 9 a 11 anos  | 1         | 5.9     | 7.1           | 85.7               |
|         | mais de 13 anos | 2         | 11.8    | 14.3          | 100.0              |
|         | Total           | 14        | 82.4    | 100.0         |                    |
| Missing | System          | 3         | 17.6    |               |                    |
| Total   |                 | 17        | 100.0   |               |                    |

Fonte: Elaboração Própria

Ao observar a Tabela 3, verifica-se que, cerca de 42,9% dos respondentes estavam na empresa de 2 a 5 anos, que 14,3% estavam à menos de 2 anos, 21,4% estavam na empresa entre 6 a 8 anos, que apenas 7,1% estavam entre 9 a 11 anos, e 14,3% estavam mais de 13

anos na empresa. Podemos constatar o facto interessante de que, enquanto 14,3% permanecem na empresa mais de 13 anos, a mesma percentagem se verifica com os colaboradores que estão à menos de 2 anos. O que poderá significar que prevalece uma cultura de desenvolvimento dos colaboradores no local de trabalho bem como a receptividade da empresa perante novo talento.

**Tabela 4 – EA: Idade**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Até 25 anos     | 3         | 17.6    | 21.4          | 21.4               |
|         | De 26 a 35 anos | 6         | 35.3    | 42.9          | 64.3               |
|         | De 36 a 45 anos | 3         | 17.6    | 21.4          | 85.7               |
|         | De 46 a 55 anos | 1         | 5.9     | 7.1           | 92.9               |
|         | 56 ou mais anos | 1         | 5.9     | 7.1           | 100.0              |
|         | Total           | 14        | 82.4    | 100.0         |                    |
| Missing | System          | 3         | 17.6    |               |                    |
| Total   |                 | 17        | 100.0   |               |                    |

Fonte: Elaboração Própria

No que se refere à idade dos respondentes, verifica-se na Tabela acima que grande parte dos respondentes (42,9%) tem entre 26 e 35 anos, que cerca de 21,4% têm idades até 25 anos e também entre os 36 e 45 anos, e que apenas 7,1% tem entre 46 e 55, sendo a mesma percentagem para os respondentes que passam os 56 anos (ver Tabela 4). Aqui podemos constatar que os colaboradores apresentam uma base jovem de talento.

**Tabela 5 - EA: Área de Actividade**

|         |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Produção Geral                  | 6         | 35.3    | 46.2          | 46.2               |
|         | Comercial/Marketing             | 2         | 11.8    | 15.4          | 61.5               |
|         | Recursos Humanos                | 2         | 11.8    | 15.4          | 76.9               |
|         | Planeamento, Compras, Logística | 1         | 5.9     | 7.7           | 84.6               |
|         | Serviços                        | 1         | 5.9     | 7.7           | 92.3               |
|         | Informática                     | 1         | 5.9     | 7.7           | 100.0              |
|         | Total                           | 13        | 76.5    | 100.0         |                    |
| Missing | System                          | 4         | 23.5    |               |                    |
| Total   |                                 | 17        | 100.0   |               |                    |

Fonte: Elaboração Própria

Ao observar a Tabela 5, verifica-se que, cerca de 46,2% dos respondentes estão relacionados com a produção geral (sendo esta a percentagem mais elevada), cerca de 15,4 % estavam nas áreas Comercial/Marketing e a mesma percentagem de 15,4 % para Recursos Humanos, e que apenas 7,7% estão nas áreas de Planeamento, Compras e Logística, 7,7% Serviços e 7,7% Informática. Na nossa opinião, estes dados são interessantes porque a percentagem de 30,8% de empregados estão relacionados com a área do capital humano e o seu desenvolvimento contínuo. Aqui também se podia estabelecer uma ligação com a partilha de conhecimento necessário numa empresa intensiva em conhecimento.

## **4.2 Empresa**

### **4.2.1 Instrumentos de Recolha de Dados**

Tendo em conta o modelo em análise, foi necessário medir cinco constructos: as competências de gestão, a cultura, a confiança e o desempenho organizacional, e a auto-eficácia da liderança. Recorreu-se, assim, a cinco instrumentos, um para avaliar cada um dos construtos em estudo.

Para amostras com uma dimensão inferior ou igual a 30, os teste *t* exigem que o(s) grupo(s) em análise tenha(m) distribuição normal. A verificação da normalidade é feita através dos testes não paramétricos de aderência *Kolmogorov-Smirnov* com a correcção de *Lilliefors* ou do teste *Shapiro-Wilk*, que é mais preciso (Pestana e Gageiro, 2003). Quando se viola a normalidade usam-se em alternativa aos teste *t*, testes não paramétricos, como o teste *Mann-Whitney*, quando as amostras são independentes (Pestana e Gageiro, 2003). Uma vez que o presente estudo é composto unicamente por uma amostra, não foi possível efectuar nem o teste *Mann-Whitney* nem o teste *t*. Foram avaliadas as qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados neste estudo, para averiguar que os resultados obtidos são de confiança. Nesse sentido, utilizou-se o coeficiente *Alpha de Cronbach* (Cronbach e Meehl, 1955), que verifica a consistência interna das escalas.

#### **4.2.2 Competências de Gestão**

Para avaliar este assunto recorreu-se a um instrumento proposto por Felício *et al.* (2007), que é uma adaptação à realidade portuguesa do instrumento conceptualizado por Quinn *et al.* (1990). Este instrumento avalia um conjunto de 24 competências (ver Quadro 1), 3 competências por papel, através de um questionário de 48 itens (ver Anexo 9). A escala de respostas utilizada é de tipo Likert de cinco pontos.

A escolha deste instrumento prende-se com o facto de este ter como base o modelo inicialmente conceptualizado por Quinn e Rohrbaugh (1983), é um dos modelos mais importantes da história da gestão, e por ter sido adaptado à realidade portuguesa por Felício *et al.* (2007). De acordo com Belasen *et al.* (1996), o *CVF* é apropriado porque os oito papéis estão claramente definidos, os gestores estão confortáveis com esta estrutura e a validade dos papéis foi confirmada em diversos estudos. No que se refere à validade do instrumento, esta foi confirmada por Felício *et al.* (2007), através da utilização da AFC (Análise fatorial Confirmatória), que indicou elevadas correlações em relação às competências por papel, aos papéis por quadrante e a um nível mais global do *CVF*.

De acordo com Nunnally (1978) e Felício *et al.* (2007), um valor aceitável de consistência interna exprime-se com valores a partir de 0,7. Como se pode observar pelo Quadro na

página seguinte, todos os *Alphas* (referentes aos Papéis) apresentam valores superiores a 0,7. Assim, podemos também verificar valores de *alpha* muito altos, entre os 0,80 e 0,89. No entanto, ao nível das competências, verifica-se que a maioria dos *Alphas* são inferiores a 0,7, o que significa que o instrumento não tem uma boa consistência interna ao nível das competências, embora tenha uma boa consistência interna ao nível dos papéis. Observa-se a inexistência de uma relação linear na variável fixação de metas de -0,79. Na globalidade, e para os papéis, o *Alpha* apresenta um valor muito bom de 0,821. Para as competências, o *Alpha* apresenta um valor baixo de 0,53.

**Quadro 15 - Alpha de Cronbach – Competências e Papéis. Estudo Actual (A)**

| Papel       | Competências  | Alpha de Cronbach |        |
|-------------|---|-------------------|--------|
|             |   | Competências      | Papéis |
| Inovador    | 1. Conviver com a mudança                               | 0,677             | 0,775  |
|             | 2. Pensamento criativo                                  | 0,082             |        |
|             | 3. A gestão da mudança                                  | 0,869             |        |
| Broker      | 4. Criar e manter uma base de poder                     | 0,474             | 0,755  |
|             | 5. Negociar acordos e compromissos                      | 0,591             |        |
|             | 6. Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes | 0,625             |        |
| Produtor    | 7. Produtividade e motivação pessoal                    | 0,711             | 0,817  |
|             | 8. Motivar os outros                                    | 0,644             |        |
|             | 9. Gestão do tempo e do stress                          | 0,440             |        |
| Director    | 10. Tomar iniciativas e ser decidido                    | 0,928             | 0,810  |
|             | 11. Fixação de metas                                    | -0,790            |        |
|             | 12. Delegação eficaz                                    | 0,590             |        |
| Coordenador | 13. Planificação  | 0,776             | 0,844  |
|             | 14. Organização e desenho                               | 0,747             |        |
|             | 15. Controlo  | 0,226             |        |
| Monitor     | 16. Reduzir a sobrecarga de informação                  | 0,677             | 0,820  |
|             | 17. Analisar a informação criticamente                  | 0,400             |        |
|             | 18. Apresentar a informação; redigir com eficácia       | 0,734             |        |
| Facilitador | 19. Criação de equipas                                  | 0,512             | 0,842  |
|             | 20. Tomada de decisões participativa                    | 0,679             |        |
|             | 21. Gestão de conflito                                  | 0,307             |        |
| Mentor      | 22. Auto-compreensão e compreensão dos outros           | 0,690             | 0,796  |
|             | 23. Comunicação interpessoal                            | 0,573             |        |
|             | 24. Desenvolvimento dos subordinados                    | 0,609             |        |

Fonte: Elaboração Própria

Ainda para averiguar a normalidade dos dados, observamos que os valores dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* são superiores a 0,05, pois os dados são normais unicamente nos papéis *Broker* - item Q15; *monitor* – item Q19; *Facilitador* – item Q35 e *Mentor*, item Q16. No pólo oposto, todos os outros itens em todos os papéis apresentam valores dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* inferiores a 0,05. Por conseguinte, os dados desviam significativamente de uma distribuição normal.

### 4.2.3 Confiança

O instrumento utilizado para avaliar esta variável baseia-se no Modelo Integrativo da Confiança Organizacional (ver Figura 6), que foi proposto por Mayer *et al.* (1995). Este instrumento avalia a fidedignidade do depositário da confiança (isto é, a sua Capacidade, Benevolência e Integridade) e a confiança em termos mais gerais; existem, assim, um conjunto 21 itens para avaliar estas quatro dimensões (ver Quadro 16). No instrumento é utilizada uma escala Likert de cinco pontos (ver Anexo 9) à semelhança da escala alvitrada por Mayer e Davis (1999). Este instrumento foi validado por Mayer e Davis (1999).

Como se pode observar pelo Quadro na página seguinte, os *Alphas* apresentam valores diferentes. Assim, podemos verificar valores de *Alpha* excelentes de 0,93 para a variável Capacidade e muito altos de 0,89 para a variável Benevolência. No entanto, também verifica-se *Alphas* inferiores a 0,7, o que significa que o instrumento não tem uma boa consistência interna a nível de duas variáveis, Integridade e Confiança. Observa-se a inexistência de uma relação linear na variável Confiança pois apresenta o valor de -0,374. Na globalidade, o *Alpha* apresenta um valor baixo de 0,491.

**Quadro 16 - Alpha de Cronbach – Confiança. Estudo Actual (A)**

| <b>Variável</b>     | <b>Questões</b>   | <b>Alpha de Cronbach</b> |
|---------------------|---|--------------------------|
| <b>Capacidade</b>   | <p>Esta gestão é bastante competente no desempenho da sua função</p> <p>A gestão é conhecida por ser bem sucedida nas coisas que tenta fazer</p> <p>A gestão tem grande conhecimento acerca do trabalho que é necessário fazer</p> <p>Sinto-me bastante confiante nas capacidades da gestão da nossa empresa</p> <p>A gestão tem capacidades especializadas que podem fazer melhorar o nosso desempenho</p> <p>A gestão de topo é bem qualificada</p> | 0,829                    |
| <b>Benevolência</b> | <p>A gestão interessa-se bastante com o meu bem-estar</p> <p>As minhas necessidades e aspirações são importantes para a gestão da empresa</p> <p>Conscientemente a gestão não faria nada que me afectasse</p> <p>A gestão olha realmente para o que é importante para mim</p> <p>A gestão sairía do seu mundo para me ajudar</p>  | 0,939                    |
| <b>Integridade</b>  | <p>A gestão da nossa empresa tem um forte sentido de justiça</p> <p>Nunca necessitei de saber se a gestão manterá a sua palavra</p> <p>A gestão tenta fortemente ser justa nas negociações com outros</p> <p>As acções e os comportamentos de gestão não são muito estáveis</p> <p>Eu gosto dos valores que regem a gestão</p> <p>Princípios íntegros parecem guiar o comportamento da gestão</p>   | 0,573                    |
| <b>Confiança</b>    | <p>Gostava realmente de ter um boa forma de ter um olho na gestão da empresa</p> <p>Eu estaria disposto a deixar a gestão ter o controlo completo sobre o meu futuro nesta empresa</p> <p>Se fosse à minha maneira não deixaria a gestão ter nenhuma influência sobre matérias que são importantes para mim</p> <p>Estaria tranquilo confiando à gestão uma tarefa ou problema crítico para mim mesmo que eu não pudesse controlar as suas acções</p> | -0.374                   |

Fonte: Elaboração Própria

Ainda para averiguar a normalidade dos dados, observamos que os valores dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* são superiores a 0,05, os dados são normais unicamente nas dimensões Capacidade - item Q21; Benevolência – item Q15; Integridade – itens Q9 e Q12, e Confiança, item Q16. No pólo oposto, todos os outros itens em todas as dimensões apresentam valores inferiores a 0,05 dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk*. Por conseguinte, os dados desviam significativamente de uma distribuição normal.

#### 4.2.4 Cultura

Esta variável foi medida por um instrumento de diagnóstico da cultura organizacional (ver Anexo 5), adaptado de Neves e Lopes (2000) por Felício (2007), e baseado no modelo de Quinn *et al.* (1990). Este instrumento permite avaliar o *gap* cultural em relação aos quatro tipos de cultura – Inovação, Objectivos, Regras e Apoio –, num conjunto total de 16 itens (4 itens por dimensão). A validade do modelo foi comprovada por Felício (2007) através do *Alpha de Cronbach* (para medir a consistência interna), que apresentou valores relativamente altos por dimensão (com excepção da dimensão Inovação).

Como se pode observar pelo Quadro na página seguinte, os *Alphas* apresentam valores bons. Assim, podemos verificar valores de *Alpha* excelentes, 0,982 para a dimensão Apoio e 0,942 e dimensão Objectivos para a Cultura Desejada; enquanto que observa-se valores muito bons 0,860 para a dimensão Apoio e 0,840 para regras na cultura percebida e valores bons de 0,799 para a dimensão Objectivos também na cultura percebida; os restantes valores de *Alpha* são moderados. Na globalidade, o *Alpha*, para a cultura percebida, apresenta valores bons de 0,77 sendo de valores superior para a cultura desejada - de muito bons, 0,80.

**Quadro 17 - Alpha de Cronbach – Cultura. Estudo Actual (A)**

| <b>Dimensão</b>   | <b>Questões</b>  | <b>Alpha de Cronbach Percepcionada</b> | <b>Alpha de Cronbach Desejada</b> |
|-------------------|--|--|-----------------------------------|
| <b>Inovação</b>   | 1. ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados) | 0,604                                  | 0,665                             |
|                   | 5. ABERTURA À CRÍTICA (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)       |  |                                   |
|                   | 9. FLEXIBILIDADE (adaptação às circunstâncias)                                   |  |                                   |
|                   | 15. PIONEIRISMO (procurar ser o primeiro e o melhor)                             |  |                                   |
| <b>Objectivos</b> | 3. OBJECTIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)                 | 0,799                                  | 0,942                             |
|                   | 4. ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA (preocupação com atingir resultados)           |  |                                   |
|                   | 6. PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO (fazer muito e bem)                            |  |                                   |
|                   | 13. EFICIÊNCIA (fazer o mais possível com os menores recursos)                   |  |                                   |
| <b>Regras</b>     | 7. CUMPRIMENTO DAS REGRAS (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)          | 0,840                                  | 0,650                             |
|                   | 8. PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS (regras e instruções formais e escritas)          |  |                                   |
|                   | 10. FORMALIZAÇÃO (tudo passado a escrito)  |  |                                   |
|                   | 16. RESPEITO PELA AUTORIDADE (respeitar e valorizar as chefias)                  |  |                                   |
| <b>Apoio</b>      | 2. COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre as pessoas)                             | 0,860                                  | 0,982                             |
|                   | 11. APOIO AOS COLEGAS (preocupação com os colegas de trabalho)                   |  |                                   |
|                   | 12. CONFIANÇA MÚTUA (as pessoas confiam umas nas outras)                         |  |                                   |
|                   | 14. APOIO NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE TRABALHO (entre – ajuda)                 |  |                                   |

Fonte: Elaboração Própria

Ainda para averiguar a normalidade dos dados, observamos que os valores dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* são superiores a 0,05, os dados sobre a cultura percebida são normais unicamente nas dimensões Objectivos - itens Q3 e Q6; Regras – itens 7, 8 e 10. Os dados para a cultura desejada são normais na dimensão Inovação nos itens Q1, Q9 e Q15, na dimensão Objectivos, os itens Q3 e Q6; na dimensão Regras – todos os itens Q7, Q8 e Q10 são normais. No pólo oposto, os dados desviam significativamente de uma distribuição normal nos itens das dimensões que apresentam valores dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* inferiores a 0,05, nomeadamente: dimensão Inovação, o item Q5; dimensão Regras, os itens Q4 e Q13; na dimensão Apoio, todos os itens, Q2, Q11, Q12 e Q14. Por conseguinte, os dados desviam significativamente de uma distribuição normal, na globalidade, unicamente na dimensão completa Inovação (cultura desejada) e dimensão completa Apoio (cultura percebida e desejada).

#### **4.2.5 Desempenho Organizacional**

O instrumento utilizado para a medição desta variável (ver Anexo 8) é baseado num instrumento desenvolvido por Delaney e Huselid (1996), que foi adaptado por Felício (2007). A validade do modelo foi comprovada através do *Alpha de Cronbach*, que apresentou valores bons. Como se pode observar pelo Quadro 18 na página seguinte, os *Alphas* apresentam valores consistentes. Assim, podemos verificar que, na globalidade o *Alpha* apresenta valores de 0,756, sendo este considerado bom, entre 0,72 e 0,778.

**Quadro 18 - Alpha de Cronbach – Desempenho. Estudo Actual (A)**

| <b>Dimensão</b>   | <b>Questão</b>   | <b>Alpha de Cronbach</b> |
|-------------------|--|--------------------------|
| <b>Económica</b>  | O lucro (rendibilidade) da sua empresa<br>A liquidez da sua empresa<br>O crescimento das vendas na sua empresa   | 0,720                    |
| <b>Negócio</b>    | O desenvolvimento de novos produtos e ou serviços<br>A quota de mercado que a sua empresa tem<br>A qualidade dos produtos e ou serviços<br>A satisfação geral dos clientes | 0,778                    |
| <b>Relacional</b> | A satisfação geral dos empregados<br>As relações entre os empregados em geral<br>As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados                 | 0,778                    |
| <b>Geral</b>      | A produtividade da força de trabalho da empresa<br>O desempenho global da empresa  | 0,750                    |

Fonte: Elaboração Própria

Ainda para averiguar a normalidade dos dados, observamos que os valores dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* são superiores a 0,05, os dados sobre o desempenho são normais nas seguintes dimensões: Económica - itens Q1 e Q3; Negócio – itens Q4, Q5 e Q6; Relacional - itens Q8 e Q10. No pólo oposto, os dados desviam significativamente de uma distribuição normal nos itens das dimensões que apresentam valores dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* inferiores a 0,05, nomeadamente: dimensão Económica, item Q2; dimensão Negócio, item Q7; dimensão Relacional, item Q9 e na dimensão Geral, os itens Q11 e Q12. Por conseguinte, os dados desviam significativamente de uma distribuição normal, na globalidade, unicamente na totalidade da dimensão Geral.

#### 4.2.6 Auto-eficácia da Liderança

O instrumento utilizado para a medição da auto-eficácia da liderança (ver Quadro 18) é baseado num instrumento desenvolvido por Anderson *et al.* (2008, p. 607, ver Quadro 11) designado por ‘Listagem de 88 Atributos - Inventário de Auto-eficácia da Liderança’ que, por sua vez, foi adaptado para este estudo actual com o Questionário de Competências de Gestão de Felício *et al.* (2007), ver Quadro. No novo instrumento é utilizada uma escala Likert de quatro pontos (ver Anexo 3). Este instrumento avalia um conjunto de 65 Atributos através de 5 dimensões com vários atributos, nomeadamente, (i) a dimensão de atributos de liderança com 17 atributos; (ii) a dimensão de atributos de Gestão com 10 atributos; (iii) a dimensão de atributos de Resolução de Problemas com 12 atributos; (iv) a dimensão de atributos Sociais / de Comunicação com 10 atributos; e (v) a dimensão de atributos de Trabalho em Geral com 16 atributos.

No que se refere à validade do instrumento dos 88 atributos, esta foi confirmada por Anderson *et al.* (2008). Obtivemos autorização de Anderson para a utilização deste instrumento e procedemos à elaboração da analogia acima referida o que nos resultou na necessidade de efectuar a validação do novo instrumento com 65 atributos através do *Alpha de Cronbach* (que mede a consistência interna). De acordo com Nunnally (1978) e Felício *et al.* (2007), um valor aceitável de consistência interna exprime-se com valores a partir de 0,7. Como se pode observar pelo Quadro na página seguinte, todos os *Alphas* apresentam valores superiores a 0,7, que apresentou valores relativamente altos por atributo (com excepção da dimensão de atributos Sociais/de Comunicação). Podemos também verificar valores de *Alpha* muito altos entre os 0,80 e 0,86. Assim, podemos verificar valores de *Alpha* entre 0,861 (atributos de Trabalho em Geral) e 0,824 (atributos de Resolução de Problemas); o *Alpha* para atributos Sociais / de Comunicação apresenta um valor moderado de 0,650. Na globalidade, o *Alpha*, apresenta valores de 0,949, sendo estes excelentes e superiores a 0,79.

**Quadro 19 - Alpha de Cronbach – Auto-Eficácia da Liderança. Estudo Actual (B)**

|                                      | <b>Itens</b>                                     | <i>Alpha de Cronbach</i> |
|--------------------------------------|--|--------------------------|
| ATRIBUTOS DE LIDERANÇA               | 1. Construção de equipas                         | 0,810                    |
|                                      | 2. Concentração/Enfoque                          |                          |
|                                      | 3. Ter visão                                     |                          |
|                                      | 4. Conhecimento do negócio                       |                          |
|                                      | 5. Advocacia externa                             |                          |
|                                      | 6. Espírito empreendedor                         |                          |
|                                      | 7. Competência geral de liderança                |                          |
|                                      | 8. Dar directivas                                |                          |
|                                      | 9. O <i>Coaching</i>                             |                          |
|                                      | 10. Apoio no trabalho em equipa                  |                          |
|                                      | 11. Gerar lealdade                               |                          |
|                                      | 12. O <i>Role modelling</i>                      |                          |
|                                      | 13. Acreditar nos outros                         |                          |
|                                      | 14. Credibilidade                                |                          |
|                                      | 15. Conhecimento da organização                  |                          |
|                                      | 16. Juízo sensato                                |                          |
|                                      | 17. Orientação focalizada para o cliente         |                          |
| ATRIBUTOS DE GESTÃO                  | 18. Planeamento estratégico                      | 0,817                    |
|                                      | 19. Consultoria                                  |                          |
|                                      | 20. Recrutamento, selecção e retenção de pessoal |                          |
|                                      | 21. Competência geral de gestão                  |                          |
|                                      | 22. Estabelecer metas                            |                          |
|                                      | 23. Dar autonomia                                |                          |
|                                      | 24. Partilha de informação                       |                          |
|                                      | 25. Afectação de recursos                        |                          |
| 26. Organizar o trabalhos dos outros |  |                          |
| 27. O <i>Follow-up</i>               |  |                          |
| ATRIBUTOS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS  | 28. Vontade de aprender e desenvolver            | 0,824                    |
|                                      | 29. Assumir risco                                |                          |
|                                      | 30. Consultar                                    |                          |
|                                      | 31. Desafiar o status quo                        |                          |
|                                      | 32. Resolução geral de problemas                 |                          |
|                                      | 33. Inovação                                     |                          |
|                                      | 34. Resolução analítica de problemas             |                          |
|                                      | 35. Amplitude de experiência                     |                          |
|                                      | 36. Objectividade                                |                          |
|                                      | 37. Monotorizar e controlar                      |                          |
|                                      | 38. Ser consciencioso                            |                          |
|                                      | 39. Ser decisivo                                 |                          |
| ATRIBUTOS SOCIAIS/ DE COMUNICAÇÃO    | 40. Aptidões interpessoais                       | 0,652                    |
|                                      | 41. Sociabilidade                                |                          |
|                                      | 42. O <i>Networking</i>                          |                          |
|                                      | 43. Competências de apresentação formal          |                          |

|                                |  |       |
|--------------------------------|--|-------|
|                                | 44. Saber escutar                            |       |
|                                | 45. Gerir conflitos                          |       |
|                                | 46. Consciencialização perante a diversidade |       |
|                                | 47. Ser Persuasivo                           |       |
|                                | 48. Astúcia social                           |       |
|                                | 49. Sensibilidade                            |       |
| ATRIBUTOS DE TRABALHO EM GERAL | 50. Ambição                                  | 0,861 |
|                                | 51. Orientação para o êxito                  |       |
|                                | 52. Assertividade                            |       |
|                                | 53. Fidelidade                               |       |
|                                | 54. Cooperação                               |       |
|                                | 55. Auto-disciplina                          |       |
|                                | 56. Paciência                                |       |
|                                | 57. Humildade                                |       |
|                                | 58. Flexibilidade                            |       |
|                                | 59. Energia                                  |       |
|                                | 60. Produtividade                            |       |
|                                | 61. Persistência                             |       |
|                                | 62. Bom humor                                |       |
|                                | 63. Integridade                              |       |
|                                | 64. Auto confiança                           |       |
| 65. Independente               |  |       |

**Fonte: Elaboração Própria**

Ainda para averiguar a normalidade dos dados, observamos que os valores dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* são superiores a 0,05 e nesse sentido os dados são normais, nos atributos de Liderança, itens Q5 e Q12, nos atributos de Gestão, unicamente 1 item apresenta valor superior a 0,05 - Q20; nos atributos da Resolução de Problemas, unicamente 1 item apresenta valor superior a 0,05 - item Q31; nos atributos Sociais/de Comunicação, 2 itens apresentam valores superiores a 0,05 nos itens Q44 e Q49, e no atributos de Trabalho em Geral - unicamente 2 itens apresentam valores superiores a 0,05 nos itens Q52 e Q54.

### 4.3 Percepções da Cultura Percepcionada e Desejada

No que concerne a cultura percepcionada e ao observar o Quadro na página seguinte, verifica-se que a cultura percepcionada nunca é superior à desejada. Neste presente estudo (A), e observando a cultura percepcionada denota-se que a dimensão que apresenta a média mais elevada é a dimensão Apoio com 4,43, logo seguida da dimensão Objectivos com 4,08, dimensão Inovação com 3,86, enquanto que a dimensão Regras com 3,58 surge em último. No estudo anterior, observou-se a cultura percepcionada a dimensão com a média mais elevada é a dimensão Apoio (3,94), logo seguida da dimensão Inovação (3,63) e dimensão Objectivos (3,38); a dimensão Regras surge no pólo oposto (2,94). O menor *gap* cultural é em termos da dimensão Inovação (0,33), e que o maior *gap* cultural é em termos da dimensão Objectivos (0,9), sendo que a dimensão Regras e a dimensão Apoio apresentam diferenças muito semelhantes entre estas duas perspectivas, de 0,6 e 0,54, respectivamente.

**Quadro 20- Estudo Actual (A) - Hiato (*gap*) Cultural**

| <b>CULTURA PERCEPCIONADA</b>                          | <b>CULTURA DESEJADA</b>                               | <b>GAP CULTURAL</b> |
|---|---|---------------------|
| Inovação/Sistemas Abertos<br><i>Média: 3,86</i>       | Inovação/Sistemas Abertos<br><i>Média: 4,032</i>      | 0,17                |
| Objectivos/Objectivos Racionais<br><i>Média: 4,08</i> | Objectivos/Objectivos Racionais<br><i>Média: 4,27</i> | 0,19                |
| Regras/Processos Internos**<br><i>Média: 3,58</i>     | Regras/Processos Internos**<br><i>Média: 3,93</i>     | 0,35                |
| Apoio/Relações Humanas*<br><i>Média: 4,43</i>         | Apoio/Relações Humanas*<br><i>Média: 4,5</i>          | 0,07                |

Fonte: Elaboração Própria

NOTA: \*menor *gap* cultural    \*\*maior *gap* cultural

No que concerne à cultura desejada e analisando por outro prisma (ver Quadro acima, verifica-se que, neste presente estudo (A), o menor hiato cultural (isto é, a diferença entre a cultura percebida e a cultura desejada), é em termos da dimensão Apoio com 0,07, e que o maior hiato (*gap*) cultural é em termos da dimensão Regras com 0,35, sendo que as

dimensões de Inovação e Apoio apresentam diferenças muito semelhantes entre estas duas perspectivas - 0,17 e 0,07 respectivamente.

No estudo anterior, e no Quadro abaixo verificou-se que o menor *gap* cultural é em termos da dimensão Inovação (0,33), e que o maior *gap* cultural é em termos da dimensão Objectivos (0,89), sendo que as dimensões Regras e Apoio apresentam diferenças muito semelhantes entre estas duas perspectivas, de 0,6 e 0,54, respectivamente. Contudo, verifica-se que todas as dimensões apresentam uma diferença considerável entre a cultura percebida e a desejada, variando as diferenças entre 1,08 e 1,39.

**Quadro 21 - Estudo Anterior - Hiato (*gap*) Cultural**

| <b>CULTURA PERCEPCIONADA</b>                            | <b>CULTURA DESEJADA</b>                                 | <b>GAP CULTURAL</b> |
|---|---|---------------------|
| <i>Inovação/Sistemas Abertos*</i><br><i>Média: 3,63</i> | <i>Inovação/Sistemas Abertos*</i><br><i>Média: 3,96</i> | 0,33*               |
| Objectivos/Objectivos Racionais**<br><i>Média: 3,38</i> | Objectivos/Objectivos Racionais**<br><i>Média: 4,27</i> | 0,89**              |
| Regras/Processos Internos**<br><i>Média: 2,94</i>       | Regras/Processos Internos**<br><i>Média: 3,54</i>       | 0,69                |
| Apoio/Relações Humanas<br><i>Média: 3,94</i>            | Apoio/Relações Humanas<br><i>Média: 4,48</i>            | 0,54                |

Fonte: Elaboração Própria

NOTA: \*menor *gap* cultural      \*\*maior *gap* cultural

As dimensões dos Apoio e da Inovação são as que apresentavam os valores mais baixos no estudo actual; enquanto que no estudo anterior, o menor hiato/*gap* residia na dimensão de Inovação e a dimensão com elevado *gap* cultural era a dimensão Objectivos. Assim, no estudo actual a dimensão Regras troca de posição com a dimensão Objectivos (do estudo anterior). Por outro lado, e no estudo actual, denotou-se que os hiatos/*gaps* culturais diminuíram em todas as dimensões em relação ao estudo anterior.

### 4.3.1 Desempenho e Eficácia

Neste estudo actual (A), ao agrupar por dimensões, verifica-se que a percepção do desempenho é sempre superior, tanto no presente estudo como no anterior. A dimensão Relacional é a que apresenta a média mais elevada logo seguida pela dimensão Geral. Em contraste, as dimensões de Económica e de Negócio são as que apresentam valores mais baixos. Podemos constatar que, no neste estudo actual, a dimensão com elevada média é Relacional, conforme se poderá verificar no Quadro abaixo.

**Quadro 22 - Estudo Actual (A) - Médias das Percepções do Desempenho da Empresa por Dimensão – Médias e Desvio-Padrão das Dimensões**

| <b>Dimensão</b>   | <b>Média</b> | <b>Desvio</b> |
|-------------------|--------------|---------------|
| Económica         | 2,88         | 0,80          |
| Comercial/Negócio | 3,16         | 0,73          |
| Relacional        | 4,07         | 0,73          |
| Geral             | 3,78         | 0,68          |

Fonte: Elaboração Própria

Ao observar as Tabelas verifica-se que, neste estudo actual (A), o item percepcionado como o mais elevado é o das Relações entre os Colaboradores em geral com 4,50; seguido de pelas Relações entre a Administração e outros colaboradores com 4,21; qualidade dos produtos com 4,12; satisfação geral dos clientes e a produtividade da força de trabalho com o mesmo valor com 3,92. No pólo oposto, surgem itens como o lucro (rendibilidade) da sua empresa com 2,57; a quota de mercado que a sua empresa tem com 2,85; e o crescimento das vendas na sua empresa com 2,78.

No estudo anterior, conforme se pode verificar no Quadro na página seguinte, os itens que apresentam a maior média são as Relações entre e Colaboradores e as Relações entre a Gestão de Topo e os colaboradores, sendo agrupadas na dimensão Relacional (3,89). Globalmente, a percepção do desempenho relaciona-se com o crescimento das vendas.

**Quadro 23 - Estudo Anterior - Médias das Percepções do  
Desempenho da Empresa por Dimensão**

| <b>Dimensão</b>   | <b>Média</b> |
|-------------------|--------------|
| Económica         | 3,25         |
| Comercial/Negócio | 3,25         |
| Relacional        | 3,89         |
| Geral             | 3,63         |

**Fonte: Elaboração Própria**

Observando o Quadro abaixo, a hetero-percepção dos gestores demonstra que o gestor FF apresenta maior média no quadrante Relacional com 4,11. No entanto, este mesmo gestor apresenta a menor média que se observa no quadrante Económica com 2,99; seguido pelo gestor NM com 3,0. O gestor CP apresenta a segunda média elevada de 3,88 no quadrante Apoio seguido pelo gestor FF com 3,77. O gestor CP também demonstra valores consistentes de médias altas no quadrante Comercial/Negócio com 3,81; seguido do gestor FF com 3,61. No pólo oposto, o gestor NM apresenta valores de médias menores no quadrante Negócio com 3,00; enquanto que no quadrante Económico, o gestor CP demonstra valores com médias menores de 3,08.

**Quadro 24 - Estudo Actual (A) - Médias das Percepções do  
Desempenho da Empresa por Dimensão em relação aos Gestores**

| <b>Quadrante/Dimensão</b> | <b>Gestor</b> | <b>Média</b>  |
|---------------------------|---------------|---------------|
| <b>Económico(a)**</b>     | <b>FF**</b>   | <b>2,99**</b> |
|                           | CP            | 3,08          |
|                           | NM            | 3,00          |
| <b>Negócio</b>            | FF            | 3,61          |
|                           | CP            | 3,81          |
|                           | NM            | 3,00          |
| <b>Relacional*</b>        | <b>FF*</b>    | <b>4,11*</b>  |
|                           | CP            | 4,08          |
|                           | NM            | 3,61          |
| <b>Apoio</b>              | FF            | 3,77          |
|                           | CP            | 3,88          |
|                           | NM            | 3,50          |

Fonte: Elaboração Própria

Nota: \* Gestor e dimensão com média mais elevada \*\* Gestor e dimensão com média mais baixa

Na globalidade, no que concerne à percepção do desempenho, a dimensão Relacional mantém-se com as médias mais elevadas no estudo longitudinal. Assim, salientamos a possível satisfação dos empregados, bem como a relação entre empregados e entre a gestão de topo e os empregados. Evidencia-se que a percepção do desempenho mantém-se superior no estudo longitudinal.

Evidenciamos que o gestor designado por FF manteve maior consistência nos estudos actuais das hetero-percepções desempenhados pelos gestores directos e indirectos. No que concerne aos papéis de *Broker*, Produtor e Director, estes estão relacionados com o quadrante de Objectivos e o menor *gap* cultural. Segundo estes papéis, este gestor também pode ser considerado com politicamente astuto, representante da unidade de trabalho, motiva-se a si próprio e os empregados; pode ser considerado como sendo decisivo, orientado para a tarefa e a função bem como os objectivos.

#### **4.4 Gestores**

##### **4.4.1 Competências**

Observando o Quadro na página seguinte no estudo actual (A) e no 1º momento, denota-se que, o gestor FF apresentava um perfil de competências consistente, com valores elevados entre 4,72 (competências 7 e 6), 4,55 (competências 10) e 4,50 (competências 4); valores médios de 4,43 apenas em algumas perguntas relacionadas com determinadas competências (competências 1) e valores baixos de 3,72 apenas em algumas perguntas relacionadas com determinadas competências (competências 22) e 3,77 (competências 19). Enquanto que no estudo anterior, o gestor A, no 1º momento, apresentava um perfil de competências consistente com valores entre 3,45 (competências 3, 9 e 15) e 4,1 (competências 7 e 22).

**Quadro 25 - Competências do Gestor - Gestor FF, Médias.  
Estudo Actual (A) - 1º Momento**

| Competências | Itens | Média | Desvio Padrão |
|--------------|-------|-------|---------------|
| C1           | 12,45 | 4,43  | 0,525         |
| C2           | 8,21  | 4,05  | 0,68          |
| C3           | 6,36  | 4,33  | 0,59          |
| C4           | 7,31  | 4,50  | 0,52          |
| C5           | 15,38 | 4,16  | 0,72          |
| C6           | 29,44 | 4,72  | 0,47          |
| C7           | 48,40 | 4,72  | 0,47          |
| C8           | 1,13  | 4,16  | 0,63          |
| C9           | 24,43 | 4,33  | 0,69          |
| C10          | 27,47 | 4,55  | 0,52          |
| C11          | 9,28  | 4,22  | 0,55          |
| C12          | 33,39 | 4,27  | 0,65          |
| C13          | 14,23 | 4,22  | 0,72          |
| C14          | 3,42  | 4,33  | 0,59          |
| C15          | 17,41 | 4,11  | 0,72          |
| C16          | 26,32 | 4,05  | 0,65          |
| C17          | 22,37 | 4,33  | 0,59          |
| C18          | 19,30 | 3,99  | 0,98          |
| C19          | 2,18  | 3,77  | 0,75          |
| C20          | 11,34 | 3,94  | 0,82          |
| C21          | 20,35 | 3,88  | 0,85          |
| C22          | 25,46 | 3,72  | 0,71          |
| C23          | 4,16  | 3,99  | 0,93          |
| C24          | 5,10  | 4,22  | 1,43          |

Fonte: Elaboração Própria

Observando o Quadro na página seguinte do estudo actual, e no 2º momento, o gestor F demonstra valores médios consistentes, sendo que o valor mais elevado valor é de 4,43 (competências 7), 4,36 (competências 10) e 4,28 (competências 6) enquanto que o valor mais baixo é de 3,32 (competências 20), seguido de 3,35 (competências 18 e 19). No estudo anterior, 2º momento, a tendência do 1º momento altera-se e o perfil de competências passa a contemplar maiores oscilações, variando entre 2, 17 e 5, assim, as competências 7 e 10 são as que apresentam as maiores médias, contrariamente às competências 13, 15, 17 e 4 que apresentam as menores médias.

**Quadro 26 - Competências do Gestor Gestor FF, Médias  
Estudo Actual (A), 2º momento**

| <b>Competências</b> | <b>Itens</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio Padrão</b> |
|---------------------|--------------|--------------|----------------------|
| C1                  | 12,45        | 3,78         | 0,77                 |
| C2                  | 8,21         | 3,78         | 0,58                 |
| C3                  | 6, 36        | 3,78         | 0,58                 |
| C4                  | 7, 31        | 4,07         | 0,74                 |
| C5                  | 15, 38       | 3,85         | 0,54                 |
| C6                  | 29, 44       | 4,28         | 0,84                 |
| C7                  | 48, 40       | 4,43         | 0,53                 |
| C8                  | 1, 13        | 3,78         | 0,43                 |
| C9                  | 24, 43       | 3,86         | 0,76                 |
| C10                 | 27, 47       | 4,36         | 0,64                 |
| C11                 | 9, 28        | 3,85         | 0,76                 |
| C12                 | 33, 39       | 3,57         | 0,66                 |
| C13                 | 14, 23       | 3,57         | 0,72                 |
| C14                 | 3, 42        | 3,68         | 0,45                 |
| C15                 | 17, 41       | 4,07         | 0,74                 |
| C16                 | 26, 32       | 3,57         | 0,64                 |
| C17                 | 22, 37       | 3,43         | 0,77                 |
| C18                 | 19, 30       | 3,35         | 0,79                 |
| C19                 | 2,18         | 3,35         | 0,61                 |
| C20                 | 11,34        | 3,32         | 0,61                 |
| C21                 | 20, 35       | 3,78         | 0,55                 |
| C22                 | 25, 46       | 3,43         | 0,98                 |
| C23                 | 4, 16        | 3,42         | 0,99                 |
| C24                 | 5, 10        | 3,64         | 0,51                 |

Fonte: Elaboração Própria

Observando o Quadro na página seguinte, verifica-se que, o gestor CP apresentava um perfil de competências consistente, com valores médios de 4,50 (competência 7), de 4,37 (competências 10); 4,25 (competências 12) e 4,12 (competências 17); e valores baixos de 3,65 apenas em algumas perguntas relacionadas com determinadas competências (competências 3); e 3,75 (competências 1, 13, 16 e 19). Relativamente ao estudo anterior, e às competências de gestão do gestor B, tal com gestor A, o gestor B apresenta valores de competências sem grandes oscilações e a rondar o médio-alto, oscilando entre 3,5 (competências 19) e 4,35 (competências 17).

**Quadro 27 - Competências do Gestor Gestor CP, Médias.  
Estudo Actual (A), 1º Momento**

| <b>Competências</b> | <b>Itens</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio Padrão</b> |
|---------------------|--------------|--------------|----------------------|
| C1                  | 12,45        | 3,75         | 0,5                  |
| C2                  | 8,21         | 3,87         | 0,88                 |
| C3                  | 6, 36        | 3,65         | 0,75                 |
| C4                  | 7, 31        | 4,00         | 0,41                 |
| C5                  | 15, 38       | 4,00         | 0,73                 |
| C6                  | 29, 44       | 4,00         | 0,73                 |
| C7                  | 48, 40       | 4,50         | 0,78                 |
| C8                  | 1, 13        | 4,00         | 0,81                 |
| C9                  | 24, 43       | 3,87         | 1,037                |
| C10                 | 27, 47       | 4,37         | 0,54                 |
| C11                 | 9, 28        | 3,87         | 0,75                 |
| C12                 | 33, 39       | 4,25         | 0,72                 |
| C13                 | 14, 23       | 3,75         | 0,72                 |
| C14                 | 3, 42        | 3,87         | 0,97                 |
| C15                 | 17, 41       | 3,87         | 0,88                 |
| C16                 | 26, 32       | 3,75         | 0,72                 |
| C17                 | 22, 37       | 4,12         | 0,54                 |
| C18                 | 19, 30       | 4,00         | 0,81                 |
| C19                 | 2,18         | 3,75         | 0,90                 |
| C20                 | 11,34        | 4,00         | 0,81                 |
| C21                 | 20, 35       | 3,87         | 0,88                 |
| C22                 | 25, 46       | 4,00         | 0,81                 |
| C23                 | 4, 16        | 3,87         | 0,66                 |
| C24                 | 5, 10        | 3,87         | 1,31                 |

Fonte: Elaboração Própria

No 2º momento do Estudo Actual (A), o Quadro na página seguinte demonstra que o gestor CP, apresenta valores consistentes, sendo que o mais elevado é de 4,5 (competências 7), seguido de 4,27 (competências 10) e 4,13 (competências 14 e 22). O valor mais baixo é de 3,67 (competências 15) seguido dos valores 3,72 (competências 18) e 3,73 (competências 4).

Enquanto que no 2º momento do estudo anterior, surgem maiores oscilações, tendo o gestor B melhorado nalgumas competências e piorado noutras; assim, as competências 6, 10 e 8 são as que têm as maiores medias contrariamente às competências 2, 13 e 14.

**Quadro 28 - Competências do Gestor - Gestor CP, Médias.  
Estudo Actual (A), 2º momento**

| <b>Competências</b> | <b>Itens</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio Padrão</b> |
|---------------------|--------------|--------------|----------------------|
| C1                  | 12,45        | 3,95         | 0,68                 |
| C2                  | 8,21         | 3,90         | 0,52                 |
| C3                  | 6,36         | 3,77         | 0,60                 |
| C4                  | 7,31         | 3,73         | 0,57                 |
| C5                  | 15,38        | 3,86         | 0,46                 |
| C6                  | 29,44        | 3,90         | 0,52                 |
| C7                  | 48,40        | 4,50         | 0,50                 |
| C8                  | 1,13         | 3,90         | 0,52                 |
| C9                  | 24,43        | 4,04         | 0,65                 |
| C10                 | 27,47        | 4,27         | 0,46                 |
| C11                 | 9,28         | 4,00         | 0,54                 |
| C12                 | 33,39        | 3,77         | 0,40                 |
| C13                 | 14,23        | 3,81         | 0,47                 |
| C14                 | 3,42         | 4,13         | 0,35                 |
| C15                 | 17,41        | 3,67         | 0,49                 |
| C16                 | 26,32        | 3,81         | 0,59                 |
| C17                 | 22,37        | 3,90         | 0,20                 |
| C18                 | 19,30        | 3,72         | 0,68                 |
| C19                 | 2,18         | 3,86         | 0,52                 |
| C20                 | 11,34        | 3,81         | 0,25                 |
| C21                 | 20,35        | 3,86         | 0,35                 |
| C22                 | 25,46        | 4,13         | 0,81                 |
| C23                 | 4,16         | 4,09         | 0,51                 |
| C24                 | 5,10         | 4,00         | 0,61                 |

Fonte: Elaboração Própria

Observando a Quadro na página seguinte podemos constatar que, o gestor NM apresenta um perfil de competências consistente, visto que apresenta valores elevados de 5 (competências 23), valores médios de 4,53 (competências 10) e valores baixos de 3,5 apenas em algumas perguntas relacionadas com determinadas competências (competências 16, 22 e 24).

**Quadro 29 - Competências dos Gestores - Gestor NM, Médias.  
Estudo Actual (A), 1º Momento**

| <b>Competências</b> | <b>Itens</b> | <b>Média</b> |
|---------------------|--------------|--------------|
| C1                  | 12,45        | 4,50         |
| C2                  | 8,21         | 4,00         |
| C3                  | 6,36         | 4,00         |
| C4                  | 7,31         | 4,35         |
| C5                  | 15,38        | 4,00         |
| C6                  | 29,44        | 4,50         |
| C7                  | 48,40        | 4,50         |
| C8                  | 1,13         | 4,50         |
| C9                  | 24,43        | 4,50         |
| C10                 | 27,47        | 4,53         |
| C11                 | 9,28         | 4,50         |
| C12                 | 33,39        | 4,00         |
| C13                 | 14,23        | 4,00         |
| C14                 | 3,42         | 4,50         |
| C15                 | 17,41        | 4,50         |
| C16                 | 26,32        | 3,50         |
| C17                 | 22,37        | 4,50         |
| C18                 | 19,30        | 4,50         |
| C19                 | 2,18         | 4,50         |
| C20                 | 11,34        | 4,50         |
| C21                 | 20,35        | 4,00         |
| C22                 | 25,46        | 3,50         |
| C23                 | 4,16         | 5,00         |
| C24                 | 5,10         | 3,50         |

Fonte: Elaboração Própria

Denota-se, no estudo anterior, no que se refere às competências de gestão do gestor C que e, no 1º momento, existe uma maior oscilação do que em relação aos restantes gestores, sendo que o gestor C apresenta maiores valores nas competências 24, 4 e 7, surgindo no polo oposto as competências 15, 13 e 21.

No estudo actual (A), e no 2º momento, observando o Quadro na página seguinte, verifica-se valores consistentes sendo que o valor mais alto é de 4,15 (competências 7), seguido do valor de 3,78 (competências 4) e 4,73 (competências 6). Enquanto que o valor mais baixo é de 3,07 (competências 23), seguido de 3,10 (competências 12) e 3,19 (competências 20). No estudo anterior e no 2º momento, denota-se uma quebra geral dos valores, sendo que apenas as

competências 1, 7, 9, 15, 18 e 21 são superiores no 2º momento. Assim, as competências 7 são, no 2º momento, as que apresentam a maior média, ao contrário das competências 6, 12 e 13 que apresentam as menores médias.

**Quadro 30 - Competências dos Gestores – Gestor NM, Médias.  
Estudo Actual (A), 2º momento**

| <b>Competências</b> | <b>Itens</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio Padrão</b> |
|---------------------|--------------|--------------|----------------------|
| C1                  | 12,45        | 3,53         | 1,07                 |
| C2                  | 8,21         | 3,53         | 1,17                 |
| C3                  | 6,36         | 3,38         | 1,15                 |
| C4                  | 7,31         | 3,78         | 0,61                 |
| C5                  | 15,38        | 3,46         | 1,27                 |
| C6                  | 29,44        | 3,73         | 0,52                 |
| C7                  | 48,40        | 4,15         | 0,87                 |
| C8                  | 1,13         | 3,46         | 1,16                 |
| C9                  | 24,43        | 3,50         | 0,98                 |
| C10                 | 27,47        | 3,65         | 0,90                 |
| C11                 | 9,28         | 3,50         | 1,08                 |
| C12                 | 33,39        | 3,11         | 1,08                 |
| C13                 | 14,23        | 3,43         | 1,05                 |
| C14                 | 3,42         | 3,42         | 1,01                 |
| C15                 | 17,41        | 3,77         | 1,15                 |
| C16                 | 26,32        | 3,69         | 0,96                 |
| C17                 | 22,37        | 3,30         | 0,18                 |
| C18                 | 19,30        | 3,34         | 1,25                 |
| C19                 | 2,18         | 3,30         | 1,07                 |
| C20                 | 11,34        | 3,19         | 0,99                 |
| C21                 | 20,35        | 3,23         | 1,07                 |
| C22                 | 25,46        | 3,46         | 1,20                 |
| C23                 | 4,16         | 3,07         | 1,20                 |
| C24                 | 5,10         | 3,65         | 1,01                 |

Fonte: Elaboração Própria

Globalmente, verifica-se que, os gestores FF (estudo actual) e A (estudo anterior), e comparando o 1º momento deste estudo actual com o estudo anterior, mantém consistência de valores elevados nas competências 7. Enquanto que, as competências 22 no estudo anterior apresentavam um valor mais elevado (4,10), agora neste presente estudo passam a demonstrar o valor de 3,72. No 2º momento, comparando este estudo actual com o estudo anterior, verifica-se que as competências 7 mantêm-se com médias mais elevadas.

Os gestores CP e B, no 1º e 2º momentos deste estudo actual demonstram que as

competências 7 apresentam consistência nos valores com média elevada para ambos os momentos embora referencia-se que no estudo anterior apresentava valores completamente dispares entre os dois momentos. Os gestores NM e C, no 1º momento deste estudo actual apresentam valores médios elevados nas competências 23 sendo interessante referenciar que estas competências passam a demonstrar médias menores no 2º momento. No estudo anterior as competências 7 mantêm-se com médias elevadas, enquanto que as médias menores atribuíam-se às competências 13, em ambos os momentos do estudo anterior.

Na nossa opinião estes dados relativos às competências são interessantes porque no estudo longitudinal, as competências 13 mantiveram as médias mais baixas. Estas competências relacionam-se com a habilidade de negociar e gerir o tempo bem para alancçar os objectivos. Estes resultados parecem estar voltados para aspectos tangíveis relacionados com o desempenho. No que concerne aos resultados obtidos para as competências 23, as médias mais elevadas poderão estar relacionadas com a habilidade de motivar a equipa perantes os objectivos bem como para facilitar o diálogo. Estes resultados parecem estão em sintonia com os aspectos intangíveis considerados necessários para o desempenho.

No que concerne aos resultados relativos ao Gestor designado por FF nas competências 7, estas estão relacionadas com a capacidade do gestor de se entregar ao tabalho de alma e coração e a sua capacidade de dar o seu máximo na actividade. Estes resultados parecem estar em sintonia com os aspectos intangíveis relacionados com o desempenho. Assim, parece-nos que se evidencia aspectos holísticos nestes resultados uma vez que constatamos características de uma liderança humanizada. Aqui também se podia estabelecer uma sintonia entre a sensibilidade perante a inteligência espiritual e a necessidade da partilha de conhecimento necessária numa empresa intensiva em conhecimento.

#### **4.4.2 Papéis dos Gestores**

Observa-se que, no estudo actual e no 1º momento, conforme o Quadro na página seguinte, o valor mais elevado corresponde ao gestor NM com 4,60 no papel de Coordenador; de seguida verifica-se que o mesmo gestor, apresenta o valor 4,50 nos papéis de Produtor e Director. Observa-se que valor mais baixo de 3,75 no papel de Inovador atribui-se ao gestor CP.

Globalmente, pode-se constatar que o gestor NM apresenta valores mais elevados na maioria dos papéis.

**Quadro 31 - Estudo Actual (A) 1º Momento: Médias.  
Papéis de Gestão dos Gestores**

| <b>Papéis</b>      | <b>Gestor</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio Padrão</b> |
|--------------------|---------------|--------------|----------------------|
| <b>Inovador</b>    | FF            | 4,27         | 0,58                 |
|                    | CP            | 3,75         | 0,71                 |
|                    | NM            | 4,17         | 0                    |
| <b>Broker</b>      | FF            | 4,46         | 0,57                 |
|                    | CP            | 4,28         | 0,62                 |
|                    | NM            | 4,33         | 0                    |
| <b>Produtor</b>    | FF            | 4,40         | 0,60                 |
|                    | CP            | 4,12         | 0,77                 |
|                    | NM            | 4,50         | 0                    |
| <b>Director</b>    | FF            | 4,35         | 0,58                 |
|                    | CP            | 4,17         | 0,67                 |
|                    | NM            | 4,50         | 0                    |
| <b>Coordenador</b> | FF            | 4,38         | 0,67                 |
|                    | CP            | 3,83         | 0,64                 |
|                    | NM            | 4,60         | 0                    |
| <b>Monitor</b>     | FF            | 4,13         | 0,78                 |
|                    | CP            | 3,96         | 0,69                 |
|                    | NM            | 4,33         | 0                    |
| <b>Facilitador</b> | FF            | 3,87         | 0,81                 |
|                    | CP            | 3,87         | 0,87                 |
|                    | NM            | 4,33         | 0                    |
| <b>Mentor</b>      | FF            | 4,15         | 0,78                 |
|                    | CP            | 3,91         | 0,71                 |
|                    | NM            | 4,00         | 0                    |

Fonte: Elaboração Própria

Na globalidade, no estudo actual e no 2º momento, verifica-se no Quadro na página seguinte que o gestor CP apresenta valores mais elevados na maioria dos papéis. Neste estudo actual, verifica-se também que o valor mais elevado corresponde ao papel de Produtor com 4,19 (sendo este mesmo papel também evidenciado no estudo anterior) enquanto que no 1º momento, o valor mais elevado de 4,60 corresponde ao papel de Coordenador. Por outro lado, no 1º momento o valor mais baixo de 3,75 corresponde ao papel de Inovador (gestor

CP), enquanto que no 2º momento, o valor mais baixo de 3,05 corresponde ao papel de Mentor (gestor FF). No estudo anterior, destacaram-se os papéis de Coordenador (3,65; gestor B, 1º momento) e *Broker* (3,39; gestor C, 2º momento).

### Quadro 32 - Estudo Actual (A) 2º Momento: Médias.

#### Papéis de Gestão dos Gestores

| Papéis             | Gestor | Média | Desvio Padrão |
|--------------------|--------|-------|---------------|
| <b>Inovador</b>    | FF     | 3,78  | 0,59          |
|                    | CP     | 3,86  | 0,60          |
|                    | NM     | 3,45  | 1,13          |
| <b>Broker</b>      | FF     | 4,07  | 0,70          |
|                    | CP     | 3,83  | 0,51          |
|                    | NM     | 3,65  | 1,14          |
| <b>Produtor</b>    | FF     | 4,10  | 0,57          |
|                    | CP     | 4,19  | 0,58          |
|                    | NM     | 3,77  | 0,95          |
| <b>Director</b>    | FF     | 3,83  | 0,68          |
|                    | CP     | 3,95  | 0,42          |
|                    | NM     | 3,34  | 1,03          |
| <b>Coordenador</b> | FF     | 3,80  | 0,63          |
|                    | CP     | 3,87  | 0,44          |
|                    | NM     | 3,55  | 1,09          |
| <b>Monitor</b>     | FF     | 3,43  | 0,74          |
|                    | CP     | 3,79  | 0,53          |
|                    | NM     | 3,41  | 1,16          |
| <b>Facilitador</b> | FF     | 3,65  | 0,62          |
|                    | CP     | 3,85  | 0,36          |
|                    | NM     | 3,24  | 1,04          |
| <b>Mentor</b>      | FF     | 3,05  | 0,75          |
|                    | CP     | 4,05  | 0,64          |
|                    | NM     | 3,46  | 1,10          |

Fonte: Elaboração Própria

No estudo anterior, e globalmente, o gestor A apresenta uma grande consistência ao nível dos papéis (1º e 2º momentos), no entanto, apresenta valores relativamente medianos, visto que os valores variam entre 3,55 (Coordenador) e 3,85 (Mentor) no 1º momento, e entre 2,72 (Coordenador) e 3,89 (Produtor) no 2º momento. Relativamente ao gestor B, no que se refere

aos papéis desempenhados pelo gestor, verifica-se que a percepção dos outros. Num nível mais geral, os papéis que o gestor B melhor desempenha são os papéis de Monitor (4,08), Produtor (4,03) e Director (4,03; 1º momento), e de *Broker* (4,33), Produtor e Director (ambos com 4; 2º momento); num pólo oposto, surge o papel de Facilitador (3,65; 1º momento), e Coordenador (2º momento). Por outro lado, apenas os papéis de *Broker*, Director e Mentor apresentam valores superiores no 2º momento. Relativamente aos papéis desempenhados pelo gestor C, as maiores diferenças entre percepções encontram-se nos papéis Monitor, Produtor e Inovador (1º momento); e *Broker*, Coordenador, Monitor e Facilitador (2º momento). Contudo, as menores diferenças encontram-se nos papéis de Coordenador, Mentor e *Broker* (1º momento), e Produtor, Director e Inovador (2º momento). Assim, no 1º momento, o gestor C apresenta melhores competências nos papéis de Mentor (4,28), Director (4,17) e Produtor (4,15); no 2º momento, nos papéis de Produtor (4,33) e Mentor (3,94). Por sua vez, no pólo oposto surge o papel de Coordenador (3,65; 1º momento) e *Broker* (3,39; 2º momento). De referir, também, que apenas o papel de produtor apresenta a média superior no 2º momento.

Se observarmos os quadrantes do modelo de *CVF* relativamente ao gestores no estudo actual (A), no Quadro na página seguinte verifica-se que os valores médios resultantes sem incluir a hetero-percepção sobre os gestores resultam num *gap* cultural maior no quadrante das Regras. Por outro lado, o quadrante que apresenta menor *gap* cultural é o Apoio. Enquanto que os valores médios que incluem a hetero-percepção sobre os gestores demonstram que o menor *gap* cultural com gestores é o objectivos e o maior *gap* cultural com gestores é o apoio em ambos os estudos actual e anterior.

**Quadro 33 - Quadrantes do Modelo de CVF Relativamente ao Gestores no Estudo Actual (A) - Hiato (*gap*) Cultural em Relação aos Gestores**

| <b>CULTURA PERCEPCIONADA SEM GESTORES</b>      | <b>CULTURA DESEJADA SEM GESTORES</b>            | <b>GAP CULTURAL SEM GESTORES</b> | <b>CULTURA DESEJADA COM GESTORES</b> | <b>CULTURA PERCEPCIONADA COM GESTORES</b> | <b>GAP CULTURAL COM GESTORES</b> |
|--|---|----------------------------------|--------------------------------------|---|----------------------------------|
| Inovação/<br>Sistemas<br>Abertos<br>3,86       | Inovação/<br>Sistemas<br>Abertos<br>4,032       | 0,17<br>(E.Actual)               | FF – 4,08<br>A – 3,20                | FF – 3,88<br>A – 2,67                     | 0,18<br>(E.Actual)               |
|  |   | 0,33*<br>(E.Anterior)            | CP – 3,81<br>B - 3,90                | CP – 3,68<br>B - 3,80                     | 0,25<br>(E.Anterior)             |
|  |   |                                  | NM – 4,50<br>C - 3,85                | NM – 4,25<br>C - 3,79                     |                                  |
| Objectivos/<br>Objectivos<br>Racionais<br>4,08 | Objectivos/<br>Objectivos*<br>Racionais<br>4,27 | 0,19<br>(E.Actual)               | FF – 4,30<br>A – 3,80                | FF- 4,19<br>A – 3,42                      | 0,02*<br>(E.Actual)              |
|  |   | 0,89**<br>(E.Anterior)           | CP – 4,06<br>B – 3,95                | CP – 3,85<br>B – 3,95                     | 0,17*<br>(E.Anterior)            |
|  |   |                                  | NM – 5,0<br>C – 4,10                 | NM - 4,00<br>C – 4,08                     |                                  |
| Regras/<br>Processos<br>Internos**<br>3,58     | Regras/<br>Processos<br>Internos<br>3,93        | 0,35**<br>(E.Actual)             | FF – 4,02<br>A – 3,80                | FF – 3,49<br>A – 2,42                     | 0,29<br>(E.Actual)               |
|  |   | 0,69<br>(E.Anterior)             | CP – 3,81<br>B – 3,90                | CP – 3,75<br>B – 3,52                     | 0,26<br>(E.Anterior)             |
|  |   |                                  | NM – 3,75<br>C - 3,90                | NM – 3,75<br>C – 3,88                     |                                  |
| Apoio/<br>Relações<br>Humanas*<br>4,43         | Apoio/<br>Relações<br>Humanas**<br>4,50         | 0,07*<br>(E.Actual)              | FF – 4,60<br>A – 3,90                | FF – 4,55<br>A – 2,83                     | 0,38**<br>(E.Actual)             |
|  |   | 0,54<br>(E.Anterior)             | CP – 4,38<br>B - 4,00                | CP – 4,25<br>B – 3,59                     | 0,39**<br>(E.Anterior)           |
|  |   |                                  | NM – 5,0<br>C – 3,70                 | NM – 4,00<br>C – 4,08                     |                                  |

Fonte: Elaboração Própria

NOTA: \*menor *gap* cultural sem as heteropercepções dos gestores directos (dimensão Apoio) com gestores (dimensão Objectivos)

\*\*maior *gap* cultural sem as heteropercepções dos gestores directos (dimensão Regras) com gestores (dimensão Apoio)

Na globalidade, os resultados obtidos apontam para o seguinte: no estudo longitudinal das hetero-percepções dos gestores directos e indirectos, o *gap* cultural diminuiu em todas as dimensões relativas as competências dos papéis. Considera-se vital destacar o quadrante designado por Apoio. Assim, e no que concerne aos resultados obtidos para as hetero-percepções dos gestores directos, estes demonstram que o menor *gap* cultural mantém-se no

quadrante designado por Objectivos Racionais e Competir no modelo de *CVF*. Este quadrante é caracterizado por uma cultura de mercado. Este quadrante também está relacionado com a fase da Combinação no modelo de *SECI* (fase caracterizada pelos processos que fomentam os relacionamentos e intercâmbios informais; nesta fase apresenta-se a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito). Podemos salientar que o maior *gap* cultural reside no quadrante Apoio, também designado por Colaborar no modelo *CVF*. Este quadrante por sua vez está relacionado com a fase da Socialização no modelo de *SECI* (fase caracterizada pelos processos que fomentam os relacionamentos e intercâmbios informais onde o conhecimento tácito é convertido em conhecimento tácito).

No que concerne aos resultados obtidos para as hetero-percepções dos gestores indirectos, no último estudo o menor *gap* cultural passa para o quadrante do modelo de *CVF* designado por Apoio, Colaborar e Relações Humanas, com uma cultura de clã. No estudo anterior, os resultados das hetero-percepções dos gestores indirectos demonstram que o menor *gap* cultural reside no quadrante Sistemas Abertos e Inovação também designado por Criar no modelo *CVF*. Este quadrante é caracterizado por uma cultura de adhocracia que fomenta a Inovação. Este quadrante também está relacionado com a fase da Externalização no modelo de *SECI* (fase caracterizada pelos processos que fomentam oportunidades para a intuição e a criatividade que proporciona a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito).

No que concerne às hetero-percepções dos gestores indirectos, no último estudo, o maior *gap* cultural apresenta-se no quadrante do modelo de *CVF* designado por Processos Internos e Regras, também designado por Controlar no modelo *CVF* (cultura de hierarquia). Este quadrante está relacionado com a fase da Internalização no modelo de *SECI* (fase onde os processos fomentam as rotinas de trabalho feito à medida e proporciona a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito). Por outro lado, o maior *gap* cultural no estudo anterior reside no quadrante designado por Objectivos Racionais e Competir, caracterizado por uma cultura de mercado. Este quadrante está relacionado com a fase da Combinação no modelo de *SECI* (fase com processos que fomentam os relacionamentos e intercâmbios informais – conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito).

Pelo facto que o *gap* cultural ter diminuído em todas as dimensões, as percepções do desempenho organizacional parece ter melhorado. Estes resultados poderão ser preocupantes no que concerne à cultura de clã associada ao quadrante Apoio no modelo *CVF*, uma vez que são os gestores indirectos que apoiam esta cultura, e não os gestores directos. No modelo de *SECI*, a fase da Socialização do conhecimento associada a esta cultura poderá fomentar o espaço *ba* na organização através do apoio dos gestores de modo a que os empregados possam partilhar o seu conhecimento tácito, as suas experiências poderão conduzir a um melhoramento do bem estar emocional, social e espiritual na organização, fomentar o diálogo, aumentar a criação de conhecimento através da memória de grupo através da criação dum clima inovador dos SI. Estes resultados tendem a indicar que prevalece uma partilha de conhecimento essencialmente explícito que caracteriza uma empresa intensiva em informação. Mais se evidencia que também se podia estabelecer uma preocupação pois prevalece a grande necessidade da partilhar conhecimento tácito necessário numa empresa intensiva em conhecimento.

#### **4.4.3 Confiança**

Neste estudo actual, e no 1º momento, observa-se no Quadro na página seguinte que a dimensão Capacidade apresenta o valor de média elevada, no gestor CP de 4,56; seguindo-se com a média do gestor FF com 4,38. O gestor NM apresenta o segundo valor de média elevada. Já na dimensão Integridade, o gestor NM apresenta a segunda média mais elevada de 4,50 e também revela médias relativamente elevadas e consistentes nas dimensões Capacidade 4,12 e Benevolência 4,16. No pólo oposto, o gestor FF revela a menor média na dimensão Confiança de 3,22 seguido pelo o gestor CP com 3,37 e o gestor NM com 3,75. Assim, na globalidade observam-se médias de valores menores nesta dimensão.

**Quadro 34 - Hetero-Percepções dos Gestores sobre Confiança, Médias.  
Estudo Actual (A). 1º Momento**

| <b>Dimensão</b>     | <b>Gestor</b> | <b>Médias</b> |
|---------------------|---------------|---------------|
| <b>Capacidade</b>   | FF            | 4,38          |
|                     | CP            | 4,56          |
|                     | NM            | 4,12          |
| <b>Benevolência</b> | FF            | 4,00          |
|                     | CP            | 4,16          |
|                     | NM            | 4,16          |
| <b>Integridade</b>  | FF            | 3,88          |
|                     | CP            | 3,96          |
|                     | NM            | 4,50          |
| <b>Confiança</b>    | FF            | 3,22          |
|                     | CP            | 3,37          |
|                     | NM            | 3,75          |

Fonte: Elaboração Própria

Neste estudo actual (A) e no 2º momento, conforme se pode verificar no Quadro na página seguinte, pode-se observar que o gestor NM apresenta a média de valor mais elevado na dimensão Capacidade com 4,24. Esta dimensão apresenta médias de valor mais elevado, como demonstram os gestores FF com 4,19 e NM com 4,18. Enquanto que a média com o menor valor é a dimensão Confiança que corresponde ao gestor CP com 3,00; na globalidade observam-se médias de valores menores nesta dimensão, nos gestores FF com 3,03 e NM com 3,13.

**Quadro 35 – Hetero-Percepções dos Gestores sobre Confiança, Médias.****Estudo Actual (A), 2º momento**

| <b>Dimensão</b>     | <b>Gestor</b> | <b>Médias</b> |
|---------------------|---------------|---------------|
| <b>Capacidade</b>   | FF            | 4,19          |
|                     | CP            | 4,18          |
|                     | NM            | 4,24          |
| <b>Benevolência</b> | FF            | 3,86          |
|                     | CP            | 3,78          |
|                     | NM            | 3,50          |
| <b>Integridade</b>  | FF            | 3,81          |
|                     | CP            | 3,75          |
|                     | NM            | 3,72          |
| <b>Confiança</b>    | FF            | 3,03          |
|                     | CP            | 3,00          |
|                     | NM            | 3,13          |

Fonte: Elaboração Própria

Enquanto que no estudo anterior, observando o Quadro na página seguinte, o gestor A apresentava valores mais elevados na dimensões da Integridade (1º momento) e da Benevolência (2º momento), e valores mais baixos na dimensão Confiança. Unicamente a dimensão Benevolência apresentava valores superiores no 2º momento. As percepções do gestor B apresenta valores mais elevados na dimensão Capacidade (1º e 2º momentos), em contraste com a dimensão Confiança (1º e 2º momentos). O gestor C apresenta valores mais elevados nas dimensões Integridade e Capacidade (1º momento), assim como a dimensão Benevolência (2º momento).

**Quadro 36 – Hetero-Percepções dos Gestores sobre Confiança, Médias.  
Estudo Anterior, 1º e 2º Momentos**

| Dimensão     | Gestor | Médias<br>1º e 2º<br>Momentos |      |
|--------------|--------|-------------------------------|------|
|              |        |                               |      |
| Capacidade   | A      | 3,77                          | 3,47 |
|              | B      | 4,08                          | 4,31 |
|              | C      | 4,13                          | 4,22 |
| Benevolência | A      | 3,70                          | 4,07 |
|              | B      | 3,48                          | 3,91 |
|              | C      | 3,70                          | 4,40 |
| Integridade  | A      | 4,06                          | 3,89 |
|              | B      | 3,85                          | 4,00 |
|              | C      | 4,13                          | 4,00 |
| Confiança    | A      | 2,85                          | 2,75 |
|              | B      | 2,85                          | 3,00 |
|              | C      | 3,00                          | 3,33 |

Fonte: Elaboração Própria

Na globalidade, os resultados obtidos relativamente à Confiança, a dimensão Capacidade apresenta-se com médias mais elevadas no estudo longitudinal. Estes resultados tendem a demonstrar que a gestão na empresa em estudo é considerada competente e apresenta uma maior tendência perante os aspectos tangíveis. Esta constatação também poderá ser alarmante pois a equipa de gestão tende a negligenciar os aspectos intangíveis associados às dimensões Integridade e Confiança. Tal constatação também poderá evidenciar que a equipa de gestão carece de fomentar uma visão holística perante a confiança em geral na empresa em estudo. Um resultado inesperado está associado ao quadrante Apoio, com a cultura de clã, uma vez que são os gestores indirectos na empresa em estudo que apoiam esta cultura, e não os gestores directos conforme seria desejável. Este resultado pode ser considerado alarmante tendo em consideração que este quadrante faculta a conversão de conhecimento tácito para o conhecimento tácito. Este mesmo conhecimento é considerado vital para fomentar a partilha

deste conhecimento no espaço *ba*.

#### ***4.5 Auto-eficácia de Liderança***

##### **4.5.1 Resultados da Auto-eficácia da Liderança**

Observando o Quadro na página seguinte, do estudo actual (B) da auto-eficácia da liderança denota-se que, a média mais elevada corresponde ao líder CP com o valor de 4,50 nos atributos de Gestão, seguido pelos valores entre 3,94 nos atributos de liderança nos líderes SF, observa-se que a média mais baixa com o valor entre 2,66 corresponde aos atributos Sociais/de Comunicação (líderes FF e NM), seguido ainda nos mesmos atributos pelas médias com os valores entre 2,75 (líder SAF); 2,80 (líder FF); 2,91 (no líder CP) nos atributos de Trabalho em Geral e de 2,93 (líder FF) nos atributos de Sociais/ de Comunicação.

**Quadro 37 - Estudo Actual (B) - Auto-eficácia da Liderança.  
Médias com Identificação dos Respondentes**

| <b>Atributos</b>                | <b>Líder</b> | <b>Média</b> |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Liderança</b>                | FF           | 3,47         |
|                                 | CP           | 3,47         |
|                                 | NM           | 3,41         |
|                                 | SF           | 3,94         |
|                                 | EVA          | 3,94         |
|                                 | SAF          | 3,94         |
| <b>Gestão**</b>                 | FF           | 2,80         |
|                                 | CP           | 4,50**       |
|                                 | NM           | 3,30         |
|                                 | SF           | 3,40         |
|                                 | EVA          | 3,80         |
|                                 | SAF          | 3,50         |
| <b>Resolução de Problemas</b>   | FF           | 3,08         |
|                                 | CP           | 3,16         |
|                                 | NM           | 3,41         |
|                                 | SF           | 3,33         |
|                                 | EVA          | 3,91         |
|                                 | SAF          | 3,41         |
| <b>Sociais/ de Comunicação*</b> | FF           | 2,66*        |
|                                 | CP           | 2,91         |
|                                 | NM           | 2,66*        |
|                                 | SF           | 3,00         |
|                                 | EVA          | 3,25         |
|                                 | SAF          | 2,75         |
| <b>Trabalho em Geral</b>        | FF           | 2,93         |
|                                 | CP           | 3,25         |
|                                 | NM           | 3,06         |
|                                 | SF           | 3,62         |
|                                 | EVA          | 3,75         |
|                                 | SAF          | 3,25         |

Fonte: Elaboração Própria

Nota: \* média com valor mais baixo      \*\* média com valor mais elevado

As médias baixas poderão significar a necessidade da organização dedicar-se a estas questões, se efectivamente quiser enveredar pelos caminhos da nova liderança porque ela se sintoniza com uma comunicação menos fluida, com sinais sociais menos razoáveis. Olhando para o quadro acima pode-se constatar que as médias são mais elevadas nas competências tangíveis do que nas intangíveis. Isto poderá indiciar défice de atenção da empresa face aos novos

rumos da liderança, porque esta dá mais ênfase ao invisível. Embora as médias não sejam baixas, elas exibem grandes diferenças entre valores materiais e imateriais.

Observando o Quadro abaixo, na globalidade constata-se que a média com os valores mais elevados 4,066 refere-se aos atributos de Resolução de Problemas, seguida por 3,64 dos atributos de Liderança. A média com os valores mais baixos 3,083 refere-se aos atributos de Trabalho em Geral seguida por 3,383 dos atributos de Gestão.

**Quadro 38 - Estudo Actual (B) - Auto-eficácia da Liderança, Médias.  
Resultados Globais**

| <b>Atributos</b>               | <b>Média Global</b> |
|--------------------------------|---------------------|
| <b>Liderança</b>               | 3,64                |
| <b>Gestão</b>                  | 3,383               |
| <b>Resolução de Problemas</b>  | 4,066**             |
| <b>Sociais/ de Comunicação</b> | 3,449               |
| <b>Trabalho em Geral</b>       | 3,083*              |

Fonte: Elaboração Própria

Nota: \* média com valor mais baixo      \*\* média com valor mais elevado

Por seu lado, ao observarmos os Quadros acima e os Quadros 39 e 40 nas páginas seguintes, a análise dos resultados obtidos do estudo da auto-eficácia da liderança (Estudo Actual - B) e as competências e papéis de gestão do Estudo Actual (A), inclui unicamente os dados dos três respondentes (FF, CP e NM). Assim verificamos que todos os papéis dos gestores predominam nos atributos de liderança (do estudo da auto-eficácia da liderança) e também se salienta o papel de *Broker*. No entanto, os atributos de Trabalho em Geral estão maioritariamente associados aos papéis de Produtor, Coordenador, Facilitador e *Broker*.

**Quadro 39 - Distribuição de Resultados dos Papéis do Gestor do Estudo Actual (A),  
1º Momento e os Atributos do Estudo de Auto-eficácia de Liderança.**

| Papéis do Gestor | Atributos da Auto-eficácia de Liderança |                     |                                     |                                   |                                |
|------------------|---|---------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
|                  | Atributos De Liderança                  | Atributos De Gestão | Atributos De Resolução De Problemas | Atributos Sociais/ De Comunicação | Atributos de Trabalho em Geral |
| Inovador         | 12*                                     | 8                   | 11                                  | 2                                 | 8                              |
| <i>Broker</i>    | 3                                       | 2                   | 3                                   | 8*                                | 5                              |
| Produtor         | 8                                       | 8                   | 0                                   | 5                                 | 9*                             |
| Director         | 10*                                     | 3                   | 5                                   | 3                                 | 10*                            |
| Coordenador      | 4                                       | 4                   | 0                                   | 3                                 | 9*                             |
| Monitor          | 13*                                     | 4                   | 13*                                 | 11                                | 3                              |
| Facilitador      | 7                                       | 3                   | 8*                                  | 1                                 | 2                              |
| Mentor           | 10*                                     | 6                   | 4                                   | 10*                               | 6                              |

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado de Felício *et al.*, 2007 e Anderson *et al.*, 2008)

O Quadro na página seguinte, ilustra uma síntese da distribuição dos papéis, em particular, daqueles papéis dos gestores associados aos atributos da auto-eficácia da liderança.

## Quadro 40 - Síntese Ilustrativa da Analogia dos Resultados entre o Questionário de Competências e Papéis de Gestão e a Listagem de 88 Atributos – O Inventário de Auto-eficácia da Liderança

| ATRIBUTOS DE LIDERANÇA                              | ATRIBUTOS DE GESTÃO                                | ATRIBUTOS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS          | ATRIBUTOS SOCIAIS/ DE COMUNICAÇÃO                                 | ATRIBUTOS DE TRABALHO EM GERAL     |
|---|--|--|---|------------------------------------|
| 2/3/8/40/48/ Concentração/Enfoque                   | 1/6/11/36/37/43/ Planeamento Estratégico           | 5/ 8/22/32/ Abertura de Mente                | 9/12/37/ Aptidões Interpessoais                                   | 8/47/ Ambição                      |
| 3/35/ Construção de Equipa                          | 5/6/11/25/32/36/39/ Consultoria                    | 5/9/12/26/ Vontade de Aprender e Desenvolver | 5/10/29/30/32/46/ Sociabilidade                                   | 8/22/47/ Orientação Para o Êxito   |
| 5/6/9/12/14/19/26/30/40/45/46/48/ Ter Visão         | 5/32/ Recrutamento, Selecção e Retenção de Pessoal | 6/11/22/34/35/36/ Assumir Risco              | 5/10/29/32/45/ 'Networking'                                       | 8/29/43/ Assertividade             |
| 5/6/11/12/20/33/36/37/ Conhecimento do Negócio      | 8/22/30/ Competência Geral de Gestão               | 6/7/11/23/32/36/37/39/ Consultar             | 17/24/29/30/31/33/38/42/44/48 Competências de Apresentação Formal | 1/7/40/ Ser Fiel                   |
| 5/6/11/12/20/33/36/ 37/ Conhecimento da Organização | 4/7/8/21/ Planeamento de Curto Prazo               | 6/11/36/47/ Desafiar O Status Quo            | 10/14/37/ Negociação  | 1/7/8/23/43/48/ Controlo Emocional |
| 5/32/ Advocacia Externa                             | 4/8/28/41/42/43/ Estabelecer Metas                 | 8/22 Resolução Geral de Problemas            | 10/16/24/30/46/ Saber Escutar                                     | 1/7/8/14/35/ Cooperação            |
| 5/37/47/48/ Espírito Empreendedor                   | 4/7/8/24/34/ Dar Autonomia                         | 6/19/37/ Inovação                            | 18/22/ Gerir Conflitos  | 9/43/ Auto-Disciplina              |
| 8/22/37/ Competência Geral de liderança             | 1/17/28/ Partilha de Informação                    | 18/22/ Resolução Analítica de Problemas      | 22/48/ Consciencialização Perante a Diversidade                   | 10/14/23/47/ Paciência             |
| 1/2/4/7/8/42/ Dá Directivas                         | 43/ Afectação de Recursos                          | 18/ 22/ Amplitude de Experiência             | 29/47/ Persuasivo   | 10/14/46/ Humildade                |
| 7/28/30/46/ 'Coaching'                              | 15/ Organiza o Trabalhos dos Outros                | 8/20/ Objectividade                          | 29/30/ Astúcia Social   | 47/ Flexibilidade                  |
| 10/30/35/37/ Apoio no Trabalho em Equipa            | 40/42/ Follow-Up                                   | 15/25/39/ Monitorizar e Controlar            | 30/45/46/48/ Sensibilidade  | 47/48/ Energia                     |
| 10/28/ Lealdade Gerada                              |  | 19/38/ Ser 'Consciencioso'                   |   | 2/5/8/9/10/12/ Produtividade       |
| 28/40/47/ 'Role Modelling'                          |  | 19/27/ Decisivo                              |   | 14/23/28/29/47/ Persistência       |
| 28/ Acreditar nos Outros                            |  |  |   | 30/ Bom Humor                      |
| 28/33/ Credibilidade                                |  |  |   | 30/46/ Integridade                 |
| 43/44/45/ Julgamento Sensato                        |  |  |   | 21/43/ Auto Confiança              |
| 16/ Orientação Focalizada para o cliente            |  |  |   | 47/ Independente                   |

Nota: Código de cores - os papéis estão identificados através das seguintes cores: **Inovador** **produtor** **coordenado** **facilitador** **broker** **director** **monitor** **mentor**

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado de Felício *et al.*, 2007 e Anderson *et al.*, 2008)

Como conclusão para estes resultados, se observarmos o Quadro abaixo, as médias obtidas para os Atributos de Auto-eficácia da Liderança e os Papéis do Gestor podemos verificar que, o valor mais elevado dos Atributos de Auto-eficácia da Liderança é de 4,06 (atributos de Resolução dos Problemas), seguido por 3,64 (atributos de Liderança), correspondem ao valor mais reduzido nos Papéis do Gestor 3,91 (Facilitador), seguido por 4,07 (Mentor). No pólo oposto, o valor mais elevado dos Papéis do Gestor é de 4,33 (Produtor), seguido pelo *Broker* com 4,32 correspondem ao valor menor, relacionado com os Atributos de Auto-eficácia da Liderança de 3,08 (atributos de Trabalho em Geral), seguido por 3,38 (atributos de Gestão).

**Quadro 41 - Caracterização de Resultados das Competências e Papéis do Gestor do Estudo Actual (A), 1º Momento e os Atributos do Estudo de Auto-eficácia de Liderança.**

| Com identificação dos Líderes Média | Papéis do Gestor (Competências do Gestor) | Analogia  | Atributos de Auto-eficácia da Liderança | Com identificação dos Líderes Média |
|-------------------------------------|---|---|---|-------------------------------------|
| 4,08                                | Monitor                                   | <b>Monitor-Liderança-Resolução de Problemas-Sociais/ de Comunicação</b> | Liderança                               | 3,64                                |
| 4,33**                              | Produtor                                  | <b>Produtor-Trabalho em Geral-Liderança-Gestão;</b>                     | Gestão                                  | 3,38                                |
| 4,11                                | Inovador                                  | <b>Inovador-Liderança-Resolução de Problemas</b>                        | Resolução de Problemas                  | 4,06**                              |
| 3,91*                               | Facilitador                               | <b>Facilitador-Resolução de Problemas- Liderança</b>                    |   |                                     |
| 4,07                                | Mentor                                    | <b>Mentor-Liderança-Sociais/de Comunicação</b>                          | Sociais/ de Comunicação                 | 3,44                                |
| 4,30                                | Director                                  | <b>Director-Liderança-Trabalho em Geral</b>                             | Trabalho em Geral                       | 3,08*                               |
| 4,11                                | Coordenador                               | <b>Coordenador-Trabalho em Geral- Liderança</b>                         |   |                                     |
| 4,32                                | Broker                                    | <b>Broker-Sociais/de Comunicação-Trabalho em Geral</b>                  |   |                                     |

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado de Felício *et al.*, 2007 e Anderson *et al.*, 2008)

Nota: \* média com valor mais baixo; \*\* média com valor mais elevado

Estes resultados podem evidenciar as competências associadas ao papel de *Broker*, que, por sua vez, estão associadas ao tangível, nomeadamente, criar e manter uma base de poder, negociar acordos e compromissos, apresentar ideias e apresentações verbais eficazes. Os

resultados que salientam os papéis de Produtor, demonstram competências relacionadas com a materialidade e a imaterialidade associadas à produtividade e motivação pessoal, motivação dos outros e a gestão do tempo e do stresse. No mesmo sentido demonstram as competências de Facilitador, na criação de equipas, tomada de decisões participativa, e na gestão de conflito. Assim, podemos constatar que as médias mais elevadas para os atributos de Resolução de Problemas poderá apontar para o facto de que a equipa de gestão da empresa em estudo tende a apresentar características de uma empresa intensiva em conhecimento. Estes resultados apontam para a sua aparente vontade de aprender e desenvolver, de inovar, consultar, assumir risco. Por outro lado, consideramos preocupante aqueles resultados com as médias mais baixas obtidas para os atributos Sociais/de Comunicação. Isto parece-nos ser uma debilidade pois seria desejável que a equipa de gestão desta empresa em estudo tivesse maior sensibilidade perante os capitais sociais, emocionais e espirituais relacionados com estes atributos, nomeadamente o controlo emocional, a paciência, a flexibilidade, a auto-confiança e a integridade, o bom humor, a capacidade de ser fiel, a cooperação, a persistência. Estes resultados podem indicar que a empresa em estudo poderá não ser intensiva em conhecimento mas manter-se intensiva em informação.

#### **4.6 Conclusão**

Neste capítulo, fizemos uma apresentação dos resultados obtidos para o nosso estudo. Os resultados que apuramos tentam afirmar que, globalmente, no estudo longitudinal das hetero-percepções dos gestores directos e indirectos, o *gap* cultural diminuiu em todas as dimensões relativas as competências dos papéis, sendo vital destacar o quadrante designado por Apoio. As hetero-percepções dos gestores directos demonstram que o menor *gap* cultural mantém-se no quadrante de Objectivos Racionais e Competir no modelo de *CVF*, caracterizado por uma cultura de mercado, e relacionado com a fase da Combinação no modelo de *SECI* (processos que fomentam os relacionamentos e intercâmbios informais – conversão do conhecimento explícito para o explícito). Enquanto que o maior *gap* cultural reside no quadrante Apoio e Colaborar no modelo *CVF*, relacionado com a fase da Socialização no modelo de *SECI* (processos que fomentam os relacionamentos e intercâmbios informais – conhecimento tácito para tácito). Um resultado favorável pretende-se com o *gap* cultural ter diminuído em todas as dimensões, o que pode realçar uma melhoria das percepções do desempenho organizacional.

Um resultado inesperado está associado ao quadrante Apoio com a cultura de clã, uma vez que são os gestores indirectos na empresa em estudo que fomentam esta cultura, e não os gestores directos, conforme seria desejável. Um resultado favorável para o estudo da auto-eficácia da liderança demonstra que as médias são mais elevadas para atributos de Gestão e Resolução de Problemas. Contudo, resultados que não corresponderam às expectativas iniciais estão associados às médias baixas relativamente aos atributos Sociais/de Comunicação. Isto pode ser uma debilidade porque seria desejável que a equipa de gestão tivesse maior sensibilidade perante os capitais sociais, emocionais e espirituais por sua vez relacionados com estes atributos. Esta sensibilidade reside nestes aspectos, nomeadamente o controlo emocional, a paciência, a flexibilidade, a auto-confiança e a integridade.

## **CAPÍTULO 5: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### ***5.1 Análise e Discussão de Resultados***

Neste capítulo faz-se a uma análise aos resultados obtidos. Depois enquadram-se e discutem-se esses resultados. A análise é feita em termos comparativos, isto é, compararmos os nossos resultados com os resultados com os dois estudos anteriormente elaborados na mesma organização e em momentos diferentes do tempo. Na presente investigação, a análise será repartida pelos dois estudos efectuados (A e B). A presente investigação, baseada na concepção da liderança partilhada em contexto organizacional, enquadra-se num contexto em que a liderança e a auto-eficácia da liderança influenciam o desempenho organizacional mediante o recursos à utilização da confiança e da cultura organizacionais.

A instabilidade económica, a crescente competitividade e as mudanças do ambiente de negócios tornam fundamental que as organizações alcancem desempenhos excelentes. Por conseguinte, é essencial estruturar a equipa de liderança de forma correcta e adequada ao contexto organizacional, para deste modo, aumentar a confiança entre actores, diminuir o *gap* cultural, para alcançar desempenhos excelentes.

#### **5.1.1 Estudo da Percepção do Desempenho**

Iniciamos com uma análise dos resultados da cultura e da confiança sobre o desempenho. O presente estudo tem como objectivo de averiguar se na empresa em estudo, assim tentamos evidenciar que a eficácia e o desempenho organizacional são relacionados com a percepção dos colaboradores da organização, como Hart e Quinn (1993) opinam nos seus trabalhos. Ainda com o objectivo de determinar se na empresa em estudo, tentamos demonstrar que a importância da cultura organizacional é fulcral face ao desempenho e à eficácia de longo prazo na organização, como opinam Cameron e Quinn (2005). Por sua vez, estes autores colocam a ênfase determinante na importância da cultura organizacional face ao desempenho e à eficácia de longo prazo na organização.

Também com o objectivo de verificar se na empresa em estudo, salientamos que o papel da confiança é determinante no desempenho e na empresa em estudo, salientamos que o papel da confiança é determinante no desempenho e na eficácia da organização, como corroboram Davis et al. (2000). Têm surgido convicções que, quer a confiança quer a cultura organizacional, por si só, não causarão melhorias significativas no desempenho, se não forem acompanhadas por uma liderança partilhada. É por tal constatação que Davis et al. (2000) entendem que, presentemente, a relevância deve ser focalizada na liderança partilhada, dados os seus positivos efeitos, directos e indirectos, no desempenho e eficácia organizacional (Pearce, 2004; O'Toole et al., 2002).

No nosso estudo longitudinal, o objectivo é de averiguar se a empresa se manteve, ou, se sofreu alterações nas várias áreas em análise, nomeadamente no que concerne Às Percepções da Cultura Percepcionada e Desejada, as Competências e Papéis dos Gestores em análise, e ainda as Percepções dos Gestores sobre Confiança. Neste ponto, proceder-se-á à análise e discussão dos resultados relativos ao estudo actual (A), nomeadamente o estudo da percepção do desempenho. Aqui, no 1º momento, e de forma sucinta, observou-se que a percepção do desempenho organizacional pelos colaboradores era alta, especialmente nas dimensões Relacional e Geral. No entanto, no estudo anterior, a percepção dos colaboradores era mediana, embora tenha descido ligeiramente em relação ao estudo actual, relativamente às dimensões Relacional e Geral desta variável. A percepção do desempenho é, no entanto, apenas a variável pivot, que está na dependência da liderança, da cultura e da confiança organizacionais. Esta realidade para nós é interessante já que tentamos perceber outros factores que estão a influenciar o desempenho organizacional.

No que diz respeito à cultura percebida, verifica-se que houve um aumento da mesma do estudo actual para o estudo anterior. As dimensões Apoio e Inovação eram as que apresentavam os valores mais baixos no estudo actual; enquanto que no estudo anterior, o menor hiato/gap residia na dimensão Inovação e a dimensão com elevado gap cultural era a dimensão Objectivos. Assim, no estudo actual a dimensão Regras troca de posição com a dimensão Objectivos (do estudo anterior). Por outro lado, e o estudo actual, demonstra que os hiatos/gaps culturais diminuíram em todas as dimensões em relação ao estudo anterior. Portanto, segundo Cameron *et al.* (2006), o menor gap cultural do estudo actual reside no quadrante inicialmente designado no modelo de CVF por quadrante Apoio, Relações

Humanas e que passou a designar-se por quadrante ‘Colaborar’. Enquanto que o maior *gap* cultural do estudo actual reside no quadrante inicialmente designado no modelo de *CVF* por quadrante Regras ou Processos Internos, o qual passou a designar-se por quadrante ‘Controlo’.

No estudo anterior, o menor *gap* cultural residia no quadrante inicialmente designado, no modelo de *CVF*, por Sistemas Abertos. Este quadrante que passa a ser designado por quadrante ‘Criar’. Enquanto que o maior *gap* cultural residia no quadrante inicialmente designado no modelo de *CVF* por Objectivo Racional que passou a designar-se por ‘Competir’.

No que concerne à confiança global nos gestores no estudo actual e no 1º momento, verificou-se que a dimensão Capacidade apresentava valores altos para os três gestores, a dimensão Benevolência apresentava valores medianos altos e a dimensão Integridade apresentava valores medianos, enquanto a dimensão Confiança apresentava valores medianos baixos. Por outro lado, no estudo anterior, verificou-se que a dimensão Confiança apresentava valores medianos para os três gestores, a dimensão Benevolência apresentava valores medianos altos em relação aos três gestores, ao passo que, as restantes dimensões apresentavam valores altos para os três gestores.

No estudo actual e no 2º momento do estudo anterior, verificou-se que a confiança nos três gestores diminuiu em todas as dimensões. Enquanto que no estudo anterior, a confiança no gestor A diminuiu em quase todas as dimensões, com excepção da dimensão Benevolência, a confiança no gestor B subiu em todas as suas dimensões; e que a confiança no gestor C aumentou em três dimensões, sendo a dimensão Integridade a excepção. Uma vez que a confiança é considerada elemento fundamental para o comprometimento (Kriger e Hanson, 1999), o enriquecimento espiritual induz o sentimento de felicidade e satisfação que, por sua vez, resultam num aumento de criatividade, de desempenho organizacional e sucesso financeiro, como corroboram Turner (1999) e Guillory (2000), bem como a realização pessoal e comprometimento através de um ‘clima confiante’, Ketchand e Strawser (2001) e ainda um acréscimo de inovação, como corroboram Kriger e Hanson (1999).

A confiança é a terceira característica fundamental e necessária para que um líder seja emocionalmente inteligente. Por outro lado, um clima composto essencialmente por metas, testes e desconfiança desencoraja a liderança emocional. Daí que seja vital oferecer aos indivíduos o apoio para encontrar aqueles “aspectos do seu trabalho pelos quais têm uma paixão de modo a canalizar a sua energia”, como consideram MacKenzie e Welch (2005, p. 2).

Após a análise dos resultados da cultura e da confiança sobre o desempenho, damos continuidade ao estudo da análise da liderança. Esta foi medida por um instrumento baseado no modelo de *CVF*, o que permitiu apreciar as percepções nomeadamente ao nível de:

- (i) competências de gestão dos gestores,
- (ii) papéis por estes desempenhados e
- (iii) desempenho dos gestores ao nível das grandes orientações da gestão.

Em primeiro lugar, a análise dos resultados no que se refere ao estudo actual (A), as percepções do gestor designado por FF sobre os papéis desempenhados pelo mesmo, não apresentavam variações notáveis uma vez que, na globalidade, demonstravam valores superiores em relação aos outros dois gestores (CP e NM). Portanto, de acordo com os resultados obtidos, o gestor FF apresentaria, assim, características de artista, tecnocrata e artesão, ou seja, os três papéis de liderança propostos por Pitcher (1993).

No estudo anterior, verificou-se, para o gestor designado por A, as percepções acerca dos papéis desempenhados pelo mesmo não demonstravam grandes variações entre Papéis de Gestão, apresentando todos eles valores médios. Por consequência, as médias das grandes orientações da gestão seguiam o mesmo padrão de valores. De acordo com os resultados obtidos, o gestor designado por A apresentaria, assim, características de artista, tecnocrata e artesão, ou seja, os três papéis de liderança propostos por Pitcher (1993), ainda que, os valores não fossem altos.

Analisando o gestor designado por CP, neste estudo actual, as percepções dos Papéis de Gestão desempenhados pelo gestor eram, na sua generalidade, ligeiramente inferiores às do gestor FF. No estudo anterior, o gestor designado por B, verificou-se que as percepções dos

papéis de gestão desempenhados pelo gestor eram, na sua generalidade, ligeiramente superiores às do gestor designado por A. Consequentemente, os valores deste gestor CP nas grandes orientações da gestão seguiam o mesmo padrão, no entanto, a dimensão Apoio apresentava o valor mais alto no estudo actual e, por outro lado, valor mais baixo no estudo anterior.

No que concerne aos papéis desempenhados pelo gestor designado por NM, verificou-se que os Papéis de Gestão dos quadrantes Inovação, Objectivos e Apoio eram os que apresentavam as médias mais elevadas e o mesmo se constatou no estudo anterior com o gestor designado por C. Aqui onde os Papéis de Gestão dos quadrantes Inovação, Objectivos e Apoio eram os que apresentavam as médias mais elevadas. Por conseguinte, estas eram as orientações da gestão com as médias mais elevadas. Portanto, neste estudo actual, o gestor designado por NM e, no estudo anterior, o gestor designado por C, apresentariam características de todos os papéis de liderança propostos por Pitcher (1993). Estes resultados poderão demonstrar que os gestores designados por NM e C apresentam comportamentos com elevado nível de habilidades e aptidões na totalidade do modelo, sendo considerados como ‘equilibrados’, Lawrence *et al.* (2009), Hooijberg e Quinn (1992).

Uma vez que integração dos modelos de *CVF* e *SECI* fornece a oportunidade de elucidar o impacto da cultura organizacional no processo da criação do conhecimento, a sustentação de ambos modelos reside na importância dos processos de Relações Humanas (Apoio) e da fase da Socialização perante a partilha do conhecimento. Dado o facto que o modelo de *CVF* enfatiza a importância dos comportamentos de liderança que desenvolvem a confiança, o estudo actual demonstra que o menor *gap* cultural poderá prevalecer no sentido de pertença numa cultura de clã para facilitar a partilha de informação (Cameron e Quinn, 2005), no quadrante Apoio/ ‘Colaborar’/ Relações Humanas. Os processos de Socialização no modelo de *SECI* são necessários para a acumulação do conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1995). Por outro lado, é fundamental salientar que o maior *gap* cultural reside na cultura de Processo Interno no modelo de *CVF* (‘Controlo’), pois a uniformização do conhecimento não se verifica neste estudo actual, que por sua vez, também se associa ao processo de internalização no modelo de *SECI*, os quais têm semelhanças conceptuais que reconhecem a importância da uniformização do conhecimento (Gray e Dentson, 2005).

No estudo anterior o menor *gap* cultural residia no modelo de *CVF*, no quadrante Inovação/Sistemas Abertos/ 'Criar', caracterizada por uma cultura de adhocracia que fomentava a inovação. No modelo de *CVF*, a cultura de Sistemas Abertos, caracterizada por flexibilidade, inovação e criatividade, é congruente com os processos da fase da Externalização (modelo de *SECI*) que acarreta a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Enquanto que o maior *gap* cultural residia no quadrante objectivos/ 'Competir' associada a uma cultura de hierarquia. Este maior *gap* cultural residia no modelo de *CVF*, no quadrante dos Objectivos Racionais a operacionalizar o conhecimento organizacional. Daí que, no estudo anterior também não prevalecia um ambiente propício para reconhecer a importância de adquirir, operacionalizar, sintetizar e disseminar o conhecimento através da conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. É importante ter em consideração o facto que a essência da liderança é de facultar a criação do conhecimento e de promover o processo do modelo de *SECI*, sem controlar o conhecimento nem de o direccionar, pois a interpretação, sustentação e apoio da visão, fomentam o conhecimento, Nonaka *et al.* (2006).

Ao observar, de forma conjunta, no que concerne aos resultados relativos aos constructos influenciadores deste estudo, liderança, confiança, cultura e a percepção do desempenho, parece-nos evidente que o modelo da liderança dos autores Felício (2007) está em sintonia com os constructos em análise. Nos estudos actuais e anteriores, verificamos que as percepções baixas de algumas das dimensões do desempenho organizacional parecem associar-se aos valores médios de algumas dimensões da Confiança e à existência de *gaps* culturais razoáveis. O sucesso da liderança partilhada está associado ao desempenho de papéis diferentes e complementares por parte dos líderes, entre outros factores, como referido anteriormente, e de acordo com O'Toole *et al.* (2002).

No estudo longitudinal, mais concretamente, do estudo actual para o estudo anterior (do 1º para o 2º momento), houve uma reestruturação da equipa de liderança na empresa em estudo. Parece-nos que o nível de confiança nos gestores aumentou, com excepção de algumas dimensões da Confiança relativas aos gestores designados por FF (estudo actual, 1º momento), A (estudo anterior) e CP (estudo actual, 2º momento). Se observarmos os resultados no 2º momento, denota-se o efeito nos resultados das alterações desenvolvidas na estrutura da liderança, por exemplo: o *gap* cultural diminuiu em todas as dimensões, sendo vital destacar a dimensão Apoio (estudo actual) e nas dimensões Objectivos e Regras (estudo

anterior). Por conseguinte, as percepções do desempenho organizacional parecem ter melhorado em todas as suas dimensões.

### **5.1.2 Estudo da Auto-eficácia da Liderança**

O estudo da auto-eficácia da liderança incide sobre as percepções dos líderes no que concerne à sua auto-eficácia. O objectivo deste estudo foi de avaliar se na empresa em estudo, as crenças da auto-eficácia da liderança, segundo o estudo de Anderson *et al.* (2008), associadas à dimensão específica da liderança eficaz, poderiam apoiar programas de formação e desenvolvimento, sendo estas dependentes das necessidades específicas do cargo ou líder, e um gestor que apresente atributos de auto-eficácia tem maior possibilidade de melhorar o desempenho organizacional percebido e obtido pelos colaboradores e seu impacto positivo na organização. Assim, aqueles líderes que acreditam na sua própria habilidade para demonstrarem maturidade emocional e perseverança no desempenho do negócio (auto-disciplina) tendem a ser equilibrados e imparciais (liderança imparcial).

Prossegue-se à observação do comportamento de auto-eficácia da liderança para as organizações (também designado por Estudo B, neste presente trabalho). Salientam-se os atributos de Resolução de Problemas. Estes atributos estão relacionados com a abertura de mente bem como a inovação, a capacidade de assumir risco e a objectividade. Os resultados obtidos são mais elevados nos atributos de Gestão que estão relacionados com o planeamento, obtenção de metas, motivação dos outros. Os resultados também são elevados para os atributos. No entanto, os resultados obtidos são menores nos atributos Sociais/de Comunicação que se relacionam com a sociabilidade, a gestão de conflitos; as menores médias também apresentam-se nos atributos Trabalho em Geral. Estes atributos estão relacionados com a ambição, o controlo emocional, a paciência, a flexibilidade, a auto-confiança e a integridade.

Salienta-se as médias obtidas para o gestor designado por EVA porque parece-nos estar em sintonia com as bases teóricas. Tal constatação evidencia-se porque este gestor tende a apresentar um perfil positivo em relação aos factores humanizadores no presente estudo da auto-eficácia. Considera-se a auto-eficácia como uma variável importante devido ao seu impacto positivo no desempenho a nível individual, segundo Choa *et al.*, (2011). Assim,

aqueles indivíduos que trabalham com líderes transformacionais possuem níveis elevados sobre os SI, que, por sua vez, apoia no alcance de um melhor nível de desempenho individual e ainda uma elevada satisfação com SI.

No nosso estudo da analogia entre as competências e os papéis de gestão e os atributos da auto-eficácia da liderança, os resultados obtidos para os papéis de Produtor e *Broker* são elevados, no mesmo sentido em que os atributos de Resolução de Problemas e atributos de Liderança também são elevados. Constatamos que estes atributos de Liderança e Resolução de Problemas fortalecem as dimensões da liderança criativa. Este grupo de atributos estão relacionados com a criação da cultura, capacidade de acreditar nos outros, de criar a visão; No entanto, os resultados obtidos para estes atributos parecem demonstrar que estes atributos poderão estar relegados para o segundo plano pois os atributos de Resolução de Problemas estão essencialmente associados ao papel do gestor. A importância da liderança partilhada e da auto-eficácia da liderança no melhoramento do desempenho organizacional percebido, evidencia que esta relação é mediada pela cultura organizacional e confiança na gestão a liderança transformacional e o clima inovador dos SI.

Torna-se vital salientar que os resultados obtidos relativamente aos atributos de Sociais/de Comunicação e também do Trabalho em Geral estão integralmente associados à liderança relacional/influencial, bem como à capacidade e inteligências sociais e emocionais. Por sua vez, a inteligência social está associada à eficácia da liderança (Zaccaro, 2002). No entanto, os dados adquiridos parecem demonstrar que os valores medianos destes atributos são menores em comparação ao atributo de Resolução de Problemas que apresentou médias mais elevadas. Podemos constatar que os resultados parecem demonstrar que os gestores designados por FF, CP e NM parecem atribuir limitada importância aos atributos relacionados com os capitais social e emocional. Aqui destaca-se o gestor designado por EVA que demonstrou médias mais elevadas do que os outros gestores, nestes mesmos atributos. No entanto, as hetero-percepções sobre este gestor não estão presentes no estudo longitudinal sobre a percepção do desempenho (estudo A), o que torna impossível alguma comparação.

Tendo em consideração que o papel da sensibilidade emocional tem sido um dos sub-constructos de investigação neste presente estudo, salienta-se que esta sensibilidade localiza-se no cerne da empatia do líder. A sensibilidade emocional é considerada fundamental para a

criação da eficácia nas relações entre líder-membro. Na literatura, Rego e Cunha (2003) postulam que uma das características fundamentais das organizações com uma *performance* considerada excelente baseia-se numa liderança que engloba tanto a humildade pessoal como a profissional. Neste sentido, e segundo a literatura, torna-se importante realçar que as emoções desempenham um papel fulcral em relação à eficácia do próprio indivíduo (Goleman, 1996, 1998, 2000), pois a inteligência emocional desafia o pensamento dominante, e no actual local de trabalho, as emoções e a inteligência emocional passam a ser uma estrutura fundamental para o desempenho. Neste mesmo pensamento, a competência da inteligência social também pode resultar na eficácia ou desempenho elevado pois a competência da inteligência cognitiva permite ao indivíduo pensar ou analisar a informação e as situações que podem resultar na eficácia ou desempenho elevado.

Também na literatura, Boyatzis e Goleman (1996) e Boyatzis *et al.* (2001, 2007) realçam que as competências da inteligência social incluem o conhecimento social (baseado na empatia resultante da percepção sobre os sentimentos e perspectivas de outros indivíduos) e o conhecimento organizacional. A literatura evidencia que competência emocional é distinta da competência em que a primeira se relaciona com a excelente *performance* profissional resultante da inteligência emocional, enquanto que a competência se baseia no conjunto de aptidões e capacidades de conhecimento do indivíduo, o que induz a resultados excepcionais na *performance* (Goleman, 1999).

Assim, os resultados deste estudo da auto-eficácia da liderança demonstram que as competências de liderança poderão estar relegadas para o segundo plano pois os atributos de Resolução de Problemas estão associados ao papel dos gestores. Neste sentido, a literatura destaca que, segundo Fairholm (1998), estes resultados poderão demonstrar uma liderança como gestão e também uma liderança como gestão excelente que incide primordialmente na qualidade. Como referem os estudos sobre a medição da auto-eficácia da liderança e a eficácia do líder incide sobre a capacidade do gestor para liderar os esforços de mudança (Paglis e Green, 2002). Segundo Semadar *et al.* (2006), os estudos salientam que, um grau elevado de auto-eficácia resulta da maleabilidade organizacional percebida. Uma vez que a autonomia de cargo dos gestores e uma cultura organizacional de apoio tendem a criar as condições que fortalecem a flexibilidade individual bem como a receptividade organizacional, estas condições fomentam a auto-eficácia da liderança, sendo este o elemento

essencial para um líder obter sucesso no futuro. Deste modo, parece-nos que a auto-eficácia está positivamente relacionada com o aumento do desempenho.

Entendemos que o desafio da liderança deste século apresenta qualidades muito valorizadas no processo interpessoal tais como, o autoconhecimento, o reconhecimento das emoções e o equilíbrio, assim torna-se vital salientar a importância da inteligência emocional. Neste sentido, na literatura, Goleman (1996) associa a capacidade de inteligência emocional com liderança e o êxito empresarial. Segundo Tischler *et al.* (2002) torna-se importante observar a relação entre a espiritualidade e o desempenho organizacional, e mais, Trott (1996) também reforça a importância do bem-estar espiritual com a auto-eficácia geral. Evidenciamos na literatura, que Egan (1999) substitui o termo espiritual com o termo ‘bom’ de modo a salientar as características de um gestor bom e eficaz, isto é, espiritual, que se relaciona com confiança e competência.

Tendo em reflexão os pressupostos formulados anteriormente observamos o seguinte:

- (i) Os resultados relacionados com os *gaps* culturais na organização e a confiança na gestão tendem a indicar a validade deste primeiro pressuposto. Assim, os aumentos da percepção de competências dos gestores tendem a corresponder ao aumento de confiança e à diminuição dos *gaps* culturais. A reestruturação da equipa de liderança terá contribuído para a obtenção de *gaps* culturais menores e de maiores índices de confiança, respectivamente;
- (ii) As diminuições, de uma forma geral, de alguns *gaps* culturais e o aumento do nível de confiança na gestão parece verificar-se no aumento da percepção do desempenho organizacional percebido e obtido pelos colaboradores, o que tendem a validar o segundo pressuposto;
- iii) Tal como aconteceu nos demais pressupostos, também o terceiro foi verificado, por recurso às respostas dos gestores, dado que apresentaram atributos de auto-eficácia, os quais possibilitam melhorias no desempenho organizacional percebido e obtido pelos colaboradores e seu impacto positivo na organização. No nosso trabalho, apesar de se ter constatado todos os pressupostos, pensamos que é de se salientar o facto de o atributos de ‘Resolução de Problemas’ é o mais evidenciado. Contudo, achamos pertinente numa próxima reflexão trabalhar

sobre os demais atributos e tentar verificar o porquê da sua menor pontuação.

Face aos resultados apurados, constatamos que tendem a validar os pressupostos do nosso estudo.

Por último, são necessárias algumas considerações, relativas a caminhos futuros de acção. Nos estudos efectuados, evidenciou-se uma reestruturação da equipa de liderança de modo a que os diferentes gestores desempenhassem papéis diferentes e complementares que fossem ao encontro das necessidades da empresa; sendo as melhorias com esta reestruturação evidentes ao nível dos *gaps* culturais, dos níveis de confiança e das percepções do desempenho organizacional. No entanto, para assegurar uma melhoria contínua destes indicadores, é fundamental que os gestores procurem melhorar as suas competências, com maior ênfase nas aptidões.

É importante, contudo, referir que apenas o melhoramento das competências e o desempenho de papéis distintos e complementares não nos parece ser suficiente para o funcionamento ‘correcto’ de equipa de liderança e para melhorar as percepções do desempenho. Com base na literatura fornecida por O’Toole *et al.* (2002), é fundamental saber dividir o crédito, trabalhar em conjunto, comunicar eficazmente, ter capacidade de lidar com crises e alocar tarefas e decisões, bem como chegar a consensos. Conforme a literatura fornecida por Goleman (1996), também é fundamental imbuir a organização com sentimentos humanizadores de modo a promover um ambiente de trabalho humanizado, devido a importância da inteligência emocional com liderança e o êxito empresarial; a espiritualidade e o desempenho estão destacados na literatura de Tischler *et al.* (2002), Trott (1996) e Egan (1999).

Futuramente, entendemos que será então necessário proceder a nova medição de todas estas variáveis para, deste modo, avaliar a sua evolução e definir as acções futuras a tomar. Uma vez que, no estudo da auto-eficácia da liderança o gestor EVA parece apresentar um perfil positivo em relação aos factores humanizantes no presente estudo da auto-eficácia, também será necessário proceder à medição de todas estas variáveis sobre a hetero-percepção do gestor EVA de modo a avaliar o seu perfil. No entanto, para definir o papel que cada gestor intermédio estará mais apto a desempenhar, é necessário aferir as suas competências de gestão

bem como o nível da sua auto-eficácia, mas tendo em consideração uma avaliação a 360°, e não só através da auto-percepção, isto porque, de acordo com Yammarino e Atwater (1993), as auto-avaliações estão sujeitas a inúmeros factores de distorção, daí que a hetero-percepção seja fundamental para obter dados mais precisos (pela comparação de percepções). Uma vez efectuada esta apreciação adicional, será possível definir o papel ou papéis de liderança (tais como propostos por Pitcher, 1993) que cada gestor evidência e a(s) área(s) de gestão (áreas presentes no do modelo de *CVF*) mais adequada(s) bem como essas características, o que permite assim, reestruturar a equipa de liderança para que os seus elementos desempenhem funções diferentes e complementares.

A existência dos três papéis de liderança (artista, artesão e tecnocrata) numa equipa de liderança considera-se fundamental para a mesma, uma vez que, se não existirem estes três papéis, estaremos perante uma equipa disfuncional, o que poderá gerar consequências negativas nos resultados (Pitcher, 1993). Torna-se, assim, necessário garantir a presença destes três papéis, ou por desenvolvimento de competências de determinado gestor, ou através da aquisição de um gestor que possua as características que eventualmente possam estar em falta na equipa de liderança. Por recurso aos autores Lopes e Moreira (2004), pensamos que também é relevante destacar o papel de ‘político’ do gestor, dado que ele é um interessante facilitador institucional através do qual se garante a cooperação entre todos os *stakeholders*. Simultaneamente, é através desse papel que se garante interacção, cooperação e entendimento entre os restantes papéis de artistas, artesãos e tecnocratas.

Também será importante que a equipa de liderança trabalhe em conjunto, aprenda a lidar com a divisão de crédito, comunique eficazmente, chegue a consensos, entre outros; isto porque, para atingir o sucesso é necessário que a equipa de liderança funcione como uma verdadeira equipa que persiga objectivos comuns. Neste sentido, também poderá ser possível evidenciar aqueles gestores com maior vocação e propensão para demonstrar, criar e partilhar as suas capacidades de inteligência emocional, social e espiritual de modo a fomentar o *ba* na organização. Este *ba* poderá desenvolver oportunidades de partilha de conhecimento e de experiências que poderão conduzir a um melhoramento do bem estar na organização. Conforme a literatura de Tischler *et al.* (2002), Nonaka e Toyama (2003), assim como os dados do estudo actual salientam que, o menor *gap* cultural prevalece no sentido de pertença numa cultura de clã, que poderá facilitar a partilha de informação (Cameron e Quinn, 2005)

que estas se apresentam no quadrante do modelo de *CVF*, Apoio/ ‘Colaborar’/ Relações Humanas.

Os processos de Socialização no modelo de *SECI* são necessários para a acumulação do conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1995), referimos que no estudo anterior o menor *gap* cultural residia no quadrante Inovação/Sistemas Abertos/‘Criar’ do modelo de *CVF*, que poderá ser caracterizada por uma cultura de adhocracia que fomentava a inovação. No modelo de *CVF*, a cultura de sistemas abertos, caracterizada por flexibilidade, inovação e criatividade, é congruente com os processos de Externalização (modelo de *SECI*) que acarreta a conversão do conhecimento tácito em explícito. Este quadrante é essencial para fomentar a cultura de aprendizagem contínua nas organizações.

Podemos concluir e ao mesmo tempo com a fundamentação no que concerne ao relacionamento entre os modelos *CVF* e *SECI*, perante este estudo, e tendo em consideração os resultados sem destacar determinado gestor do estudo actual, podemos constatar que o menor *gap* cultural observado do modelo de *CVF* reside no quadrante Apoio/ Relações Humanas, também designado por Colaborar, que por sua vez, está relacionado com a Socialização no modelo de *SECI* (isto é, processos que fomentam os relacionamentos e intercâmbios informais – conhecimento tácito para conhecimento tácito). No entanto, se observarmos os resultados obtidos com a designação dos gestores, podemos observar que o menor *gap* cultural apresenta-se nos quadrante Objectivos, também designado por Competir do modelo de *CVF*, que por sua vez está relacionado com a Combinação, no modelo de *SECI* (isto é, processos que fomentam os relacionamentos e intercâmbios informais embora aqui se evidencie a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito).

No estudo anterior, tendo em consideração os resultados sem destacar determinado gestor, o menor *gap* cultural observado reside no quadrante da Inovação, também designado por Criar do modelo de *CVF*, que por sua vez está relacionado com a Externalização no modelo de *SECI* (isto é, processos que fomentam oportunidades para a intuição e a criatividade). No entanto, se observarmos os resultados obtidos com a designação dos gestores, o menor *gap* cultural apresenta-se no quadrante Objectivos Racionais também designado por Competir no modelo de *CVF*, cujo quadrante relaciona-se com a Combinação no modelo de *SECI* (isto é,

processos que fomentam os relacionamentos e intercâmbios informais – conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito).

Em relação ao maior *gap* cultural, no estudo actual, podemos constatar que nos resultados obtidos sem destacar determinado gestor, apresenta-se no quadrante Regras/ Processo Interno designado por Controlo, no modelo de *CVF*, cujo quadrante está relacionado com a Internalização no modelo de *SECI* (isto é, processos que fomentam as rotinas de trabalho feito à medida). No entanto, se observarmos os resultados obtidos com a designação dos gestores, o maior *gap* cultural evidencia-se no quadrante de Apoio/Relações Humanas também designado por Colaborar no modelo de *CVF*, que por sua vez está relacionado com a Socialização no modelo de *SECI* (isto é, processos que fomentam os relacionamentos e intercâmbios informais e a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento tácito). Assim, para uma melhor compreensão do comportamento daquela liderança que proporciona a gestão do conhecimento, podemos salientar que os Processos Internos da ‘burocracia profissional’ (Quinn *et al.*, 2003) poderão proporcionar o modo de Internalização do conhecimento apresentado no modelo de *SECI* (Nonaka e Toyama, 2003).

Em relação ao estudo no estudo da auto-eficácia da liderança, podemos concluir que os resultados poderão demonstrar que os gestores FF, CP e NM parecem atribuir limitada importância aos atributos relacionados com os capitais social e emocional uma vez que os atributos de Sociais/de Comunicação e também do Trabalho em Geral estão integralmente associados à liderança relacional/influencial bem como à capacidade e inteligências sociais e emocionais. Por sua vez, a inteligência social está associada à eficácia da liderança (Zaccaro, 2002). Podemos constatar que os valores medianos destes atributos são menores em comparação ao atributo de Resolução de Problemas que apresentou valores medianos mais elevados.

Constatamos que, após a análise e discussão dos resultados obtidos, estes tendem a validar os pressupostos do nosso estudo. Assim, no que concerne à percepção do desempenho, a dimensão Relacional mantém-se com as médias mais elevadas no estudo longitudinal. Salientamos a satisfação dos empregados, bem como a relação entre empregados e entre a gestão de topo e os empregados. Mais se salienta que a percepção do desempenho mantém-se superior no estudo longitudinal. Relativamente à Confiança, a dimensão Capacidade

apresenta-se com medias mais elevadas no estudo longitudinal. Estes resultados podem demonstrar que a gestão é competente. Estes resultados poderão demonstrar que os gestores designados por NM e C apresentam comportamentos com elevado nível de habilidades e aptidões na totalidade do modelo, sendo considerados como ‘equilibrados’. A integração dos modelos de *CVF* e *SECI* fornece a oportunidade de elucidar o impacto da cultura organizacional no processo da criação do conhecimento. Neste sentido, a sustentação de ambos modelos reside na importância dos processos de Relações Humanas (Apoio) e da fase da Socialização perante a partilha do conhecimento.

Dado o facto que o modelo de *CVF* enfatiza a importância dos comportamentos de liderança que desenvolvem a confiança, no estudo longitudinal das hetero-percepções dos gestores directos e indirectos, o *gap* cultural diminuiu em todas as dimensões relativas as competências dos papéis, sendo vital destacar o quadrante designado por Apoio. Pelo facto que o *gap* cultural ter diminuído em todas as dimensões, as percepções do desempenho organizacional parece ter melhorado. Estes resultantes poderão ser preocupantes no que concerne à cultura de clã, associada ao quadrante Apoio, uma vez que são os gestores indirectos que apoiam esta cultura, e não os gestores directos. A Socialização do conhecimento associada a esta cultura poderá fomentar o espaço *ba* na organização através do apoio dos gestores de modo a que os empregados possam partilhar o seu conhecimento tácito, as suas experiências poderão conduzir a um melhoramento do bem estar emocional, social e espiritual na organização, fomentar o diálogo, aumentar a criação de conhecimento através da memória de grupo através da criação dum clima inovador dos SI.

No estudo da auto-eficácia da liderança, salientam-se que os resultados obtidos são mais elevados nos atributos de Gestão e Resolução de Problemas. Os resultados obtidos são menores nos atributos Sociais/de Comunicação (relacionados com a sociabilidade, a gestão de conflitos) e Trabalho em Geral. Estes atributos são relacionados com a ambição, o controlo emocional, a paciência, a flexibilidade, a auto-confiança e a integridade. Salienta-se o gestor designado por EVA parece-nos estar em sintonia com as bases teóricas – porque apresenta um perfil positivo em relação aos factores humanizadores no presente estudo da auto-eficácia. Considera-se a auto-eficácia como uma variável importante devido ao seu impacto positivo no desempenho a nível individual. Assim, aqueles indivíduos que trabalham com líderes transformacionais possuem níveis elevados sobre os SI, que, por sua vez, apoia no alcance de

um melhor nível de desempenho individual e ainda uma elevada satisfação com SI.

No estudo da analogia, entre as competências e os papéis de gestão e os atributos da auto-eficácia da liderança, os resultados obtidos para os papéis de Produtor e *Broker* são elevados, no mesmo sentido em que os atributos de Resolução de Problemas e atributos de Liderança também são elevados. Os atributos de Liderança e Resolução de Problemas, fortalecem as dimensões da liderança criativa. Este grupo de atributos estão relacionados com a criação da cultura, capacidade de acreditar nos outros, de criar a visão. No entanto, os resultados obtidos para estes atributos parecem demonstrar que estes atributos poderão estar relegados para o segundo plano pois os atributos de Resolução de Problemas estão essencialmente associados ao papel do gestor.

## CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

### 6.1 *Conclusões Finais*

Após o trabalho efectuado, muitas poderão ser as conclusões que se poderão produzir. Contudo, dada a reduzida dimensão da nossa amostra, não se poderá fazer grandes inferências dos resultados. Apesar de tal constrangimento, elas sensibilizam-nos para as questões em análise e para trabalhos futuros mais incisivos na matéria de dimensão mais alargada e se possível fazer este estudo a grupos de empresas, pertencentes a sectores diferentes. Assim, poder-se-ia analisar os efeitos por sector de actividade. Em termos globais, as grandes conclusões são:

Os resultados dizem claramente que é importante humanizar a liderança. Tendo em consideração a pergunta de investigação, os objectivos e os pressupostos delineados no início deste estudo e atendendo aos resultados obtidos, constatamos que respondemos à pergunta de investigação colocada, pois:

Pensamos que a empresa, objecto de estudo longitudinal, releva que as competências e papéis de determinada área de gestão relacionados com a equipa de liderança, bem como atributos de auto-eficácia da liderança, apresentam maior índice de sucesso se um elevado grau de confiança estiver associado a um menor *gap* cultural.

Alcançamos os objectivos do estudo, nomeadamente:

1. Averiguar se na empresa em estudo, a eficácia e o desempenho organizacional são relacionados com a percepção dos colaboradores da organização, como Hart e Quinn (1993) opinam nos seus trabalhos. Referente aos Pressupostos 1, 2 e 3.
2. Determinar se na empresa em estudo, a importância da cultura organizacional é fulcral face ao desempenho e à eficácia de longo prazo na organização, como opinam Cameron e Quinn (2005), por sua vez, colocam a ênfase determinante na importância da cultura organizacional face ao desempenho e à eficácia de longo prazo na organização. Referente ao Pressuposto 2.
3. Verificar se na empresa em estudo, o papel da confiança é determinante no

desempenho e na eficácia da organização, como corroboram Davis *et al.* (2000). Têm surgido convicções que, quer a confiança quer a cultura organizacional, por si só, não causarão melhorias significativas no desempenho, se não forem acompanhadas por uma liderança partilhada. É por tal constatação que Davis *et al.* (2000) entendem que, presentemente, a relevância deve ser focalizada na liderança partilhada, dados os seus positivos efeitos, directos e indirectos, no desempenho e eficácia organizacional (Pearce, 2004; O'Toole *et al.*, 2002). Referente ao Pressuposto 1.

4. Avaliar se na empresa em estudo, as crenças da auto-eficácia da liderança, segundo o estudo de Anderson *et al.* (2008), estão associadas à dimensão específica da liderança eficaz, e elevado desempenho organizacional percebido poderiam apoiar programas de formação e desenvolvimento, sendo estas dependentes das necessidades específicas do cargo ou líder, e um gestor que apresente atributos de auto-eficácia tem maior possibilidade de melhorar o desempenho organizacional percebido e obtido pelos colaboradores e seu impacto positivo na organização. Assim, aqueles líderes que acreditam na sua própria habilidade para demonstrarem maturidade emocional e perseverança no desempenho do negócio (auto-disciplina) tendem a ser equilibrados e imparciais (liderança imparcial). Referente ao Pressuposto 3.

Assim podemos concluir após a nossa análise e discussão dos resultados obtidos que alcançamos os objectivos um, dois e três do nosso estudo.

Relativamente à percepção do desempenho, a dimensão Relacional mantém-se com as médias mais elevadas no estudo longitudinal. Mais se salienta que a percepção do desempenho mantém-se superior no estudo longitudinal. Relativamente à Confiança, a dimensão Capacidade apresenta-se com medias mais elevadas no estudo longitudinal. Estes resultados podem demonstrar que a equipa de gestão é competente na empresa em estudo. Estes resultados poderão demonstrar que os gestores designados por NM e C apresentam comportamentos com elevado nível de habilidades e aptidões na totalidade do modelo, sendo considerados como 'equilibrados'. A presente investigação demonstrou, deste modo, a importância da liderança partilhada e da auto-eficácia da liderança no melhoramento do desempenho organizacional percebido, sendo esta relação mediada pela cultura organizacional e confiança na gestão.

No que concerne aos nossos resultados obtidos para as competências 23, podemos concluir que as médias mais elevadas poderão estar relacionadas com a habilidade de motivar a equipa perante os objectivos bem como para facilitar o diálogo. Estes resultados parecem estar em sintonia com os aspectos intangíveis considerados necessários para o desempenho. Na nossa opinião estes dados relativos às competências são interessantes porque no estudo longitudinal, as competências 13 mantiveram as médias mais baixas. Estas competências relacionam-se com a habilidade de negociar e gerir o tempo bem para alcançar os objectivos. Estes resultados parecem estar voltados para aspectos tangíveis relacionados com o desempenho. No que concerne aos resultados relativos ao Gestor designado por FF nas competências 7, estas estão relacionadas com a capacidade do gestor de se entregar ao trabalho de alma e coração e a sua capacidade de dar o seu máximo na actividade. Estes resultados parecem estar em sintonia com os aspectos intangíveis relacionados com o desempenho.

Assim, parece-nos que se evidencia aspectos holísticos nestes resultados uma vez que constatamos algumas características de uma liderança humanizada. Aqui também se podia estabelecer uma sintonia entre a sensibilidade perante a inteligência espiritual e a necessidade da partilha de conhecimento necessária numa empresa intensiva em conhecimento. Esta constatação vai ao encontro com o nosso debate sobre a sociedade baseada no conhecimento. Esta sensibilidade requer a medição dos activos totais da organização que incluem os activos intelectuais e que o recurso crítico é o conhecimento e a aprendizagem sendo que a *knowledge-based view* da organização é enfatizada como sendo um alargamento da *RBV*. De igual importância considera-se a necessidade dos gestores possuírem competências de gestão bem desenvolvidas e que se ajustem ao papel ou papéis de liderança que estão a desempenhar (sem negligenciar as outras competências que não estejam directamente relacionadas), pois desta forma torna-se possível garantir competência no desempenho do(s) mesmo(s). Portanto, e como foi possível verificar nestes estudos, essas competências devem estar desenvolvidas ao máximo, caso contrário poderão surgir efeitos negativos ao nível da confiança na gestão e hiatos (*gaps*) culturais. Verificada a importância do papel de ‘político’, do desempenho de papéis díspares e complementares, e da posse de competências de gestão desenvolvidas e adequadas a determinado papel (de gestão e liderança) para a obtenção de resultados positivos ao nível da confiança e cultura, é necessário salientar o efeito posterior nas percepções do desempenho organizacional.

No que concerne ao estudo longitudinal das hetero-percepções dos gestores directos e indirectos, o *gap* cultural diminuiu em todas as dimensões relativas as competências dos papéis. Destacamos o quadrante designado por Apoio. Relativamente aos resultados obtidos para as hetero-percepções dos gestores directos, podemos concluir que estes demonstram que o menor *gap* cultural mantém-se no quadrante designado por Objectivos Racionais e Competir no modelo de *CVF*. Este quadrante é caracterizado por uma cultura de mercado. Este quadrante também está relacionado com a fase da Combinação no modelo de *SECI* (fase caracterizada pelos processos que fomentam os relacionamentos e intercâmbios informais; nesta fase apresenta-se a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito). Podemos salientar que o maior *gap* cultural reside no quadrante Apoio, também designado por Colaborar no modelo *CVF*. Este quadrante por sua vez está relacionado com a fase da Socialização no modelo de *SECI* (fase caracterizada pelos processos que fomentam os relacionamentos e intercâmbios informais onde o conhecimento tácito é convertido em conhecimento tácito).

De alguma forma, após a nossa análise e discussão dos nossos resultados, podemos constatar que alcançamos o nosso objectivo quatro. Assim, no estudo da auto-eficácia da liderança, salientam-se que os resultados obtidos são mais elevados nos atributos de Gestão e Resolução de Problemas. Estes resultados são menores nos atributos Sociais/de Comunicação (relacionados com a sociabilidade, a gestão de conflitos) e Trabalho em Geral. Estes atributos são relacionados com a ambição, o controlo emocional, a paciência, a flexibilidade, a auto-confiança e a integridade. Salienta-se o gestor designado por EVA parece-nos estar em sintonia com as bases teóricas – porque apresenta um perfil positivo em relação aos factores humanizadores no presente estudo da auto-eficácia. Considera-se a auto-eficácia como uma variável importante devido ao seu impacto positivo no desempenho a nível individual. Assim, aqueles indivíduos que trabalham com líderes transformacionais possuem níveis elevados sobre os SI, que, por sua vez, apoia no alcance de um melhor nível de desempenho individual e ainda uma elevada satisfação com SI.

No que concerne ao nosso estudo da analogia entre as competências e os papéis de gestão e os atributos da auto-eficácia da liderança, podemos concluir que os resultados obtidos para os papéis de Produtor e *Broker* são elevados, no mesmo sentido em que os atributos de resolução

de problemas e atributos de liderança também são elevados. Os atributos de Liderança e Resolução de Problemas, podem fortalecer as dimensões da liderança criativa. Este grupo de atributos estão relacionados com a criação da cultura, capacidade de acreditar nos outros, de criar a visão. No entanto, os resultados obtidos para estes atributos parecem demonstrar que estes atributos poderão estar relegados para o segundo plano pois os atributos de Resolução de Problemas estão essencialmente associados ao papel do gestor.

Estas conclusões vão ao encontro do facto de que validamos os pressupostos em estudo, nomeadamente:

Pressuposto 1 - relativamente a este pressuposto e atendendo à informação obtida no presente trabalho, constatamos que os resultados relacionados com os *gaps* culturais na organização e a confiança na gestão tendem a indicar a validade deste primeiro pressuposto. Assim, os aumentos da percepção de competências dos gestores tendem a corresponder ao aumento de confiança e à diminuição dos *gaps* culturais. A reestruturação da equipa de liderança terá contribuído para a obtenção de *gaps* culturais menores e de maiores índices de confiança, respectivamente;

Pressuposto 2 - quanto a este pressuposto, as diminuições, de uma forma geral, de alguns *gaps* culturais e o aumento do nível de confiança na gestão parece verificar-se no aumento da percepção do desempenho organizacional percebido e obtido pelos colaboradores, o que tendem a validar o segundo pressuposto;

Pressuposto 3 - relativamente a este pressuposto, a informação obtida, tal como aconteceu nos demais pressupostos, também o terceiro foi verificado, por recurso às respostas dos gestores, dado que apresentaram atributos de auto-eficácia, os quais possibilitam melhorias no desempenho organizacional percebido e obtido pelos colaboradores e seu impacto positivo na organização. No nosso trabalho, apesar de se ter constatado todos os pressupostos, pensamos que é de se salientar o facto de o atributos de 'Resolução de Problemas' é o mais evidenciado. Contudo, achamos pertinente numa próxima reflexão trabalhar sobre os demais atributos e tentar verificar o porquê da sua menor pontuação.

Deste modo, através da análise e discussão dos nossos resultados e também em sintonia com as bases teóricas, o nosso estudo evidencia que se tornou evidente a importância do desempenho de papéis distintos e complementares pelos elementos de uma equipa de liderança bem como a auto-eficácia da liderança.

Entendemos que Feenberg (1999) ajuda a defender o seu espaço nas ciências da informação, com pleno direito. Pensamos que o salto qualitativo em questões de eficácia organizacional, na era da informação, em que os negócios das empresas tecnológicas se renovam a ritmos alucinantes a questão da liderança partilhada e baseada na complementaridade de perfis se revela crucial, como argumentam, nomeadamente O'Toole *et al.* (2002) que para o efeito estudaram 20 anos de gestão da empresa americana *GE*. A liderança partilhada tornou-se uma necessidade, dada a complexidade da maioria dos negócios, a que acresce o facto de pesquisas recentes indicarem que grupos com alto desempenho estarem relacionados a esta forma de liderança. As probabilidades de sucesso desta forma de liderança sobem quando os líderes envolvidos desempenham papéis diferentes e complementares; todavia, o sucesso também depende de outros factores, ou seja, a equipa de líderes deve aprender a trabalhar em conjunto, saber lidar com a divisão de crédito, comunicar com eficácia, lidar com crises, alocar e voltar a alocar tarefas conjuntas e decisões, e desenvolver posições comuns em assuntos chave. Evidencia-se que liderança partilhada torna-se importante face às exigências do trabalho em equipa. Os gestores de linha estão melhor informados para tomar decisões comparativamente com os dirigentes superiores. Os ritmos alucinantes que caracterizam o meio ambiente actual requerem rapidez de resposta. Neste sentido, a *GE* abraça a rapidez como um valor âmagio. Assim, a liderança partilhada deve estar distribuída por toda a organização para assegurar respostas rápidas.

No processo de selecção de Jack Welch como CEO na *GE*, o cessante Reg Jones comprometeu-se a formar uma equipa de líderes e não um indivíduo como líder. Este processo implementado por Reg Jones na *GE* tornou-se um estudo de caso utilizado pela Harvard Business School. Neste processo de selecção destas equipas, os valores de confiança e de cativo emocional eram primordiais para Reg Jones na *GE*. Assim, para Reg Jones na *GE* os relacionamentos interpessoais tornavam-se essencial para além do perfil das competências

e aptidões do condidato. Pois, é fundamental seleccionar uma equipa de liderança partilhada com um leque de aptidões complementares do que seleccionar indivíduos meramente na base do seu talento.

O ambiente de negócios actual é pautado por uma grande mudança e competitividade, o que significa que as organizações têm de atingir *performance* excelente se querem sobreviver e prosperar, assim, o papel da liderança é fundamental para atingir essa excelência. Isto significa que o aumento da complexidade dos negócios tornou, desta forma, a liderança partilhada, e a auto-eficácia da mesma, uma necessidade. Esta investigação de natureza empírica permitiu analisar a liderança segundo uma nova concepção, designada por liderança partilhada, a qual tem sido recentemente objecto de estudo de muitos autores. Os resultados obtidos no presente estudo, realizado segundo uma óptica longitudinal, permitiram validar os três pressupostos formulados.

Após a análise e discussão dos resultados obtidos para o nosso estudo da auto-eficácia da liderança, podemos constatar que os valores medianos dos atributos de Sociais/de Comunicação e também do Trabalho em Geral são menores em comparação ao atributo de Resolução de Problemas que apresentou valores medianos mais elevados. Uma vez que os resultados relativos aos atributos de Sociais/de Comunicação e também do Trabalho em Geral estão integralmente associados à capacidade e inteligências sociais e emocionais e que a inteligência social está associada à eficácia da liderança torna-se importante salientar que os resultados apresentados dos gestores FF, CP e NM parecem atribuem limitada importância a estes atributos relacionados com os capitais social e emocional. Podemos também destacar o gestor EVA que demonstrou valores medianos mais elevados do que os outros gestores, nestes atributos. No entanto, hetero-percepções sobre este gestor não estão presentes no estudo da percepção do desempenho o que torna impossível alguma comparação.

Deste modo, os dados obtidos em relação ao gestor EVA parece-nos estar em sintonia com as bases teóricas. Uma *performance* considerada excelente baseia-se numa liderança que engloba tanto a humildade pessoal como a profissional, o que se associa ao papel da sensibilidade emocional considerado o cerne da empatia do líder e fundamental para a criação da eficácia nas relações entre líder-membro.

Os resultados deste estudo actual (B) também parecem demonstrar que as competências de liderança poderão estar relegadas para o segundo plano pois os atributos de Resolução de Problemas estão associados ao papel do gestor. Estes resultados poderão apontar para uma liderança como gestão e também uma liderança como gestão excelente que incide primordialmente na qualidade. Um grau elevado de auto-eficácia resulta da maleabilidade organizacional percebida, uma vez que, a autonomia de cargo dos gestores e uma cultura organizacional de apoio tendem a criar as condições que fortalecem a flexibilidade individual bem como a receptividade organizacional. Estas condições poderão fomentar a auto-eficácia da liderança, sendo o elemento essencial para um líder ter sucesso no futuro. Assim, a auto-eficácia parece-nos estar positivamente relacionada com o aumento do desempenho.

No que concerne à análise e discussão dos resultados obtidos relativamente ao nosso estudo da analogia entre as Competências e os Papéis dos Gestores e os Atributos da auto-eficácia da Liderança, constatamos que os resultados obtidos para os papéis Produtor e *Broker* parecem-nos ser elevados, no mesmo sentido em que os atributos de Resolução de Problemas e de Liderança também nos parecem ser elevados. Todavia, podemos verificar que as elevadas médias obtidas para os papéis não correspondem aos atributos que obtiveram médias elevadas, ou seja, a média elevada relativamente ao papel de Produtor não se apresenta nos dados relativos aos atributos de Resolução de Problemas. No entanto, os elevados resultados nestes papéis de Monitor e Produtor poderão apresentarem-se em sintonia com as bases teóricas no que concerne aos quadrantes Interno do modelo de Processos Internos e Externos de Objectivos Racionais, respectivamente ao modelo de *CVF* sendo ambos relacionados com os papéis transaccionais. De acordo com o trabalho mais recente no modelo de *CVF*, designam o quadrante de Processo Interno por Controlar onde se destaca a continuidade.

Enquanto que, o quadrante de Objectivos Racionais designa-se por Competir onde se destaca a iniciação de estrutura. Neste mesmo sentido, estes papéis poderão estar em sintonia com as bases teóricas relativamente às competências de gestão. Podemos ainda salientar que estes papéis poderão estar em sintonia com as bases teóricas na medida em que evidenciam, essencialmente, as características de gestão designadas por execução bem como de desenvolvimento de redes para atingir a agenda proposta no contexto. Considera-se a auto-eficácia como uma variável importante devido ao seu impacto positivo no desempenho a nível individual. Assim, aqueles indivíduos que trabalham com líderes transformacionais possuem

níveis elevados sobre os SI, que, por sua vez, apoia no alcance de um melhor nível de desempenho individual e ainda uma elevada satisfação com SI.

No que concerne à integração dos modelos *CVF* e o *SECI*, para a compreensão do comportamento daquela liderança que proporciona a gestão do conhecimento, podemos salientar que os Processos Internos da ‘burocracia profissional’ proporcionam o modo de Internalização no modelo de *SECI*. No que diz respeito aos Objectivos Racionais, este quadrante relaciona-se com o modo de Combinação (modelo de *SECI*) de forma a operacionalizar o conhecimento organizacional. Os processos comuns na aquisição dos SI, tais como a identificação de problemas, especificação de requisitos, selecção de determinado produto entre a gama existente, avaliação do produto, implementação do produto e a sua disseminação, são reinterpretados através do alinhamento entre estes processos dos SI anteriormente mencionados e o Modelo de *SECI*. A teoria da *organizational learning* de Nonaka (1994) e também Nonaka e Takeuchi (1995), fornece um padrão elaborado de como a utilização do conhecimento poderá ser gerido no local de trabalho.

Após a análise e discussão do resultados obtidos para o nosso estudo da auto-eficácia da liderança, podemos constatar que os atributos de Liderança e Resolução de Problemas, fortalecem as dimensões da liderança criativa, estando assim em sintonia com a teoria. A presente investigação demonstrou, deste modo, a importância da liderança partilhada e da auto-eficácia da liderança no melhoramento do desempenho organizacional percebido, sendo esta relação mediada pela cultura organizacional e confiança na gestão. Debatemos que a sociedade baseada no conhecimento requer a medição dos activos totais da organização que incluem as activos intelectuais e que o recurso crítico é o conhecimento e a aprendizagem sendo que a *knowledge-based view* da organização é enfatizada como sendo um alargamento da *RBV*. A abordagem baseada no conhecimento da empresa constitui uma estrutura conceptual/teórica que alimenta tanto o capital social como o capital intelectual. Daí que, as empresas desenvolvam, as redes de trabalho inerentes ao capital social o que produz e desenvolve o capital intelectual. Por sua vez, a *intellectual capital-based view* é considerada como uma teoria de meio-termo, sendo uma extensão da *resource-based view of the firm* que salienta a importância do conhecimento e do capital intelectual onde o trabalhador de conhecimento e as relações baseadas na confiança desempenham um papel fulcral face à concorrência no negócio. Segundo esta abordagem de *RBV*, o alinhamento estratégico da TI

poderá criar vantagem competitiva quando representativa de um processo organizacional complexo, tanto heterógeno como firme. O processo de alinhamento estratégico da TI é a capacidade em si mesmo e portanto, a vantagem ocorre quando a TI é utilizada como alavancagem de uma forma inimitável dos recursos da empresa.

Debatemos várias inteligências que poderão estar relacionadas com a medição do desempenho organizacional. Podemos salientar que a optimização do desempenho organizacional requer investimentos a nível do social. Assim, as implicações desta tese para o futuro abraçam o facto que os resultados obtidos podem interessar os pensamentos sobre as políticas públicas e o mercado de trabalho e de como este poderá ser alinhado ao mercado da educação de forma a diminuir os *gaps* entre ambos os mercados.

A espiritualidade no local de trabalho é o factor que apoia o desenvolvimento holístico dos colaboradores de modo a enfatizar a criatividade, inovação e vontade de enfrentar o risco. Torna-se fundamental a noção de como os líderes se veem a si próprios e os seus papéis de liderança e também como estes papéis são reflectidos no seu comportamento no quotidiano do local de trabalho. Desta forma, os líderes devem associar a sua inteligência espiritual e os seus valores pessoais aos valores do trabalho de modo a alcançarem a compreensão e o conhecimento das novas teorias de liderança.

## **6.2 Limitações da Investigação**

Após o trabalho efectuado, fomos debatidos com algumas situações que, presentemente, se traduzem em debilidades. Dentro delas destaca-se:

- a) O estudo aplicada apenas numa empresa. Deve ser alargado a varias empresas e de diferentes sectores, com o objectivo de analisar a empresa mas tambem o sector e a relação entre os sectores de actividade.
- b) Utilizámos questionários mas, também se deveria ter recorrido às entrevistas, dada a natureza qualitativa do trabalho.

c) Outra limitação prende-se com as técnicas de análise de dados utilizadas. Recorremos aos indicadores estatísticos, mas faz sentido entrar para a inferência estatística, medir correlações interdependências, complementariedades.

d) No estudo da auto-eficácia da liderança, um elemento limitador deste instrumento deve-se ao facto de apenas possuímos dados relativos à percepção dos líderes em relação à sua auto-eficácia, o que, de certa forma, limita e condiciona as conclusões que se podem retirar uma vez que estes dados podem ser considerados subjectivos. Neste sentido, a hetero-percepção sobre a eficácia dos mesmos líderes poderia ser efectuada. Desta forma, os dados adquiridos da auto-eficácia seriam comparados com os dados da hetero-percepção dessa eficácia de modo a obter conclusões mais objectivas e claras. Outro elemento limitador deste estudo relaciona-se com o facto de que não foi possível estabelecer comparações de cariz longitudinal conforme efectuamos para o estudo da percepção do desempenho dado o facto de dispormos de um único termo de comparação (temporal).

### ***6.3 Recomendações e Pistas para Futuras Investigações***

Estamos perante uma nova concepção da liderança, daí que, ainda muito esteja por investigar; assim, ficam neste ponto algumas recomendações para futuras investigações. Se possível, seria importante alargar o número e o sector de empresas estudadas, o que permitiria a comparação intra- e inter-indústrias, bem como a generalização dos resultados. Outra recomendação está relacionada com as técnicas de recolha de dados e de análise de dados. No caso das técnicas de recolha de dados, poderia ser interessante utilizar técnicas de recolha de dados mais objectivas, sendo possível, assim, observar o seu grau de concordância e obter dados mais precisos. Por sua vez, a análise de dados poderá ser complementada com outras técnicas de análise, o que permitiria que as conclusões a retirar fossem mais objectivas e fundamentadas.

No que concerne a futuras investigações, seria uma mais valia efectuar uma analogia entre a ferramenta dos 65 atributos da auto-eficácia da liderança utilizada neste estudo com outras ferramentas, como por exemplo a de Bass e Avolio, designada por Questionário Multifactor/*Multi-factor questionnaire*, de forma a indagar as percepções, tanto da auto-eficácia dos líderes, como também dos colaboradores sobre a eficácia dos líderes. Este estudo podia ser

alargado para outros países, nomeadamente, a China e também o Médio Oriente para efectuarmos um estudo comparativo que nos informe sobre a papel das diferentes culturas na liderança. Também pretende-se aprofundar este estudo para averiguar como os dirigentes superiores dependem das aptidões transversais para explorar o meio ambiente e compreender as novas tecnologias, na criação de uma visão capacitada na TI para o futuro da empresa e para incorporar as TI na estratégia e nos processos da organização.

Recomendamos ainda que as organizações deveriam implementar a abordagem seguida pela *GE* no que concerne à selecção de equipas de liderança bem como o seu princípio de gerir a mudança face ao meio envolvente de modo a abraçar a rapidez como um valor âmago, tal como se evidencia na *GE*. Assim, a liderança partilhada deve ser distribuída por toda a organização para assegurar respostas rápidas. Neste processo de selecção destas equipas, os valores de confiança e de cativo emocional também devem ser considerados como primordiais, tal como Reg Jones na *GE* os considerou. Assim, as organizações devem considerar como essencial os relacionamentos interpessoais para além do perfil das competências e aptidões dos candidatos, como Reg Jones o fez na *GE*. Pois, torna-se fundamental que as organizações seleccionem equipas de liderança partilhada com um leque de aptidões complementares e não seleccionem indivíduos unicamente na base do seu talento.

## BIBLIOGRAFIA

- Abele, A. E. (2003). The Dynamics Of Masculine-Agentive And Feminine-Communal Traits: Findings From A Prospective Study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), pp. 768-776.
- Agarwal, R., Tanniru, M., e Wilemon, D. (1997). Assimilating Information Technology Innovations: Strategies and Moderating Influences, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(4), pp. 347-358.
- Alavi, M., e Leidner, D. E. (1999). Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field, *32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society.
- Albert, S., e Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In L. L. Cummings, e B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, CT, JAI, (7), pp. 263-295.
- Albrecht, K. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Success*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Allaire, Y., e Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture, *Organization Studies*, 5(3), pp. 193-226.
- Allee, V. (2000). The Value Evolution. Addressing Larger Implications of An Intellectual Capital and Intangibles Perspective, *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), pp. 17-32.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London, Sage.
- Amar, A. D. (2001). Leading for Innovation Through Symbiosis, *European Journal of Innovation Management*, 4(3), pp. 126-132.
- Anderson, David, A., Krajewski, H. T., Goffin, R. D., e Jackson, D. N. (2008). A Leadership Self-Efficacy Taxonomy and Its Relation To Effective Leadership, *The Leadership Quarterly*, 19(5), pp. 595-608.
- Andreu, R., e Ciborra, C. (1996). Organizational Learning and Core Capabilities Development: The Role of IT, *Strategic Information Systems*, 5(2), pp. 111-127.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., e Sivasubramaniam, N. (2003). Context And Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire, *Leadership Quarterly*, 14(3), pp. 261-295.
- Aram, J. D. (1976). *Dilemmas of Administrative Behavior*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London, Kogan Page.
- Arnold, D. R., e Capella, L. M. (1985). Corporate Culture and the Marketing Concept: A Diagnostic Instrument for the Utilities, *Public Utilities Fortnightly*, 116(8), pp. 32-38.

Ashkenas, R., Ulrich, D., Todd, J., e Kerr, S. (1993). *The Boundaryless Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, CA.

Ashmos, D. P., e Duchon, D. (2000). Spirituality At Work: Conceptualization And Measure, *Journal of Management Enquiry*, 9(2), pp. 134-145.

Athey, T. R., e Orth, M. S. (1999). Emerging Competency Methods for the Future, *Human Resource Management*, 38(3), pp. 215-228.

Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organizations, *Personnel Management*, August, pp. 28-31.

Attewell, P. (1990). What is Skill?, *Work and Occupations*, 17(4), pp. 422-448.

Atwater, L. E., Ostroff, C., e Yammarino, F. J. (1998). Self-Other Agreement: Does It Really Matter?, *Personnel Psychology*, 51(3), pp. 577-598.

Atwater, L. E., e Yammarino, F. J. (1992). Does Self-Other Agreement On Leadership Perceptions Moderate The Validity of Leadership And Performance Predictions?, *Personnel Psychology*, 45(1), pp. 141-164.

Avolio, B. J., e Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 315-338.

Avolio, B. J., Weichun, Z., Koh, W., e Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance, *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), pp. 951-968.

Baden-Fuller, C., e Pitt. M. (1996). The Nature Of Innovating Strategic Management. In C. Baden-Fuller e M. Pitt (Eds.) *Strategic Innovation*. London, Routledge.

Bakker, M., Roger, T. A. J., Leenders, S. M., Kratzer, J., e Van Engelen, J. M. L. (2006). Is Trust Really Social Capital? Knowledge Sharing In Product Development Projects, *The Learning Organisation*, 13(6), pp. 594-605.

Baldwin-Evans, K. (2006). Key Steps to Implementing a Successful Blended Learning Strategy, *Industrial and Commercial Training*, Vol 38(3), pp.156-163.

Banco Mundial (1998). The Initiative on Defining, Monitoring and Measuring Social Capital: Overview and Program Description, *Social Capital Initiative*, Working Paper No. 1, Washington, DC, World Bank.

Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited, *Journal of Management*, 38(1), pp. 9-44.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York, W. H. Freeman, e Company.

- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change, *Psychological Review*, 84, (2), pp. 191-215.
- Barnes-Nelson, J. (1996). The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment and Selection, *Human Resource Planning*, 20(4), pp. 39-49.
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, 9(4), pp. 49-67.
- Barney, J. B. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. B., Wright, M., e Ketchen, D. J. (2001). The Resource-Based View of The Firm: Ten Years After 1991, *Journal of Management*, 27, pp. 625-641.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI), *Psicothema*, 18(Supplement 1), pp. 13–25.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*. MultiHealth Systems, Toronto.
- Bar-On, R. (1992). *The Development of a Concept and Test of Psychological Well-Being*. Tel Aviv University, Unpublished manuscript.
- Barrett, R. (1998). *Liberating the Corporate Soul*. USA, Butterworth-Heinemann.
- Bartlett, D. (2009). Embedding Corporate Responsibility: The Development of a Transitional Model of Organizational Innovation, *Corporate Governance*, 9(4), pp 409 – 420.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associations.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New Your, Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, The Free Press.
- Bass, B. M., e Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 17(1 Spring), pp. 112-121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., e Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 207-218.
- Becker, J. B., e Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 779-801.
- Belasen, A. T., Benke, M., DiPadova, L. N., e Fortunato, M. V. (1996). Downsizing And

The Hyper-Effective Manager: The Shifting Importance Of Managerial Roles During Organizational Transformation, *Human Resource Management*, 35(1), pp. 87-117.

Bell, B. S., e Kozlowski, S. W. J. (2002). Goal Orientation And Ability: Interactive Effects On Self-Efficacy, Performance, and Knowledge, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp. 497-505.

Benevene, P., e Cortini, M. (2010). Interaction Between Structural Capital And Human Capital In Italian NPO's, *Journal of Intellectual Capital*, Vol 11(2), pp. 123-139.

Bennis, W. (1998). *On Becoming a Leader*. London, Arrow Books.

Bennis, W. (1992). *Leaders On Leadership: Interviews With Top Executives*. Boston, Harvard Business School Publications.

Berger, L., e Luckmann, T. (2005). *A Construção Social Da Realidade: Tratado De Sociologia Do Conhecimento (25ª Ed.)*. Petrópolis, Editora Vozes.

Bierly, P., e Chakrabarti, A. (1996). Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp.123-135.

Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bligh, M. C., Pearce, G. L., e Kohles, J. C. (2006). The Importance of Self - and Shared Leadership in Team Based Knowledge Work: A Meso-level Model of Leadership Dynamics, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), pp. 296-318.

Blyton, P., e Morris, J. (1991). *A Flexible Future? Prospects for Employment and Organisation*. Berlin, DeGruyter.

Boak, G., e Coolican, D. (2001). Competencies For Retail Leadership: Accurate, Acceptable, Affordable, *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(5), pp. 212-220.

Boal, K. B., e Whitehead, C. J. (1992). A Critique and Extension of the Stratified Systems Theory Perspective. In R. L. Philips, e J. G. Hunt (eds.) *Strategic Leadership: A Multi-Organizational- Level Perspective*. Westport, CT, Quorum Books, pp. 237-254.

Boam, R., e Sparrow, P. (1992). *Designing and Achieving Competency*. London, McGraw-Hill.

Bolden, R., e Gosling, J. (2006). Leadership Competencies: Time to Change The Tune?, *Leadership*, 2(2), pp. 147-163.

Bonoma, T. V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process, *Journal of Marketing Research*, 12(2), pp. 199-208.

- Bontis, N. (1999). Managing Organizational Knowledge By Diagnosing Intellectual Capital: Framing And Advancing The State Of The Field, *International Journal of Technology Management*, 18(5/6/7/8), pp. 433-462.
- Borman, W. C., e Brush, D. H. (1993). More Progress Toward A Taxonomy Of Managerial Performance Requirements, *Human Performance*, 6(1), pp. 1-21.
- Boterf, G. L. (1998). Évaluer les Compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?, *Education Permanente*, 13(2), pp. 43-151.
- Boud, D., e Middleton, H. (2003). Learning from Others at Work: Communities of Practice and Informal Learning, *Journal of Workplace Learning*, 15(5), pp. 194-202.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York, NY, Greenwood Press.
- Boyas, J., e Wind, L. H. (2010). Employment-Based Social Capital, Job Stress and Employee Burnout: A Public and Child Welfare Employee Structural Model, *Children And Youth Services Review*, 32(3), pp. 380-388.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence, *Journal of Management Development*, 28(9), pp. 749-770
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st Century, *Journal of Management Development*, 27(1), pp. 5-12.
- Boyatzis, R. E. (1997). Management: A Sociological Introduction. Book Review, *Human Resource Management*, 50(4), pp. 461-467.
- Boyatzis, R. E. (1993). Beyond Competence: The Choice to Be a Leader, *Human Resource Management Review*, 3(1), pp. 1-14.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York, Wiley.
- Boyatzis, R. E. e Burruss, J. A. (1979). *Validation of a Competency Model for Alcoholism Counselors in the Navy*. Final Report to US Navy, on Contract Number N00123-77-C-0499.
- Boyatzis, R. E. (1990). *Competent Manager. A Model for Effective Performance*. Boston, John Wiley.
- Boyatzis, R. E. e Ratti, F. (2009). Emotional, Social And Cognitive Intelligence Competencies Distinguishing Effective Italian Managers And Leaders In A Private Company And Cooperatives, *Journal of Management Development*, 28(9), pp. 821-838.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., e Hay Acquisition (2001/2007). *Emotional and Social Competency Inventory*. Boston, MA, Hay Group,.
- Boyatzis, R. E., e Goleman, D. (1996). *Emotional Competence Inventory*. Boston, MA, Hay Group.

- Boyatzis, R. E., e Sala, F. (2004). Assessing Emotional Intelligence Competencies, *In* Glenn Geher (Ed.), *The Measurement of Emotional Intelligence*. Hauppauge, NY, Nova Science Publishers.
- Bracey, H., Rosenblum, J., Sanford, A., e Trueblood, R. (1990). *Managing From the Heart*, New York, Dell.
- Bradberry, T., e Su, L. D. (2006). Ability-Versus Skill-Based Assessment Of Emotional Intelligence, *Psicothema*, 18(Suplement 1), pp. 59-66.
- Bradley, R. T., e Pribram, K. H. (1996). Self-Organisations and Social Collective. *In* K. Pribram, e J. King (Eds.) *Learning as Self-Organization* (pp. 479-506), Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Brandt, E. (1996). Corporate Pioneers Explore Spirituality, *HRMagazine*, 41(4), pp. 82-7.
- Bravo, M<sup>a</sup> Pilar C., e Eisman, Leonor B. (1998). *Investigación Educativa*. (3<sup>a</sup> Ed), Sevilla, Ediciones Alfar.
- Brooks, K., e Nafukho, F. M. (2006). Human Resource Development, Social Capital, Emotional Intelligence. Any Link to Productivity?, *Journal of European Industrial Training*, 30(2), pp. 117-128.
- Bryant, Scott E. (2003). Organizational Knowledge: the Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), pp. 32-44.
- Bryant, J.S. (1998). Faith at Work, *Black Enterprise*, 29(3), p. 161.
- Bryman, A. (1995). Leadership in Organizations. *In* S. Clegg, C. Hardy, e W. Nord (Eds.) *Handbook of Organization Studies*. New York, Sage Publications.
- Buckler, B. (1998). Practical Steps Towards a Learning Organisation: Applying Academic Knowledge to Improvement and Innovation in Business Processes, *The Learning Organisation*, 5(1), pp. 16-23.
- Bueno, E. (2002). El Capital Social En El Nuevo Enfoque Del Capital Intelectual De Las Organizaciones, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 18(2), pp. 157-176.
- Bueno, E., Salmador, M. P., Rodriguez, O., e De Castro, G. M. (2006). Internal Logic of Intellectual Capital: A Biological Approach, *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), pp. 394-405.
- Bueno, E., Salmador, M. P., e Rodriguez, O. (2004). The Role of Social Capital In Today's Economy. Empirical Evidence and Proposal of A New Model of Intellectual Capital, *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), pp. 556-574.
- Burack, E. H. (1999). Spirituality In The Workplace, *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), pp. 280-91.

Burgoyne, J., Hirsh, W., e Williams, S. (2004). *The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: The Evidence, The Prospects and the Research Need*. DfES Research Report RR560. London, DfES.

Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of the Conditions of Trust Inventory, *Journal of Management*, 17(3), pp. 643-663.

Butts, D. (1999). Spirituality At Work: An Overview, *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), pp. 328-331.

Byosiére, P., e Luethge, D. J. (2004). Realizing Vision Through Envisioning Reality: Strategic Leadership In Building Knowledge Spheres. In R. J. Burke, e C. Cooper (eds.) *Leading in Turbulent Times. Managing in the New World of Work*. Malden, MA, Blackwell Publishing, pp. 243-258.

Caird, S. (1992). Problems with the Identification of Enterprise Competencies and The Implications for Assessment and Development, *Management Education and Development*, 23(1), pp. 6-17.

Caldeira M. M., e Ward J. M. (2002). Using Resource-Based Theory to Interpret the Successful Adoption and Use of Information Systems and Technology In Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises, *European Journal of Information Systems Archive*, 12(2), pp. 127-141.

Cameron, K. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, e R. E. Quinn (Eds.) *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, Berrett-Koehler.

Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., e Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. London, Edward Elgar.

Cameron, K. S., e Lavine, M. (2006). *Making the Impossible Possible*. San Francisco, Berrett Koehler.

Cameron, K. S., e Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* (Revised Edition). San Francisco, Jossey-Bass.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., e Quinn, R. E. (Eds.) (2003). *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, Berrett-Koehler.

Cannell, M. (2010) *Management Development*. London, CIPD.

Carrilho, J. M, Laureano, L., Pimentel, L. V., e Prates, M. L. (2005). *Elementos de Análise Financeira: Casos Práticos*. Lisboa, Publisher Team.

Carless, S. A., Wearing, Alexander, J., e Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3), pp. 389-406.

Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, H., e Marsden, H. (2004). Intellectual Capital: Mapping Employee and Work Group Attributes, *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), pp. 443-463.

Carter, C., e Scarbrough, H. (2001). Towards a Second Generation of KM?, *The People Management Challenge, Education and Training*, 43(4/5), pp. 215-224.

Cascio, W. F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits*. New York, McGraw-Hill.

Cash, K. C., e Gray, G. R. (2000). A Framework For Accommodating Religion And Spirituality In The Workplace, *Academy of the Management Executive*, 14(3), pp. 124-34.

Casson, M., e Cox, H. (1999). *An Economic Model Of Inter-Firm Networks. The Formation of Inter-Organizational Networks*. M.Ebers, (Ed.). Oxford University Press.

Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., e Belohoubek, P. (2001). Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams, *Team Performance Management: An International Journal*, 7(7/8), pp. 123-134.

Castro, M., e Martins, N. (2010). The Relationship Between Organisational Climate and Employee Satisfaction In a South African Information and Technological Organization, *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(1), pp.1-9.

Castro, S., e Schriesheim, C. (1999). *Development, Preliminary Validation and Use of Domain-Inclusive Scales to Test the Perceptual Structure of Transformational Leadership*. Baton Rouge, LA, Department of Management, Louisiana State University.

Chan, Y., e Reich, B. (2007). IT Alignment: An Annotated Bibliography, *Journal of Information Technology*, 22(4), pp. 316-396.

Chaston, I., Badger, B., e Sadler-Smith, E. (2001). Organizational Learning: An Empirical Assessment of Process in Small UK Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, 39, pp. 139-151.

Chien, M.-H. (2004). A Study to Improve Organizational Performance: A View From SHRM, *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), pp. 289-291.

Choa, J. Parkb, I., e Michelc, J. (2011). How Does Leadership Affect Information Systems Success? The Role of Transformational Leadership, *Information & Management*, 48(7), pp. 270-277.

Chopra, P., e Kanji, G. (2010). Emotional Intelligence: A Catalyst for Inspirational Leadership and Management Excellence, *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(10), October, pp. 971-1004.

Chowdhury, S. (2005). The Role Of Affect - And Cognitionbased Trust In Complex Knowledge Sharing, *Journal of Managerial Issues*, 17(3), pp. 310-32.

Cloete, M. (2011). *The Relationship Between Leadership Styles and Organisational Climate*. Master's Dissertation. Pretoria, University of South Africa.

Coetzee, J. (2004). Leadership: How Now? Management Today. [Em linha]. Disponível em <[www://managementtoday.co.za](http://www://managementtoday.co.za)>. [Consultado em 25/05/2004].

Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.

Collis, D. J., e Montgomery, C. A. (2008). Competing on Resources, *Harvard Business Review*, 8(7/8), pp. 140-150.

Collis, D. J., e Montgomery, C. A. (1995). Competing On Resources: Strategy In The 1990s, *Harvard Business Review*, 73(4), pp. 118-128.

Conger, J. (1992). *Learning to Lead*. San Francisco, Jossey-Bass.

Conger, J. (1990). The Dark Side of Leadership, *Organizational Dynamics*, 19(2), Fall, pp. 44-55.

Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Beyond the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.

Conger, J. A., e Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Conger, J. A., e Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review*, 12, pp. 637-647.

Conner, K. R., e Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theory Of The Firm: Knowledge Versus Opportunism, *Organization Science*, 7(5), pp. 477-501.

Cooke, R., e Rousseau, D. (1988). Behavioural Norms and Expectations. a Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture, *Group and Organization Studies*, 13(3), pp. 245-273.

Cooper, C. D., Scandura, T. A., e Schriesheim, C.A. (2005). Looking Forward But Learning From Our Past: Potential Challenges To Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders, *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 475-493.

Cooney, J., e Burgoyne, J. (2000). Politics and Organisational Learning, *Journal of Management Studies*, 37(6), pp. 869-885.

Cordes, J. K. (2005). Developing the Human Capital Balance Sheet, *Strategic HR Review*, 4(3), pp. 24-27.

Costa, P. T., Jr., e McCrae, R. R. (2009). The Five-Factor Model and the NEO Inventories. In J. M. Butcher (Ed.), *Oxford Handbook of Personality and Clinical Assessment*. New York, Oxford University Press, pp. 299 -322.

Cote, S., e Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence And Job Performance, *Administrative Science Quarterly*, 51(1), pp. 1-28.

- Covey, S. (1999). *Living The 7 Habits*. New York, Simon, e Schuster.
- Covey, S. (1997). *Putting Principles First in Rethinking Business in Rethinking the Future*. London, Nicholas Brealey.
- Crom, S., e Bertels, T. (1999). Change Leadership: The Virtues of Deviance, Leadership and *Organisational Development Journal*, 20(3), pp. 162-168.
- Cronbach, Lee J., e Meehl, Paul E. (1955). Construct Validity In Psychological Tests, *Psychological Bulletin*, 52(4), July, pp. 281-302.
- Dailey, C. A. (1971). *Assessment of Lives*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Dall’Alba, G., e Sandberg, J. (1996). Educating for Competence in Professional Practice, *Instructional Science*, 24(6), pp. 411-437.
- Davenport, T., e Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Harvard Business School Press.
- David, P., e Lopez, J. (2001). Knowledge, Capabilities and Human Capital Formation in Economic Growth, *Working Paper 01/13*, June/2001, New Zealand Treasury.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., e Warshaw, P. R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models, *Management Science*, 35(8), pp. 982–1003.
- Davenport, T., e Prusak, L. (1997). *Information Ecology: Mastering The Information And Knowledge Environment*. New York, Oxford University Press.
- Davidson, C., e Voss, P. (2002). *Knowledge Management*. Auckland, Tandem Press.
- Davis, H. D., Schoormann, F. D., Mayer, R. C., e Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 21(5), pp. 563-576.
- Day, D. V. (2000), Leadership Development: A Review in Context, *Leadership Quarterly*, 11(4), pp. 581-613.
- Deal, T. E., e Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth, Penguin Books.
- De Cock, C. (1998). Organisational Change and Discourse: Hegemony, Resistance and Reconstitution, *Management*, 1(1), pp. 1-22.
- DeGraff, J., e Lawrence, K. (2002). *Creativity at Work*. San Francisco, Jossey Bass.
- Delaney, J. T., e Huselid, M. A. (1996). The Impact Of Human Resource Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.

- Delbecq, L. A. (1999). Christian Spirituality And Contemporary Business Leadership, *Journal of Organizational Change Management*, Vol 12, No. 4, pp. 345-9.
- Delone, W. H., e Mclean, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-year Update, *Journal of Management Information Systems*, 19,(4), pp. 9–30.
- Delone, W.H., e McLean, E. R. (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable, *Information Systems Research*, 3(1), pp. 60-95.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., e Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward A Theory Of Behavioral Complexity In Managerial Leadership, *Organizational Science*, 6(5), pp. 524-540.
- Denison, D. R., e Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture And Organizational Development: A Competing Values Approach, *Research in Organizational Change and Development*, 5, pp. 1-21.
- De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M., Fischer, A. H., e Van Ginkel, W. (2009). Challenging Experiences: Gender Differences. In Task Choice, *Journal of Managerial Psychology*, 24, Issue 1, pp. 4-28.
- De Saá-Pérez, P., e García-Falcón, J. M. (2002). A Resource-Based View Of Human Resource Management And Organizational Capabilities Development, *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), pp. 123-140.
- Dess, G. G., e Robinson, R. B. Jr. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5(3), pp. 265-273.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., e Ehrhart, M. (2001). An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that Reflect Them, *Leadership Quarterly*, 12(1), pp. 197-217.
- DiPadova, L. N., e Faerman, S. R. (1993). Using The Competing Values Framework To Facilitate Managerial Understanding Across Levels Of Organizational Hierarchy, *Human Resource Management*, 32,(1), pp. 143-174.
- Dixon, N. M. (2002). *Common knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Dolan, S. (1995). A Different Use of Natural Resources, *People Management*, 5 October, pp. 36-40.
- Dolan, Simon, D., e Richley, Bonnie, A. (2006). Management By Values (MBV): A New Philosophy for a New Economic Order, *Handbook of Business Strategy*, 7(1), pp. 235-238.
- Dolan, S. L., Garcia, S., e Auerbach, A. (2003). Understanding and Managing Chaos in Organizations, *International Journal of Management*, 20(1), pp. 23-36.

Dolan, Simon L., Garcia, S., e Richley, B. (2006) *Managing By Values. A Corporate Guide to Living, Being Alive and Making a Living in the 21<sup>st</sup> Century*. New York, Palgrave Macmillan.

Doyle, P. (1994). *Marketing Management and Strategy*. New York, Prentice Hall.

Drodge, E. N., e Murphy, S. A. (2002). Interrogating Emotions In Police Leadership, *Human Resource Development Review*, 1(1), pp. 420-438.

Drucker, P. (2000). *Age of Discontinuity. Guidelines to our Changing Society*. (3<sup>rd</sup> ed). New Jersey, Harper and Row.

Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford, Elsevier Butterworth, Heinemann.

Drucker, P. (1997). Looking Ahead: Implications of the Present, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 18-32.

Drucker, P. (1994). *Post-Capitalist Society*. New York, HarperCollins.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York, Harper, e Row

Drucker, P. (1974). *Management*. New York, Harper, e Row.

DTZ Pieda Consulting (1998). *Evaluation of the Business Benefits of Management Development*. Research Report N066, DfEE.

Dubois, David, D. (1993). *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy For Organizational Change*. Amherst, Ma., Human Resources Development Press.

Dubrin, Andrew J. (2006). *Leadership: Research Findings. Practice And Skills*. Cengage.

Durrive, L., e Schwartz, Y. (2008). *Glossário da Ergologia, Laboreal*, 4(1), pp. 22-28. [Em linha]. Disponível em <<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582234396587;63882>>. [Consultado em 2008].

Dutton, J. E., e Ragins, B. R. (2006). *Exploring Positive Relationships at Work*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum.

Eagly, A. H., e Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston, MA, Harvard Business School Publishing.

Eagly, A. H., e Sczesny, S. (2008). Stereotypes About Woman, Men and Leaders: Have Times Changed? In M. Barreto, M. Ryan, e M. Schmitt (Eds.), *The Glass Ceiling in The 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality*. Washington, DC, American Psychological Association, pp. 21-47.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., e van Engen, M. L. (2003). Transformational,

Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women And Men, *Psychological Bulletin*, 124 (4), pp. 569-591.

Earl, M., e Feeny, D. (2000). Opinion: How to be a CEO for the Information Age, *Sloan Management Review*, 4(2), pp. 11-23.

Easterby-Smith, M., e Prieto, Isabel M. (2008). Dynamic Capabilities And Knowledge Management: An Integrative Role For Learning?, *British Journal of Management*, 19(3), pp. 235-249.

Edvinsson, L., e Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York, Harper Business.

Egan, T. (1999). Defining Spirituality in the Workplace, Spirit at Work Newsletter. [Em linha]. Disponível em <[http:// www.fourgateways.com/newsletr/art004.htm](http://www.fourgateways.com/newsletr/art004.htm)>. [Consultado em 2010].

Eisenhardt, K. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic, *Academy of Management Review*, 16(3), pp. 620-627.

Ekanem, I., e Smallbone, D. (2007). Learning in Small Manufacturing Firms. The Case of Investment Decision-making Behaviour, *International Small Business Journal*, 25(2), pp. 107-129.

Elichirigoity, F. (2000). On Failing To Reach Escape Velocity Beyond Modernity: An Essay Review Of Questioning Technology, *Social Studies of Science*, 30(1), pp. 151-157.

Ellul, J. (1965). *The Technological Society* (John Wilkerson, Trad.). New York, Vintage.

Emmons, R. A. (2000). Is Spirituality An Intelligence? Motivation, Cognition, And The Psychology Of Ultimate Concern, *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), pp. 3-26.

Engeström, Y. (1994). *Training for Change: New Approach to Interaction and Learning in Working Life*. Genova, International Labour Office.

Ernst, R. C. (1985). Corporate Culture and Effective Planning: An Introduction to the Organizational Culture Grid, *Personnel Administrator*, 30(3), pp. 49-60.

Eseryel U. Y. (2013). Information Technology Self-Leadership. *Proceedings of the Nineteenth American Conference on Information Systems*, Chicago, Illinois, August 15-17.

Eustace, A., e Martins, N. (2014). The Role of Leadership in Shaping Organisational Climate: An example from the FMCG Industry, *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), pp. 11-13.

Evans, W. R., e Carson, C. M. (2005). A Social Capital Explanation of the Relationship Between Functional Diversity and Group Performance, *Team Performance Management*, 11, (7/8), pp. 302-315.

Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on Leadership – From the Science of Management to Its Spiritual Heart*. Westport, Connecticut, Quorum Books.

Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*. USA, Praeger.

Fairholm, M. R., e Fairholm, G. W. (2000). Leadership Amid The Constraints Of Trust. *Leadership, e Organizational, Development Journal*, 21(2), pp.102-109.

Fang, T. (2003). A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension, *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), pp. 347-368.

Farris, G. F. (1988). Technical Leadership: Much Discussed But Little Understood, *Research Technology Management*, 31(2), pp. 12-16.

Faucher, Jean-B. P. L., Everett, Andre M., e Lawson, R. (2008). Reconstituting Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*, 12(3), pp. 3-16.

Fayol, H. (1930). *Industrial and General Administration* (translated by Coubrough, J. A.). London, Sir Isaac Pitman, e Sons.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London, Pitman.

Fayol, H. (1916). Administration Industrielle et Generale, *Bulletin de la Societe de L'Industrie Minerale*, 10(3), Fifth Series, pp. 5-162.

Feenberg, A. (2005). *Heidegger and Marcuse: The Catastrophe and Redemption of History*. New York. Routledge.

Feenberg, A. (2002). *Transforming Technology. A Critical Theory Revisited*. Oxford University Press, Oxford.

Feenberg, A. (1999). From Essentialism to Constructivism: Philosophy of Technology at the Crossroads. Capítulo adaptado de A. Feenberg, *Questioning Technology*. London, Routledge, pp. 183-236.

Feenberg, A. (1995). *Alternative Modernity: The Technical Turn in Philosophy and Social Theory*. Los Angeles, California, University of California Press.

Feenberg, A. (1991). *Critical Theory of Technology*. New York, Oxford University Press.

Feeny, D., e Willcocks, L. (1998). Core IS Capabilities For Exploiting Information Technology, *Sloan Management Review*, 39(3), Spring, p. 9.

Felício, M. J. (2007). *Competências de Gestão e Desempenho Organizacional Percebido: Um Estudo Na Indústria Portuguesa*. Tese de Doutoramento em Gestão, Lisboa, ISCTE.

Felício, M. J., Lopes, A. Salgueiro, F., e Parreira P. (2007). Competências De Gestão: Um Instrumento De Medida Para A Realidade Portuguesa, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6(3), pp. 18-30.

- Ferris, G. R., Rowland, K. M., e Buckley, R. M. (Eds.). (1990) *Human Resource Management: Perspectives And Issues*. Boston, Allyn, e Bacon.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, NY, McGraw-Hill.
- Fine, S. A. (1988). Functional Job Analysis, In Gael, S. (Ed.), *The Job Analysis Handbook For Business, Industry And Government*, Vols 1 e 2, New York, Wiley, pp. 79-103.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, 1, pp. 27-35.
- Flanagan, J. (1951). Defining the Requirements of the Executive's Job, *Personnel*, 28, pp. 28-35.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. M., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korokin, A. L., e Hein, M. B. (1991). Taxonomic Efforts In The Description Of Leader Behavior: A Synthesis And Function Interpretation, *Leadership Quarterly*, 2(4), pp. 245-287.
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge*. (Trad. C. Gordon, L. Marshall, J. Mepham, e K. Soper). New York, Pantheon.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish*. (Trad. A. Sheridan). New York, Pantheon.
- Freshman, B. (1999). An Exploratory Analysis Of Definitions And Applications Of Spirituality In The Workplace, *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), pp. 318-27.
- Frew, E. J. (2000). *Stressors, Strain And Spirituality At Work*. Dissertation Abstracts International. Las Cruces, NM, New Mexico State University.
- Friedman, V., Lipshitz, R., e Overmeer, W. (2001). Creating Conditions for Organisational Learning. In M. Dierkes, A. Bertoin Antal, J. Child, e I. Nonaka (Eds). *Handbook of Organisational Learning and Knowledge*. Oxford, Oxford University Press, pp. 757-774.
- Fry, R. E., e Srivastva, S. (1992). Introduction: Continuity And Change In Organizational Life. In S. Srivastva, e R. E. Fry (Eds.). *Executive And Organizational Continuity: Managing The Paradoxes Of Stability And Change*. San Francisco, Jossey-Bass, pp. 1-24.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust*. Milano, Rizzoli.
- Gael, S. (Ed.) (1988). *The Job Analysis Handbook For Business, Industry And Government*. Vols 1, e 2. New York, Wiley.
- Gallivan, M. J. (1996). *Strategies For Implementing New Software Processes: An Evaluation of a Contingency Framework*. Proceedings of the 1996 ACM SIGCPR/SIGMIS Conference on Computer Personnel Research, April 11-13, Denver, Colorado, pp. 313-325.
- Garavan, Thomas N., Morley, M., Gunnigle, P., e Collins, E. (2001). Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development, *Training*, 25(2/3/4), pp. 48- 68.

- Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences. The Theory in Practice*. New York, NY., Basic Books.
- Gerring, J. (2007). *The Case Study Method: Principles and Practices*. Cambridge, University Press.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution Of Society: Outline of A Theory of Structuration*. Polity Press.
- Gola, G. (2009). Informal Learning of Social Workers: A Method of Narrative Inquiry, *Journal of Workplace Learning*, 21(4), pp. 334-346.
- Gold, A. H., Malhotra, A., e Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 1(1), pp. 185–214.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence*. New York, NY, Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 78-90.
- Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional En La Empresa*. Buenos Aires, Vergara.
- Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. New York, NY, Bantam.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence*. London, Bloomsbury.
- Goleman, D., Boyatzis, R., e McKee, A. (2002). *The New Leader. Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. London, Little Brown.
- Gordon, G. G. (1985). The Relationship Of Corporate Culture To Industry Sector And Corporate Performance. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, e R. Serpa (Eds.) *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, CA, Jossey-Bass, pp.103-25.
- Gourlay, S. (2006). Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory, *Journal of Management Studies*, 43(7), pp. 1415-1436.
- Graber, D. R. (2001). Spirituality and Healthcare Organizations, *Journal of Healthcare Management*, 46(1), pp. 39-50.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. (4<sup>th</sup> Ed). London, Blackwell Publishing.
- Grant, R. M. (1996). Prospering In Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability As Knowledge Integration, *Organization Science*, 7(4), p. 375.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135.

Gray, J. H., e Densten, I. L. (2005). Towards An Integrative Model Of Organizational Culture And Knowledge Management, *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2), pp. 594-603.

Greyvenstein, L. (1982). *The Role of The Chief Executive Officer in Generating Organisational Climate in a South African Banking Organisation*. Master's Dissertation. Pretoria, University of South Africa.

Grimes, Sarah M., e Feenberg, A. (2013). Critical Theory of Technology. In Sara Price, Carey Jewitt, Barry Brown (Eds.). *The SAGE Handbook of Digital Technology Research*, London, SAGE. [Em linha]. Disponível em <[https://books.google.com.tr/books?id=vZjCAQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=vZjCAQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. [Consultado em 31/5/15]

Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., e Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, And Organizational Climate: Examining Leadership Strategies For Establishing An Organizational Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics*, 55(1), pp. 223-241.

Guest, D. E., Michie, J., Metochi, M., e Sheehan, M. (2000). *Effective People Management: Initial Findings of the Future Work Study*. Research Report, CIPD.

Guilford, J. P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. New York, McGraw-Hill.

Guillory, W. A. (2000). *The Living Organization: Spirituality in The Workplace*. Salt Lake City, UT, Innovations International Inc.

Gumusluog, L., e Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, *The Journal of Product Innovation Management*, 26, pp. 264–277.

Gunther, M. (2001). God and Business, *Fortune*, 144(1), pp. 59-80.

Habermas, J. (1992). *Further Reflections on the Public Sphere*. In C. Calhoun (Ed.) *Habermas and the Public Sphere*, Cambridge, Mass, MIT Press.

Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., e Samouel, P. (2003). *Essentials of Business Research Methods*. New Jersey, John Wiley, e Sons.

Halawi, L., Aronson, J. E., e McCarthy, R. V. (2005). Resources-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), pp. 75-86. [Em linha]. Disponível em <[www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)>. [Consultado em 2010].

Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 135-44.

Hamel, G., e Prahalad, C. K. (2005). Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 83(7/8), pp. 148-161.

Hamel, G., e Prahalad, C. K. (1994). *Competing For The Future*. Boston, Harvard Business School Press.

Hamel, G., e Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 67(3), pp. 63-76.

Hamel, J., Dufour, S., e Fortin, D. (1993). *Case Study Methods*. Newbury Park, CA, Sage Publications.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., e Harms, P. D. (2008). Leadership Efficacy: Review And Future Directions, *Leadership Quarterly*, 19(6), pp. 669-692.

Hansen, M. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organisation Subunits, *Administrative Science Quarterly*, March(44), pp. 82-111.

Hardin, R. (2002). *Trust and Trustworthiness*. New York, Russell Sage Foundation.

Hardy, C., Phillips, N., e Lawrence, T. (1998) Distinguishing Trust and Power in Inter-Organizational Relations: Forms and Facades of Trust. In C. Lane, e R. Bachmann (Ed.). *Trust Within And Between Organizations: Conceptual Issues And Empirical Applications*. Oxford, Oxford University Press, pp. 64-87.

Harman, W., e Hormann, J. (1990). *Creative Work: The Constructive Role of Business in a Transforming Society*. Indianapolis, IN, Knowledge Systems Inc.

Hart, S. L., e Quinn, R. E. (1993). Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity and Firm Performance, *Human Relations*, 46(5), pp. 543-575.

Hashim, J. (2008). Competencies Acquisition Through Self-directed Learning Among Malaysian Managers, *Journal of Workplace Learning*, 20(4), pp. 259-271.

Hatter, J. J., e Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 73(4), pp. 695-702.

Have, T. S., Have, W. T., Stevens, A. F., Vander Elst, M., e Pol-Coyne, F. (2003). *Key Management Models: The Management Tools and Practices that Will Improve your Business*. London, Prentice-Hall.

Hazelton, V., e Kennan, W. (2000). Social Capital: Reconceptualising The Bottom Line, *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), pp. 81-86.

Heidegger, M. (1977). *The Question Concerning Technology*. (Trad. William Lovitt). London, Garland Publishing, Inc.

Heidegger, M. (1971). *The Thing*. In Poetry, Language, and Thought. (Trad. Albert Hofstadter). New York, Harper and Row.

Heidegger, M. (1959). *An Introduction to Metaphysics*. New York, Doubleday Anchor.

Helliwell, J. P., e Hung, H. (2010). How the Job? Wellbeing and Social Capital in the Workplace, *Industrial and Labour Relations Review*, 63(2), pp. 205-227.

Hemphill, J. K. (1959). Job Descriptions for Executives, *Harvard Business Review*, 37, pp. 35-67.

Hemphill, J. K., e Coons, A. E. (1957). Development Of The Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill, e A. E. Coons (Eds.). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, OH, Ohio State University.

Henderson, J., e Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations, *IBM Systems Journal*, 32(1), pp 4-16.

Herman, R. E., e Gioia, J. L. (1998). Making Work Meaningful: Secrets Of The Future-Focused Corporation, *The Futurist*, 32(9), pp. 24-38.

Hiekkanen, K., Helenius, M., Korhonen, J., e Patricio, E. (2012). *Business and IT: Beyond Alignment*. Proceedings of the 8th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG). Neapolis University Pafos, Cyprus, (Ed.) John Politis, pp. 217-224.

Hill, R., e Collins-Eaglin, J. (1985). Technical Professionals, Technical Managers and the Integration of Vocational Consciousness, *Human Resource Management*, 24(2), pp. 177- 189.

Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organisations*. (2<sup>nd</sup> Ed). Oxford, Oxford University Press.

Hodgetts, Richard, M., Luthans, F., e Slocum, John W. (1999). Redefining Roles and Boundaries, Linking Competencies and Resources, *Organizational Dynamics*, 28(2), pp.7-20.

Hofstede, G. (2007). Asian Management in the 21st Century, *Asia Pacific Journal of Management*, 24, pp. 411-420.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. (2nd Ed.). Thousand Oaks, Sage Publications.

Hofstede, G. (1999). Problems Remain, But Theories Will Change: The Universal and the Specific in 21st-Century Global Management, *Organizational Dynamics*, 28(1), pp. 34-44.

Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories, *Academy of Management Perspectives*, 7(1), pp. 81-94.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London, Harper Collins.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA, Sage.

Holloway, J. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization, *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), pp. 9- 35.

- Hooijberg, R., e Quinn, R. E. (1992). Behavioral Complexity And The Development Of Effective Managers. In R. L. Phillips, e J.G. Hunt (Eds.). *Strategic Management: A Multiorganizational-Level Perspective*. New York, Quorum.
- Hooijberg, R., Lane, N., e Diversé, A. (2010). Leader effectiveness and integrity: Wishful thinking?, *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), pp. 59-75.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 379-403.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16(3), pp. 321-38.
- House, R. J., e Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some Empirical Generalizations And New Research Directions. In B.M. Staw (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, Vol 1, Greenwich, CT, JAI Press, pp. 341-423.
- Howard, R. (1992). The CEO as Organizational Architect. An Interview with Xerox's Paul Allaire, *Harvard Business Review*, 70(5), pp. 107-121.
- Hoyt, C. L., Murphy, S. E., Halverson, S. K., e Watson, C. B. (2003). Group Leadership: Efficacy and Effectiveness, *Group Dynamics*, 7(4), pp. 259-274.
- Huang, C-C., Yen, C-H., Chiu, J., Hwang, W.-J., e Hsu, M-H. (2005). *Establishing Knowledge Sharing in Virtual Community through Trust, Self-efficacy and IS Success Model*. PACIS 2005 Proceedings, Paper 9, pp. 100-113. [Em linha]. Disponível em <<http://www.pacis-net.org/file/2005/103.pdf>>. [Consultado em 30 Novembro 2014].
- Hui, C. H., Chiu, W. C. K., Yu, P. L. H., Cheng, K., e Tse, H. H. M. (2007). The Effects of Service Climate and the Effective Leadership Behaviour of Supervisors on Frontline Employee Service Quality: A Multi-Level Analysis, *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 80(1), pp. 151-172.
- Hunt, B., e Ivergard, T. (2007). Organizational Climate and Workplace Efficacy: Learning from Performance Measurement in a Public-sector Cadre Organization, *Public Management Review*, 9(1), pp. 27-47.
- Huppi, R., e Seemann, P. (2001). *Social Capital: Securing Competitive Advantage in the New Economy*. London, Financial Times/ Prentice Hall.
- Ichijo K., Krogh G., e Nonaka I. (2000). Knowledge Enablers. In G. von Krogh, J., Roos e D. Kleine (Eds.). *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. London, Sage Publications, pp. 173-203.
- Jacobs, R. (1989). *Evaluating Managerial Performance: The Need For More Innovative Approaches*. Paper Presented at a Meeting of The European Foundation For Management Development, 'Knowledge As A Corporate Asset: An International Perspective,' Barcelona.
- Jaques, E. (1989). *Requisite Organisation. A Total System For Effective Managerial Organization And Managerial Leadership For The 21st Century*. VA, Arlington, Cason Hall

Publishers.

Jaques, E. (1976). *A General Theory of Bureaucracy*. London, Heinemann.

Jaussi, K. S., e Dionne, S. D. (2003). Leading For Creativity: The Role Of Unconventional Leadership Behavior, *Leadership Quarterly*, 14, pp. 475–498.

Jennex, M.E., e Olfman, L. (2004). *Assessing Knowledge Management Success/ Effectiveness Models*. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences.

Jennex, M.E., e Olfman, L. (2003). A Knowledge Management Success Model: An Extension of DeLone and McLean's IS Success Model, Proceedings of the *Ninth America Conference on Information Systems*, August.

Jennings, P. L., Banfield, P., e Beaver, G. (1996). Human Resource Development In Small Firms: A Competence-Based Approach, *Journal Of Strategic Change*, 5(2), pp. 89-105.

Johanssen, B. (2008). *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

Kahnweiler, W., e Otte, F. L. (1997). In Search Of The Soul of HRD, *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), pp. 171-81.

Kakabadse, N., Kouzmin, A., e Kakabadse, A. (2001). From Tacit Knowledge To Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets, *Knowledge and Process Management*, 8(3), pp. 137-154.

Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., e Gillespie, D. F. (1999). A Confirmatory Factor Analysis Of The Competing Values Instrument, *Educational And Psychological Measurement*, 59(1), pp. 143–158.

Kanter, Rosabeth Moss (2010). *The Institutional Logic of Great Global Firms*. Working Paper, 11-119, Work in Progress 5/16/11, For IESE Humanizing the Firm Conference, Barcelona, Spain, June, pp. 1-34.

Kanter, R. M., Stein, B. A., e Jick, T. D. (1992). *The Challenge Of Organizational Change: How Companies Experience It And Leaders Guide It*. New York, Free Press.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp.71–79.

Katz, D., e Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology Of Organizations*. Chichester, John Wiley, e Sons Ltd.

Katzell, R. A., Barrett, R. S., Vann, D. H., e Hogan, J. M. (1968). Organizational Correlates Of Executives Roles, *Journal of Applied Psychology*, 52, pp. 22–28.

Katz , D., Kahn, R. L., e Adams, J. S. (1980). (eds.) *The Study of Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass.

Kearns, G., e Lederer, A. (2003). A Resource-Based View of Strategic IT Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive Advantage, *Decision Sciences*, 34(1), pp. 1-29.

Kearns, G., e Lederer, A. (2000). The Effect of Strategic Alignment on the Use of IS-based Resources for Competitive Advantage, *Journal of Strategic Information Systems*, 9(4), pp. 265–293.

Keeffe, M. J., Darling, J. R., e Natesan, N. C. (2008). Effective 360° Management Enhancement: The Role of Style in Developing a Leadership Team, *Organization Development Journal*, 26(2), pp. 89-107.

Keidel, R. W. (1994). Rethinking Organizational Design, *The Academy of Management Executive*, 8(4), pp. 12-28.

Kellner, D. (s/d). *Review-article on Andrew Feenberg, Questioning Technology*. New York and London, Routledge. [Em linha].Disponível em <<http://www.gseis.ucla.edu/faculty/kellner/kellner.html>>. [Consultado em 30/05/15].

Ketchand, A. A., e Strawser, J. R. (2001). Multiple Dimensions Of Organizational Commitment: Implications For Future Accounting Research, *Behavioral Research in Accounting*, 13, pp. 221-252.

Kets de Vries, Manfred F. R., e Miller, D. (1986). Personality, Culture, and Organization, *The Academy of Management Review*, 11(2), pp. 266-279.

Kim, W., e Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.

King, A. W., Fowler, S. W., e Zeithaml, C. P. (2002). Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária, *Revista de Administração de Empresa*, 42(1), Jan/Mar, pp. 36-49.

King, A. W., Fowler, S. W., e Zeithaml, C. P. (2001). Managing Organizational Competencies For Competitive Advantage: The Middle-Management Edge, *Academy Of Management Executive*, 15(2), pp. 95-106.

King, A. W., e Zeithaml, C. P. (2001). Competencies And Firm Performance: Examining The Casual Ambiguity Paradox, *Strategic Management Journal*, 22(1), pp. 75-99.

King, V. (2003). Continuing Professional Development and Workplace Learning 3. Sharing Skills: A Case Study in Staff Development, *Library Management*, 24(4/5), pp. 254-256.

King, William R. (2008). An Integrated Architecture for An Effective Knowledge Organization, *Journal of Knowledge Management*, 12(2), pp. 29-41.

Klagge, J. (1997). Leadership Development Needs of Today's Organizational Managers, *Leadership and Organization Development Journal*, 18(7), pp. 355 – 362.

- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., e Soeters, J. L. (2002). Leadership Effects on Organizational Climate and Financial Performance: Local Leadership Effect in Chain Organizations, *Leadership Quarterly*, 13(1), pp. 193-215.
- Koestenbaum, P. (2002). *Leadership: The Inner Side of Greatness – A Philosophy For Leaders*. (2nd ed). San Francisco, Jossey-Bass.
- Kok, A. (2007). Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Education, *Journal of Knowledge Management*, 5(2), pp. 181-192.
- Kolb, D. (1984). *Experimental Learning*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A., e Kakabadse, A. (2002). Spirituality and Leadership Praxis, *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), pp. 165-182.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force For Change: How Leadership Differs From Management*. New York, Free Press.
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York, Free Press.
- Kotter, J. P., e Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, Free Press.
- Kouzes, J. M., e Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge: How To Keep Getting Extraordinary Things Done In Organisations*. (3rd ed). San Francisco, Jossey-Bass.
- Kouzes, J., e Posner, B. (1989). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J., e Doherty, M. L. (1989). Integration Of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue, *Journal of Applied Psychology*, 74(4), pp. 546-553.
- Kozlowski, S. W. J., e Hults, B. M. (1987). An Exploration Of Climates For Technical Updating and Performance, *Personnel Psychology*, 40(3), pp. 539-563.
- Kozlowski, S.W. J., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M., e Nason, E. R. (2001). Effects Of Training Goals And Goal Orientation Traits On Multidimensional Training Outcomes And Performance Adaptability, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), pp. 1-31.
- Kramer, R. M. (2006). Organizational Trust: Progress and Promise. In Theory and Research. In Kramer, R. M. (Ed.), *Organizational Trust: A Reader*. New York, Oxford University Press.
- Kruger, M. P., e Hanson, B. J. (1999). A Value Based Paradigm For Creating Truly Healthy Organizations, *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), pp. 302-17.
- Krishnakumar, S., e Neck, C. P. (2002). The “What”, “Why” And “How” Of Spirituality In The Workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), pp. 153-164.

- Laird, D. A. (1925). *The Psychology of Selecting Men*. (2nd ed.) New York, NY, McGraw-Hill.
- Lam, A., e Lambermont – Ford, J. (2010). Knowledge Sharing in Organisational Contexts: A Motivation Based Perspective, *Journal of Knowledge Management*, 14(1), pp. 51 – 66.
- Lam, L. T., e Kirby, S. L. (2002). Does Emotional Intelligence Give You An Edge? An Exploration Of The Impact Of EQ And IQ On Individual Performance, *The Journal of Social Psychology*, 142(1), pp. 133–143.
- Lane, C. (2000) . Theories And Issues In The Study Of Trust. In C. Lane, e R. Bachmann. (Ed.). *Trust Within And Between Organizations: Conceptual Issues And Empirical Applications*. New York, Oxford University Press.
- Lane, C. (1998). Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. In C. Lane, e R. Bachmann (Eds.). *Trust Within and Between Organisations*. Oxford, Oxford University Press, pp. 1-30.
- Lane, C., e Bachmann, R. (1996). The Social Constitution of Trust: Supplier Relations In Britain And Germany, *Organization Studies*, 17(3), May/June, pp. 365-395.
- Law, K. S., Wong, C. S., e Mobley, W. H. (1998). Toward a Taxonomy Of Multidimensional Constructs, *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 741–755.
- Lawler, E. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler III, E. E. (1994). From Job-Based To Competency-Based Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), pp. 3-15.
- Lawler III, E. E., e Ledford, G. E. (1985). Skill-Based Pay: A Concept That's Catching On, *Personnel*, 62(9), pp. 30-37.
- Lawler III, E. E. (1999). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Lawrence K. A., Lenk, e Quinn, R. E. (2009). Behavioral Complexity In Leadership: The Psychometric Properties Of A New Instrument To Measure Behavioral Repertoire, *The Leadership Quarterly*, 20(2), pp. 87–102.
- Lebas, M., e Euske, K. (2002). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In A. Neely (Ed.). *Business Performance*. Cambridge University Press, pp. 65-79.
- Lee, S., e Lee. C. K. (2006). IT Managers' Requisite Skills, Association for Computing Machinery, Communications of the ACM, 49(4), pp. 111-115.
- Lee, S., Koh, D., Yen, D., e Tang, L. (2002). Perception Gaps between IS Academics and IS Practitioners: An Exploratory Study, *Information & Management*, 40(1), pp. 51-61.

- Lee, S., Trauth, E., e Farwell, D. (1995). Critical Skills and Knowledge Requirements of IS Professionals: A Joint Academic/Industry Investigation, *MIS Quarterly*, 19(3), pp. 313-340.
- Lee, S., Yen, D., Havelka, D., e Koh, D. (2001). Evolution of IS Professionals' Competency: An Exploratory Study, *The Journal of Computer Information Systems*, 41(4), pp. 21-30.
- Lee, Y.- J., e Roth, W. M. (2007). The Individual/Collective Dialectic in the Learning Organization, *The Learning Organisation*, 14(2), pp. 92-107.
- Leidner, D. E., Preston, D., e Chen, D. (2010). An Examination of the Antecedents and Consequences of Organizational IT Innovation in Hospitals, *Journal of Strategic Information Systems*, 19(3), pp. 154-170.
- Leigh, P. (1997). The New Spirit At Work, *Training and Development*, 51(3), pp. 26-34.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., e Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities, *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 438-458.
- Lewin, A. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York, Harper.
- Lewis, J. D., e Weigert, A. J. (1985). Social Atomism, Holism, And Trust, *The Sociological Quarterly*, 26(4), pp. 455-471.
- Liebeskind, J. P. (1996). Knowledge, Strategy, And The Theory Of The Firm, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp. 93-107.
- Lin, L.- H., e Ho, Y. L. (2009). Confucian Dynamism and Ethical Changes in Chinese Societies – A Comparative Study of China, Taiwan and Hong Kong, *International Journal of Human Resource Management*, 20(11), November, pp. 2402-2417.
- Lin, Shu-Chi, e Huang, Yin-Mei (2005). The Role Of Social Capital In The Relationship Between Human Capital And Career Mobility: Moderator Or Mediator?, *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), pp. 191 – 205.
- Lincoln, J., Hanada, M., e Olson, J. (1980). Cultural Orientations And Individual Reactions To Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp. 93–115.
- Lippitt, L. L. (1998). *Preferred Futuring*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Litwin, G. H., e Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Longo, M., e Mura M. (2007). A Multidimensional Measure of Employees' Intangibles. A Managerial Implementation of the Tool, *Management Research News*, 30( 8), pp. 548-569.
- Lopes, A. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Lisboa, Editora RH.
- Lopes, A., e Felício, M. J. (2005). Competências De Gestão Em Globalização: Estudo De Caso De Uma Empresa Em Processo De Internacionalização, *Revista Portuguesa e Brasileira De Gestão*, 4(1), pp. 78-93.

- Lopes, A., e Moreira, P. (2004). *A Liderança e a Cooperação Inter-PME's em Portugal: Estudo Longitudinal*. Porto, Associação Empresarial de Portugal.
- Lowe, K. B., Kroek, K. G., e Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The MLQ Literature, *Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 385-425.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. London, John Wiley & Sons.
- Luthans, F., e Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Development Approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, e R. E. Quinn (Eds.). *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco, Barlett-Koehler, pp. 241-261.
- Luthans, F., e Lockwood, D. L. (1984). Toward An Observation System For Measuring Leader Behavior In Natural Settings. In J. G. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, e R. Stewart (Eds.). *Leaders And Managers: International Perspectives On Managerial Behavior And Leadership*. New York, Pergamon Press, pp. 117-141
- Luthans, F., e Peterson, S. J. (2002). Employee Engagement and Manager Self – Efficacy: Implications For Managerial Effectiveness and Development, *Journal of Management Development*, 21(5), pp. 376-387.
- Lynne, M. (2004). “Technochange Management: Using IT to Drive Organizational Change, *Journal of Information Technology*, 19, pp. 4-20.
- Mabey, C., e Gooderham, P. N. (2005). The Impact of Management Development on Perceptions of Organizational Performance in European Firms, *European Management Review*, 2( 2), pp. 131-142.
- Mackenzie, I., e Welch, P. (2005). Leading From The Heart. Developing Emotionally Intelligent Leadership, *Development and Learning in Organizations*, 19(1), pp. 13-14.
- Maiden, A. M., e Ncube, N. C. (1998). Acquiring COTS Software Selection Requirements, *IEE Software*, 15( 2), pp. 46-56.
- Mangaliso, M. (1995). The Strategic Usefulness Of Management Information As Perceived By Middle Managers, *Journal of Management*, 21(2), pp. 231-250.
- Manz, C. C., Anand, V., Joshi, M., e Manz, K. P. (2008). Emerging Paradoxes In Executive Leadership: A Theoretical Interpretation of the Tensions Between Corruption and Virtuous Values, *The Leadership Quarterly*, 19( 3), pp. 385-392.
- Manz, C.C., Manz, K. P., Marx, R. D., e Neck, C. P. (2004). Spiritual Beliefs And Scholarship: A Journey With The Wisdom Of Solomon, *Management Communications Quarterly*, 17( 4), pp. 611–620.
- Manz, C. C., Manz, K. P., e Marx, R. D. (2003). The Search For Wisdom At Work, *Ledmotiv*, 2( 1), pp. 42–53.

- Manz, C. C., Manz, K., Marx, R., e Neck, C. (2001). *The Wisdom of Solomon at Work: Ancient Virtues for Living and Leading Today*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Manz, K. P., Marx, R. D., Neal, J., e Manz, C. C. (2006). The Language Of Virtues: Toward An Inclusive Approach For Integrating Spirituality In Management Education, *Journal of Management Spirituality and Religion*, 3, pp.104–122.
- Marcic, D. (1997). *Managing With the Wisdom of Love*. San Francisco, Jossey-Bass Business and Management Series.
- Marcuse, H. (1964). *One-Dimensional Man*. Boston, Beacon Press.
- Markus, M. L. (2001). Toward a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp. 57-93.
- Markus, M. L., e Benjamin, R. I. (1996). Change Agency – the Next IS Frontier, *MIS Quarterly*, 20(4), pp. 385-407.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística Com a Utilização do SPSS*. Lisboa, Sílabo.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York, Oxford University Press.
- Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., e Navas-López, J. E. (2011). Towards ‘An Intellectual Capital-Based View of the Firm’: Origins and Nature, *Journal of Business Ethics*, 98(4), pp. 649-662.
- Mayer, R. C., e Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 84(1), pp. 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., e Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.
- Maynard, H. B. (1992). The Evolution Of Human Consciousness. In Renesch, J. (Ed.). *New Traditions in Business*. San Francisco, CA., Berrett-Koehler.
- Mayo, A. (2006). *The Human Value of the Enterprise. Valuing People As Assets – Monitoring, Measuring And Managing*. London, Nicholas Brealey.
- Mayo, A. (2000). The Role of Employee Development In the Growth of Intellectual Capital, *Personnel Review*, 29(4), pp. 521-533.
- McAdam, R., e McCreedy, S. (2000). A Critique of Knowledge Management: Using a Social Constructivist Model, *New Technology, Work and Employment*, 14(2), pp. 155-168.
- McCarthy, J. L. (1996). Through The Needle's Eye: The Spiritual CEO, *Chief Executive*, (110), pp. 48-50.

McClelland, D. C. (1998). Identifying Competences with Behavioral-Event Interviews, *Psychological Science*, 9( 5), pp. 331-339.

McClelland, D. C. (1973). Testing For Competence Rather Than For 'Intelligence' *American Psychologist*, 28(1), pp. 1-14.

McCormick, D. W. (1994). Spirituality and Management, *Journal of Management Psychology*, 9( 6), pp. 5-8.

McDermott, R., e O'Dell, C. (2001). Overcoming Cultural Barriers to Knowledge Sharing, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp. 76 – 85.

McIntyre, S. G., Gauvin, M., e Waruszynski, B. (2003). Knowledge Management in the Military Context, *Canadian Military Journal*, 4(Issue Spring), pp. 35-40.

McKnight, D. H., e Chervany, N. L. (2001). Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time. In R. Falcone, M. Singh, e Y.-H. Tan (Eds.). *Trust in Cyber-Societies*. Berlin & Heidelberg, Springer-Verlag, (pp. 27–54).

Meeus, M., Oerlemans, L., e Hage, J. (2001). Patterns of Interactive Learning in a High-Tech Region, *Organisation Studies*, 22( 1), pp. 145-172.

Mellahl, K. (2000). The Teachings of Leadership in UK MBA Programmes, *Journal of Management Development*, 19(3/4), pp.297-309.

Meyerson, D., Weick, K., e Kramer, R. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In R. Kramer, e T. Tyler (eds.). *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*. London, Sage.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, HarperCollins Publishers.

Mirabile, R. J. (1997). Everything you Wanted To Know About Competency Modeling, *Training and Development*, August(51), pp. 73-77.

Mitroff, I. I., e Denton, E. A. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America*. San Francisco, CA., Jossey-Bass Publishers.

Mohrman, S. A., e Cummings, T. G. (1989). *Self-Designing Organizations: Learning How to Create High Performance*. Reading, M. A., Addison-Wesley.

Momeni, N. (2009). The Relation Between Managers' Emotional Intelligence and the Organizational Climate They Create, *Public Personnel Management*, 38(2), pp. 35-48.

Mooradian, N. (2005). Tacit Knowledge: Philosophical Roots and Role in KM, *Journal of Knowledge Management*, 9(6), pp. 104-113.

Mooradian, T., Renzl, B., e Matzler, K. (2006). Who Trust? Personality Trust and Knowledge Sharing, *Management Learning*, 37( 4), pp. 523-540.

- Moreira, P. M. (2005). *Constituição e Funcionamento de Redes Inter-Organizacionais: Uma Perspectiva Diacrónica*. Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organisation*. (2<sup>nd</sup> Ed.). London, Sage.
- Morgan, G. (1988). *Riding The Waves Of Change: Developing Managerial Competences For A Turbulent World*. (2nd Ed). San Francisco, Jossey-Bass.
- Morgan G. (1983). (Ed.) *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Newbury Park, Cal, Sage Publications.
- Moss, F. A., Hunt, T., Omwake, K. T., e Bonning, M. M. (1927). *Social Intelligence Test*. Washington, DC, Center for Psychological Service.
- Muchinsky, P. M. (1976). An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire: An Empirical and Theoretical Extension of the Sims and Lafollette Study, *Public Personnel*, 29(1), pp. 371-392.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., e Strange, J. M. (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise And Relationship, *The Leadership Quarterly*, 13( 6), pp. 705-750.
- Mumford, A. (2004). *Management and Organizational Behaviour*. (4th ed). Devon, Institute of Personnel and Development.
- Mumford, A., e Gold, J. (2004). *Management Development*. (4<sup>th</sup> ed). London, CIPD.
- Mumford, M. M., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., e Fleishman, E. A. (2000a). Leadership Skills For A Changing World: Solving Complex Social Problems, *Leadership Quarterly*, 11(1), pp. 11-25.
- Mumford, M. M., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., e Marks, M. A. (2000b). Leadership Skills: Conclusions and Future Directions, *Leadership Quarterly*, 11( 1), pp. 155-171.
- Munro, A. (2005). *Practical Succession Management: How to Future-Proof Your Organisation*. London, Gower.
- Nahapiet, J., e Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.
- Nahavandi, A. ( 2009). *The Art and Science of Leadership*. (5<sup>th</sup> Ed.) Upper Sadle River N. J., Pearson Prentice Hall.
- Naylor, T. H., Willimon, W. H., e Osterberg, R. (1996). *The Search for Meaning in the Workplace*. Nashville, TN., Abington Press.
- Neck, C. P., e Milliman, J. F. (1994). Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment In Organizational Life, *Journal of Managerial Psychology*, 9( 6), pp. 9-16.
- Neves, J. E., e Lopes, A. (2000). Cultura Organizacional, Satisfação e Cidadania Organizacional. In Ed. *Organizações Em Transição – Contributos Da Psicologia Do*

*Trabalho e Das Organizações*. Imprensa Da Universidade, Coimbra.

Newell, S., e Swan, J. (2000). Trust and Inter-Organizational Networks, *Human Relations*, 52(10), pp. 1287-328.

Newell, S. David, G., e Chand, D. (2007). An Analysis of Trust Among Globally Distributed Work Teams In An Organisational Setting, *Knowledge and Process Management*, 14( 3), pp. 158-168.

Nishida, K. (1990). *An Inquiry Into the Good*. New Haven, CT, Yale University Press.

Nishida, K. (1970). *Fundamental Problems Of Philosophy: The World Of Action And The Dialectical World*. Tokyo, Sophia University.

Nkomo, S. M., e Kriek, D. (2004). Leading Transformational Leading Transformational Change: Challenges And Opportunities. In T. N. A. Meyer, e I. Boninelli (Eds). *Conversations in Leadership: South African Perspectives - Navigating Between Chaos And Order*. South Africa, Knowledge Resources.

Nonaka, I. A. (1994). Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation, *Organisation Science*, 5(2), pp. 14-37.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Economy, *Harvard Business Review*, 69( 6), pp. 96-104.

Nonaka, I., e Peltokorpi, V. (2006). Objectivity and Subjectivity in Knowledge Management: A Review of Top Twenty Articles, *Knowledge and Process Management*, 13(2), pp. 73-82.

Nonaka, I., e Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Created the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press.

Nonaka, I., e Toyama, R. (2003). The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation As A Synthesizing Process, *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), pp. 2-10.

Nonaka, I., Toyama, R., e Konno, N. (2002). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation. In S. Little, P. Quintas, e T. Ray (Eds.). *Managing Knowledge: An Essential Reader*. London, Sage Publications.

Nonaka, I., Toyama, R., e Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, 33, pp. 5-34.

Nonaka, I., von Krogh, G., e Voelpel, S. (2006). Organisational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances, *Organisational Studies*, 27( 8), pp. 1179-1208.

Nordhaug, O. (1993). *Human Capital In Organisation*. Oslo, Scandinavian University.

Norris, N. (1991). The Trouble With Competence, *Cambridge Journal Of Education*, 21( 3),

pp. 331-341.

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5th Ed.). Thousand Oaks, CA, SAGE.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. (2nd Ed.). New York, McGraw-Hill.

Nutt, P. C. , e Backoff, R. W. (1995). Strategy for Public and Third Sector Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), pp. 189-211.

O'Donnell, D. (2004). Theory and Method on Intellectual Capital Creation. Addressing Communicative Action through Relative Methodics, *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), pp. 294-311.

Olian, J. D., e Rynes, S. L. (1991). Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures And Stakeholders, *Human Resource Management*, 30(3), pp. 303-333.

Orr, J. (1996). *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job*. Ithaca, New York, Cornell University Press.

Osborn, R., e Marion, R. (2009). Contextual Leadership, Transformational Leadership and the Performance of International Innovation Seeking Alliances, *The Leadership Quarterly*, 20(2), pp. 191-206.

Ostroff, C., e Schmitt, N. (1993). Configurations of Organisational Effectiveness and Efficiency, *Academy of Management Journal*, 36(6), pp.1345–1357.

O'Toole, J., Galbraith, J., e Lawler III, E. E. (2002). When Two (or More) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership, *California Management Review*, 44(4), pp. 65-83.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA, Addison Wesley.

Paglis, L. (2010). Leadership Self-Efficacy: Research Findings And Practical Applications, *Journal Of Management Development*, 29(9), pp. 771-782.

Paglis, L. L., e Green, S. G. (2002). Leadership Self-Efficacy and Managers' Motivation For Leading Change, *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), pp. 215–235.

Paloniemi, S. (2006). Experience, Competence and Workplace Learning, *Journal of Workplace Learning*, 18(7/8), pp. 439-450.

Pascale, R., e Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York, Simon and Schuster.

Patriotta, G. (2004). On Studying Organizational Knowledge, *Knowledge Management Research & Practice*, 2, pp. 3-12.

- Patulney, R. V., e Svendsen, G. L. A. (2007). Exploring the Social Capital Grid: Bonding, Bridging, Qualitative and Quantitative, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 27(1-2), pp. 32-51.
- Paul, D., e McDaniel, R. (2004). A Field Study of the Effect of Interpersonal Trust on Virtual Collaborative Relationship Performance, *MIS Quarterly*, 28(2), pp. 183-227.
- Pearce, C. L. (2004). The Future Of Leadership: Combining Vertical And Shared Leadership To Transform Knowledge Work, *Academy of Management Executive*, 18(1), pp.47-57.
- Pearce, C. L., e Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing The Hows And Whys of Leadership*. London, Sage.
- Pearce, Craig L., Waldman, David A., e Csikszentmihaly, M. (2006). Virtuous Leadership: A Theoretical Model and Research Agenda, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3( 1-2), pp. 60-77.
- Pedler, M. (1995). A Guide to the Learning Organisation, *Industrial and Commercial Training*, 27( 4), pp. 21-25.
- PeopleStuf (2008) Talent Management: A Value Driven Approach to Employees or an HR Programme? [Em linha]. Disponível em <http://www.peoplestuf.com/downloads/talentmanagement/Talent%20Management%20Review%20Article.pdf> > [Consultado em 20/01/10].
- Pereira, A. (2008). *Guia Prático de Utilização do SPSS: Análise de Dados Para as Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., e Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstone Of The Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- Pfeffer, J. (1995). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, Harvard Business School Press.
- Picado, L., e Lopes, A. (2010). *Concepção e Gestão da Formação Profissional Contínua. Da Qualidade Individual à Aprendizagem Organizacional*. Edições Pedagogo.
- Pitcher, P. (1997). *The Drama of Leadership*. New York, John Wiley & Sons.
- Pitcher, P. (1993). Balancing Personality Types at the Top, *Business Quarterly*, 58(2), pp. 47- 57.
- Podolny, J., Khurana, R., e Hill-Popper, M. L. (2005). Revisiting the Meaning of Leadership, *Research in Organizational Behavior*, 26, pp. 1-36.
- Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*. Gloucester, MA, Peter Smith.

- Polanyi, M. (1969). *Knowing and Being*. London, Routledge and Kogan Paul Ltd.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. London, Routledge and Kogan Paul Ltd.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday, New York.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. London, Routledge and Kogan Paul Ltd.
- Politis, J. (2003). The Connection between Trust and Knowledge Management: What Are its Implications for Team Performance, *Journal of Knowledge Management*, 7( 5), pp. 55–66.
- Popper, M., e Mayseless, O. (2007). The Building Blocks Of Leader Development: A Psychological Conceptual Framework, *Leadership and Organization Development Journal*, 28(7), pp. 664-84.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March, pp. 62-78.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, Free Press.
- Pot, F., e Vass, F. (2008). Social Innovation, the New Challenge for Europe, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(6), pp. 468 – 473.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., e Parent, J. D. (2002). Gender And Managerial Stereotypes: Have The Times Changed?, *Journal of Management*, 28(2), pp. 177-93.
- Prahalad, L. K., e Hamel, G. (1990). The Core Competencies of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- Prescott, D. P. (1993). Theology and the New Paradigm, *World Business Academy Perspective*, 7(3), pp. 59-68.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., e Manz, C. C. (1998). Self-Leadership And Performance Outcomes: The Mediating Influence Of Self-Efficacy, *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), pp. 523–538.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., e Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London, CIPD.
- Qian Z., e Bock G.W. (2005). An Empirical Study on Measuring the Success of Knowledge Repository Systems. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Science, *IEEE Computer Society*, 1(1).
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise*. New York, Free Press.
- Quinn, R. E. (1991). *Beyond Rational Management: Mastering The Paradoxes And*

- Competing Demands Of High Performance*. (2<sup>nd</sup> Ed). San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R. E. (1984). Applying The Competing Values Approach To Leadership: Toward An Integrative Framework. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, e R. Stewart (Eds.) *Leaders And Managers: International Perspectives On Managerial Behavior And Leadership*. New York, Pergamon Press, pp. 10–27.
- Quinn, R. E., e Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis, *Management Science*, 29(3), pp. 363-377.
- Quinn, R. E., e Spreitzer, G. M. (1991). The Psychometrics Of The Competing Values Culture Instrument And An Analysis Of The Impact Of Organizational Culture On Quality Of Life, *Research In Organizational Change and Development*, 5, pp. 115–142.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., e McGrath, M. R. (2003). *Becoming a Master Manager. A Competency Framework*. (3rd Ed.). Hoboken, NJ, John Wiley & Sons.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., e McGrath, M. R. (1996). *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*. (2nd Ed.). New York, John Wiley & Sons.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R. Thompson, M. P. E., y McGrath, M. R. (1990). *Maestria En La Gestión De Organizaciones: Un Modelo Operativo De Competencias*. Madrid, Ediciones Díaz De Santos, S.A.
- Quinn, R. E., Kahn, J. A., e Mandl, M. J. (1994). Perspectives on Organizational Change: Exploring Movement at the Interface. In J. Greenberg (Ed.) *Organizational Behavior. The State of the Science*. Hillsdale NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M., e Hart, S. L. (1992). Challenging The Assumptions Of Bipolarity: Interpenetration And Managerial Effectiveness. In S. Srivastva, e R.E. Fry (Eds.) *Executive And Organizational Continuity, Managing The Paradoxes Of Stability And Change*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Rahe, M. (2009). Subjectivity and Cognition in Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*, 13(3), pp. 102-117.
- Rai, A., Lang, S. S., e Welker, R.B. (2002). Assessing the Validity of IS Success Models: An Empirical Test and Theoretical Analysis, *Information Systems Research*, 13(1), p. 50.
- Rantapuska, T., e Ihanainen, O. (2008). Acquiring Information Systems through Organisational Learning, Conference paper - Presented in the *2nd European Conference on Information Management and Evaluation*, Royal Holloway, University of London, UK, (ECIME2008), pp. 363-370.
- Rantapuska, T., e Ihanainen, O. (2007). Use of Knowledge in ICT Investment Decision Making of SMEs, Proceedings of the *Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2007)*, Keystone, Colorado.

Rauch, C. F., Jr., e Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternative Approach to The Study of Leadership. In J. G. Hunt, D.-M. Hosking, C. A. Schriesheim, e R. Stewart (Eds.) *Leaders and Managers*. New York, Pergamon Press, pp. 45-62.

Raven, J. (1984). *Competence In Modern Society*. Edinburgh, Dinwiddie Grieve.

Ray, M. L. (1992). The Emerging New Paradigm In Business. In J. Renesch (Ed.). *New Traditions in Business*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler.

Reed, K. K., Lubatkin, M., e Srinivasan, N. (2006). Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm, *Journal of Management Studies*, 43(4), pp. 867–893.

Rego, A. e Cunha, M. P. (2003). *A Essência da Liderança: Mudança, Resultados, Integridade*. (1ª Edição). Lisboa, Editora RH Ldª.

Reich, R. (1991). *The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21<sup>st</sup> Century Capitalism*. London, Simon & Schuster.

Reichers, A. E., e Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers, (pp.1-39).

Reis, E., e Moreira, R. (1993). *Pesquisa de Mercados*. Lisboa, Edições Sílabo.

Reto, L., e Nunes, F. (1999). Métodos como Estratégia de Pesquisa: Problemas Tipo numa Investigação, *Revista Portuguesa de Gestão*, 1, pp. 21-32.

Reychav, I., e Sharkie, R. (2010). Trust: an Antecedent to Employee Extra-Role Behaviour, *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), pp. 227-247.

Rhodes, J., Lok. P., Hung, R. Y., e Fang, S. C. (2008). An Integrative Model of Organisational Learning and Social Capital on Effective Knowledge Transfer and Perceived Organisational Performance, *Journal of Workplace Learning*, 20(4), pp. 245-258.

Ribiere, V. M., e Sitar, A. S. (2003). Critical Role Of Leadership In Nurturing A Knowledge-Supporting Culture, *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), pp. 39-48.

Richards, T., Yellen, R., Kappelman, L., e Guymes, S. (1998). Information Systems Manager's Perceptions of IS Job Skills, *The Journal of Computer Information Systems*, 38(3), pp. 53-57.

Rifkin, J. (2000). *The End of Work: The Decline of the Global Workforce and the Dawn of the Post-Market Era*. London, Penguin.

Riggio, R. E., e Reichard, R. J. (2008). The Emotional And Social Intelligences Of Effective Leadership. An Emotional And Social Skill Approach, *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), pp. 169-185.

Riggio, R. E., Messamer, J., e Throckmorton, B. (1991). Social and Academic Intelligence: Conceptually Distinct But Overlapping Constructs, *Personality and Individual Differences*, 12(7), pp. 695-702.

Ring, P. S., e Van de Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships Between Organizations, *Strategic Management Journal*, 13(7), pp. 483-498.

Robalo, A. (1995). Eficácia e Eficiência Organizacionais, *Revista Portuguesa de Gestão*, 2/3, pp. 105-116.

Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs, *Harvard Business Review*, 2, pp. 81-93.

Rode, J., Mooney, C., Arthaud-Day, M., Near, J., Baldwin, T., Rubin, R., e Bommer, W. (2007). Emotional Intelligence And Individual Performance: Evidence Of Direct And Moderated Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 399-421.

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. (3rd ed.) New York, Free Press.

Rohrbaugh, J., e Quinn, Robert E. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29(3), pp. 363-377.

Rowe, W. G., e Morrow, J. L. Jr. (1999). A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Marker and Subjective Measures, *Revue Canadienne des Sciences de L'Administration*, 16(1), pp.58-70.

Rowley, J. (2006). Where is the Wisdom that We Have Lost in Knowledge?, *Journal of Documentation*, 62(2), pp. 251-270.

Rowley, J. (2000). From Learning Organisation to Knowledge Entrepreneur, *Journal of Knowledge Management*, 4(1), pp. 7-15.

Rowley, J. (1999). What is Knowledge Management?, *Library Management*, 20(8), pp. 416-419.

Ryan, R. M., e Deci, E. L. (2003). On Assimilating Identities To The Self: A Self-Determination Theory Perspective On Internalization And Integrity Within Cultures. In M. R. Leary, e J. P. Tangney (Eds.). *Handbook Of Self And Identity*. New York, Guilford, pp. 253-272.

Ryan, G., Emmerling, R., e Spencer, L. (2009). The Role of Emotional, Social and Cognitive Competencies, *Journal of Management Development*, 28(9), pp. 859-875.

Sackmann, S. A. (1991). *Cultural Knowledge In Organizations: Exploring The Collective Mind*. Newbury Park, Sage Publications.

Sáenz, J., Aramburu, N., e Rivera, O. (2007). Innovation Focus and Middle-Up-Down Management Model. Empirical Evidence, *Management Research News*, 30(11), pp. 785-802.

- Salaman, G. (2001). A Response To Shell: The Learning Organisation: Fact or Fiction?, *Human Relations*, 54(3), pp. 343-369.
- Sandberg, J. (2001). Understanding Competence at Work, *Harvard Business Review*, 79(3), pp. 24-28.
- Sandberg, J. (2000). Human Competence At Work: An Interpretative Approach, *Academy of Management Review*, 43(1), pp. 9-25.
- Sandberg J. (1995). Are Phenomenographic Results Reliable?, *Journal of Nordic Educational Research*, 15(3), pp. 156-164.
- Sandberg, J. (1994). *Human Competence At Work: An Interpretative Approach*. Goteborg, Sweden, Bas.
- Sathe, V. (1983). Implications of Corporate Culture, *Organisational Dynamics*, 12(2), pp. 5-24.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, *Sloan Management Review*, 38(1), pp. 9-20.
- Schein, E. H. (1994). *Organizational Psychology*. London, Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, V. E. (2001). A Global Look At Psychological Barriers To Women's Progress In Management, *Journal of Social Issues*, 57(4), pp. 675-88.
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Carr, L. Battista, M., Hesketh, B., Pearlman, K., Eyde, L. D., Kehoe, J., Prien, E. P., e Sanchez, J. J. (2000). The Practice of Competency Modeling, *Personnel Psychology*, 53, pp. 703-740.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climates: An Essay, *Personnel Psychology*, 28(1), pp. 447- 479.
- Schoormann, F. D., Mayer, R. C., e Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future, *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 344-354.
- Schriesheim, C. A., House, R. J., e Kerr, S. (1976). Leader Initiating Structure: A Reconciliation Of Discrepant Research Results And Some Empirical Tests, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, pp. 297-321.
- Schwartz, Y. (1997). Les Ingrédients De La Compétence: Un Exercice Nécessaire Pour Une Question Insoluble, *Education Permanente*, 133, pp. 9-34.

Schyns, B., e Sczesny, S. (2010). Leadership Attributes Valence. In Self-Concept And Occupational Self-Efficacy, *Career Development International*, 15(1), pp. 78-92.

Sczesny, S. (2005). Gender Stereotypes And Implicit Leadership Theories. In B. Schyns, e J.R. Meindl (Eds.). *Implicit Leadership Theories: Essays And Explorations*. Greenwich, CT., Information Age Publishing, pp. 159-172.

Seibert, S. E., Kramer, M. L., e Liden, R. T. (2001). A Social Capital Theory of Career Success, *Academy of Management Journal*, 44(2), pp. 219-237.

Semadar, A., Robins, G., e Ferris, G. R. (2006). Comparing The Validity Of Multiple Social Effectiveness Constructs. In The Prediction Of Managerial Job Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), pp. 443-461.

Sendelbach, N. B. (1993). The Competing Values Framework For Management Training And Development: A Tool For Understanding Complex Issues And Tasks, *Human Resource Management*, 32(1), pp. 75-99.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York, Doubleday.

Serrano, A., e Fialho, C. (2005). *Gestão do Conhecimento: O Novo Paradigma das Organizações*. (2ª Edição Aumentada). Lisboa, FCA-Editora de Informática.

Shimizu, H. (1995). Ba-Principle: New Logic For The Real-Time Emergence Of Information, *Holonics*, 5(1), pp. 67-79.

Simon, C. A. (1998). *Organizational Performance in the Public Sector: A Comparison of 77 Federal Bureaus Receiving or not Receiving the President's Quality Award 1992-1997*. Ph.D. Thesis, United States International University.

Sosik, J. J., e Megerian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence And Performance: The Role Of Self-Other Agreement On Transformation Leadership Perceptions, *Group and Organization Management*, 24(3), pp. 367-390.

Sowpow, E. (2006). The Impact of Culture and Climate on Change Programs, *Strategic Communication Management*, 10(6), pp. 14-17.

Spencer, L. M., e Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York, Wiley.

Spender, J. - C. (2003). Exploring Uncertainty and Emotion in the Knowledge-Based Firm, *Information Technology and People*, 16(3), pp. 266-288.

Spender, J. - C. (1996). Making Knowledge The Basis of a Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp. 45-62.

Spender, J. - C. (1994). Organizational Knowledge, Collective Practice And Penrose Rents, *International Business Review*, 3(4), pp. 353-367.

Spender, J. - C., e Grant, R. M. (1996). Knowledge and the Firm: Overview, *Strategic*

- Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp. 5-9.
- Stake, R. E. (2005). *Investigación con Estudio de Casos*. Madrid, Morata, tradução do original de 1995, *The Art of Case Study Research*. Sage .
- Stake, R. (2000). Case Studies. In N. K. Denzi, e Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage publications, p. 436.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, Sage.
- Stalk, G., Evans, P. E., e Shulman, L. E. (1992). Competing On Capabilities: The New Rules Of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 70(2), pp. 57-69.
- Stamp, G. (1991). *A Guide to Career Path Appreciation*. Brunel, University of West London.
- Sternberg, R. J., e Hedlund, J. (2002). Practical Intelligence, G, and Work Psychology, *Human Performance*, 15(1/2), pp.143–160.
- Stewart, T. A. (2003). *Intellectual Capital*. London, Nicholas Brealey Publishing.
- Stewart, D. (2001). Reinterpreting The Learning Organisation, *The Learning Organisation*, 8(4), pp. 141-152.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York, Free Press.
- Storey, J. (2004). Changing Theories of Leadership and Leadership Development. In J. Storey (Ed.). *Leadership in Organizations: Current Issues and Future Trends*. London, Routledge.
- Strebler, M. T., e Bevan, S. (1996). *Competence-based Management Training*. Brighton, Institute of Employment Studies.
- Sward, D. (2006). Measuring the Business Value of Information Technology. In Richard, Bowles. (Ed). *Practical Strategies for IT and Business Managers*. Intel Press, Chinata.
- Swart, J. (2006). Intellectual Capital: Detangling an Enigmatic Concept, *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), pp. 136-159.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, Harper.
- Teece, D. J., Pisano, G. E., e Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Tehrani, M., e Noubary, R. (2005). A Statistical Conversion Technique: Objective and Perceptive Financial Measures of the Performance Construct, *Organizational Research Methods*, 8(2), pp. 202-221.

Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., e Murphy, P. J. (2000). Development And Content Validation Of A ‘Hyperdimensional’ Taxonomy Of Managerial Competence, *Human Performance*, 13(3), pp. 205–251.

Thomas, K., e Allen, S. (2006). The Learning Organisation: A Meta-Analysis of Themes In Literature, *The Learning Organisation*, 13(2), pp. 123-139.

Thompson, M. (2000). *The Competitiveness Challenge. The Bottom Line Benefits of Strategic Human Resource Management*. The UK Aerospace People Management Audit 2000, Society of British Aerospace (SBAC), DTI.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its Uses, *Harper’s Magazine*, 140, pp. 227-235.

Tischler, L. (1999). The Growing Interest In Spirituality In Business, *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), pp. 273-279.

Tischler, L., Biberman, J., e Mckeage, R. (2002). Linking Emotional Intelligence, Spirituality And Workplace Performance. Definitions, Models And Ideas For Research, *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), pp. 203-218.

Trott, D.C. III (1996). *Spiritual Well Being Of Workers: An Exploratory Study Of Spirituality In The Workplace*. Dissertation Abstracts International, The University Of Texas, Austin.

Tsoukas, H. (2003). Do We Really Understand Tacit Knowledge?. In M. Easterby-Smith, e M. Lyles (Eds.) *The Blackwell Handbook of Learning and Knowledge Management*, Malden, Blackwell, pp. 410-427.

Tsoukas, H. (1996). The Firm As a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp. 11-25.

Tushman, M. L., e O’Reilly, C. A. (1997). *Winning Through Innovation*. Cambridge, MA, Harvard Business School Press.

Tull, D. S., e Hawkins, D. I. (1976). *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. London, Macmillan Publishing.

Turner, J. (1999). Spirituality in the Workplace, *HRMagazine*, 132(10), pp. 41- 42.

Tymon, W. G., e Stumpf, S. A. (2003). Social Capital in The Success of Knowledge Workers, *Career Development International*, 8(1), pp. 12–20.

Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital = Competence X Commitment, *Sloan Management Review*, 39(2), pp. 15-26.

Van Der Merwe, L., e Verwey, A. (2007). Leadership Meta-Competencies For The Future World Of Work, *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp. 33-41.

Veldsman, T. H. (2003). Leadership Culture And Climate: Enhancing Or Destroying Excellence, *Management Today*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.Managementtoday.co.za>> [Consultado em 23/02/2004].

Veldsman, T. H. (2002). *Into The People Effectiveness Arena—Navigating Between Chaos And Order*. South Africa, Knowledge Resources.

Venkatraman, N., e Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *The Academy of Management Review*, 11(4), pp. 801-814.

Verhoeven, P. (2008). Who's In and Who's Out: Studying the Effects of Communication Management On Social Cohesion, *Journal of Communication Management*, 12(2), pp. 124-135.

Veres, J. G. III, Locklear, T. S., e Sims, R. R. (1990). Job Analysis In Practice: A Brief Review Of The Role Of Job Analysis. In G. R. Ferris, K. M. Rowland, e R. M. Buckley (Eds.) *Human Resource Management: Perspectives And Issues*. Boston, Allyn, e Bacon, , pp. 79-103.

Verwey, A. M., e Verwey, S. (2003). Leadership: Walking the Talk. In S. Verwey, e F. Du Plooy-Cilliers, *Strategic Organisational Communication: Paradigm and Paradoxes*. Sandown, Heinemann Publishers.

Vince, R. (2002). The Impact Of Emotion On Organizational Learning, *Human Resource Development International*, 5(1), pp. 73-85.

Vince, R. (2001). Power and Emotion in Organisational Learning, *Human Relations*, 54(10), pp. 1325–1351.

Wade, M., e Hulland, J. (2004). Review: The Resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestion for future research, *MIS Quarterly*, 28(1), pp. 107-142.

Wagner-Marsh, F., e Conely, J. (1999). The Fourth Wave: The Spiritually Based Firm, *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), pp. 292-301.

Waldman, D., Ramirez, G., House, R., e Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 134–143.

Wallis, J., Killerby, P., e Dollery, B. (2004). Social Economics and Social Capital, *International Journal of Social Economics*, 31(3), pp. 239-258.

Wang, J.-K., Asleigh, M., e Meyer, E. (2006). Knowledge Sharing and Team Trustworthiness, *Knowledge Management Research and Practice*, 4(3), pp. 175-186.

Waterman, R., Waterman, J., e Collard, B. A. (1994). Towards A Career Resilient Workforce, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 87-95.

- Watts, S., e Henderson, J.C. (2006) Innovative IT Climates: Cio Perspectives, *Journal of Strategic Information Systems*, 15(2), pp. 125-151.
- Weber, M. (1964). *The Theory Of Social And Economic Organization*. New York, Free Press.
- Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Westgren, R., e Zering, K. (1998). Case Study Research Methods for Firm and Market Research, *Agribusiness*, 14(5), pp. 415-424.
- Whetten, D., Cameron, K., e Woods, M. (2000). *Developing Management Skills for Europe*. Harlow, Pearson Education Limited.
- Willcocks, Leslie, P., e Feeny, D. (2006). IT Outsourcing and Core IS Capabilities: Challenges and Lessons at Dupont, *Information Systems Management*, Winter, pp. 49–56.
- Willcocks, L., Feeny, D., e Olson, N. (2006). Implementing Core IS Capabilities: Feeny-Willcocks IT Governance and Management Framework Revisited, *European Management Journal*, 24(1), pp. 28-37.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in Economics of Internal Organization*. New York, Free Press.
- Winston, M. (2005). Ethical Leadership: Professional Challenges and The Role of LIS Education, *New Library World*, 106(1212/1213), pp. 234-243.
- Winterton, J., e Winterton, R. (1999). *Developing Managerial Competence*. London, Routledge.
- Woodman, R.W., Sawyer, J. E., e Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18(2), pp. 293–321.
- Woodruffe, C. (1993). What is Meant by a Competency?, *Leadership and Organization Development Journal*, 14(1), pp. 29-36.
- Yammarino, F. J., e Atwater, L. E. (1993). Understanding Self-Perception Accuracy: Implications For Human Resource Management, *Human Resource Management*, 32(2/3), pp. 231-247.
- Yang, B. (2003). Toward a Holistic Theory of Knowledge and Adult Learning, *Human Resource Development Review*, Vol 2, No. 2, pp. 106-129.
- Yang, B., Watkins K. E., e Marsick, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation, *Human Resource Development Quarterly*, Vol 15, No. 1, pp. 31-55.
- Yeo, R. (2002). From Individual to Team Learning: Practical Perspectives on the Learning Organizations, *Team Performance Management*, 8(7/8), pp. 157-170.

- Yeung, A. K. (1996). Competencies for HR Professionals: An Interview With Richard E. Boyatzis, *Human Resource Management*, 35(1), pp. 119-131.
- Yeung, A., Brockbank, J. W., e Ulrich, D. O. (1991). Organizational Culture and Human Resources Practices: An Empirical Assessment. In R. J. Niehaus , e N. Green (Eds.) *Human Resource Strategies for Organizations in Transition*. Plenum Press, pp. 311-325.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3<sup>rd</sup> Ed). Thousand Oaks, Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. (2<sup>nd</sup> Ed.). Beverly Hills, CA, Sage Publishing.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research*. Beverly Hills, CA, Sage Publishing.
- Yin, R. K. (1989a). *Case Study Research: Design and Methods* (Rev. ed.). Beverly Hills, CA, Sage Publishing.
- Yin, R. K. (1989b). *Interorganizational Partnerships in Local Job Creation and Job Training Efforts*. Washington, DC, Cosmos Corp.
- Yin, R. K. (1984) *Case Study Research. Design and Methods*. (1<sup>st</sup> Ed.). Beverly Hills, CA, Sage Publishing.
- Yoo, S. J., Huang, W.-H., e Lee, D. Y. (2012). Knowledge Management and e-Learning, *An International Journal*, 4(3), pp. 359-378.
- Young, P. T. (1967). Affective Arousal: Some Implications, *American Psychologist*, 22(1), pp. 32-40.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. Global Edition. (7<sup>th</sup> ed). London, Pearson.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. (4<sup>th</sup> Ed). Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1994) *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, PrenticeHall.
- Yukl, G., e Van Fleet, D. D. (1992) Theory and Research On Leadership in Organizations. In M. D. Dunnette, e L. M. Hough (Eds.) 2<sup>nd</sup> Ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, pp. 311-325.
- Yukl, G., O'Donnell, M., e Taber, T. (2009). Influence of Leader Behaviors on the Leader-Member Exchange Relationship, *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), pp. 289-299.

Zaccaro, S. J. (2002). Organizational Leadership And Social Intelligence. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, e F. J. Pirozzolo (Eds.) *Multiple Intelligences and Leadership*. Lawrence Mahwah, NJ, Erlbaum, pp. 29-54.

Zaccaro, S. J. (2001). *The Nature Of Executive Leadership: A Conceptual And Empirical Analysis Of Success*. Washington DC, American Psychological Association.

Zhang, J., e Faerman, S. R. (2007). Distributed Leadership in the Development of Knowledge Sharing System, *European Journal of Information Systems*, 16(4), pp. 479-493.

Zohar, D., e Marshall, I. (2001). *SQ: Connecting with Our Spiritual Intelligence*. New York, NY, Bloomsbury Publishing,

Zohar, D., e Marshall, I. (2000). *Spiritual Intelligence – The Ultimate Intelligence*. London, Bloomsbury.

Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources Of Economic Structure, 1840-1920. In B. M. Staw, e L. L. Cummings (Eds.) *Research In Organizational Behavior*, Greenwich, CN, JAI Press, 8, pp. 53-111,.

Zwart, G. A. (2000). *The Relationship Between Spirituality and Transformational Leadership in Public, Private and Nonprofit Sector Organizations*. Dissertation Abstracts International. University of La Verne, CA.



## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Quadro - Modelo de Meta-Competências

| Work of Leader  | Competence Category                    | Competency  | Level of Complexity   |   |
|---|--|---|---|---|
|   |  |   | Level III- Good Practice (1-2 years)  | Level IV - Strategic Development (2-5 years)  |
| Design and develop the purpose of the organisation fulfils as measured by the implementation of its vision, mission and related strategy.   | Achieving sustainable business results | Thinking Strategically  | Convey the organisational vision.<br>Convey the organisational strategy through constructing, connecting and fine-tuning systems  | Is able to integrate different futures in order to design a clear vision for the organisation to ensure its future success.<br>Design and develop the organisational strategy   |
|   |  | Acting Strategically  | Through the enablement of people execute the intended organisational strategy.<br>Prepare for external trends and alternative scenarios potentially impacting the business in the medium term   | Consistently review, restate and reinforce the intended organisational direction.<br>Prepare for external trends and alternative scenarios potentially impacting the business in the long term.   |
|   |  | Organisational Resilience   | Is able to convey a clear understanding of the need to and steps of change and assists employees and colleagues in dealing with change.<br>Manage the paradox of stability and change.  | Is able to respond positively to environmental and organisational change(s) and/or business setbacks in directing the organisation through times of uncertainty.<br>Have a paradoxical combination of making harsh, unpopular decisions for the sake of the future sustainability of the business, and assisting employees and colleagues in dealing with change. |
|   |  | Technical Competence  | Able to utilise the knowledge, expertise and skills associated with a technical domain like the retail industry with the purpose of constructing, connecting and fine-tuning systems to optimal utilisation of resources.   | Able to utilise the knowledge, expertise and skills associated with a technical domain like the retail industry with the purpose of developing new services and products including the positioning of the organisation within the market context.   |
| Perceive and understand the organisation as a whole which. Making sense of what is currently happening; by thinking in terms of process which refers to making sense of how results are "produced" within the organisation. | Sense-making and Influence             | Customer Orientation  | Direct energy towards the creation of meaningful solutions for identified customer base.<br>Know the detail of customer needs and how it affects service requirements.  | Is sensitive to changing customer requirements and the organisation's capacity to meet such, by actively involving the customer.<br>Can initiate organisational response to customer demands.   |
|   |  | Business Acumen   | Clear understanding of the operational business drivers.<br>Develop and implement plans that anticipate business demands.<br>Identify root causes of problems.<br>Design and develop innovative solutions regarding systems and resource utilisation.   | Create and exploit business opportunities by positioning the organisation and its products and services in such a way that sustainability of the organisation is ensured.<br>Clear understanding of external factors that could influence the operational business drivers.<br>Identify root causes of problems.<br>Design and develop innovative solutions.      |
|   |  | Learning and Knowledge Networking   | Participate in continuous "knowledge networks" that aren't limited to technical and professional topics.<br>Able to share the learning and knowledge with others.   | Institute and participate in continuous "knowledge networks" that aren't limited to technical and professional topics.<br>Able to inspire others and share the knowledge and learning with others by teaching stories.  |
|   |  | Taking Action   | Put processes and resources in place to make the initiative happen.<br>Consistently deliver what has been agreed to and demonstrates commitment by walking the talk.  | Have the determination and commitment to integrate new futures, new services and products including positioning the organisation within the market context.<br>Consistently deliver what has been agreed to and demonstrates commitment by walking the talk.  |
| Think in terms of the governance to secure the integrity of the organisation to ensure the survival of the organisation.  | Transcendental                         | Influencing others  | Is able to identify the paradigms and needs of various individuals and groups and can adapt own leadership style to these.<br>Able to sell ideas and concepts to people and get them to willingly follow the set direction, without compromising the contributions and growth of the follower.    | Create synergistic relationships between individuals, organisations, and the environment.<br>Seek out information which increases understanding of key individuals, their needs and perspectives.<br>Create an environment of openness, trust and understanding.  |
|   |  | Information Processing  | Relevant information is gathered, selected and processed in a practical, step-wise manner to identify potential answers which are then evaluated.   | Inter-related information is gathered pro-actively from a wide variety of sources/perspectives and processed/applied creatively to compare several "what if" scenarios (both from a holistic and detailed perspective).   |
|   |  | Contextual Competence   | Able to handle the complexity of a setting at the level of constructing, connecting and fine-tuning systems to optimal utilisation of resources.  | Able to handle the complexity of a setting at the level of the future and future scenarios.   |
|   |  | Talent Management   | Attract and retain talent that fits the business requirements.<br>Develop talent by assisting the people in continuous appropriate learning and development.<br>Optimise systems and processes that foster the free expression of ideas, and empowering others to contribute to the organisation. | Attract and retain talent to ensure a future competitive advantage.<br>Align human and other resources, to create an organisational culture that fosters the free expression of ideas, empowering others to contribute to the organisation, and provides meaning and purpose to the job.  |
| Developing High Performing Teams  | Self-Insight                           | Optimise the crested environment in which people are involved, included and have a sense of ownership.<br>Encourage and support team work within own team.                  | Create an environment in which people are involved, included and have a sense of ownership.<br>Work across organisational boundaries to encourage teamwork.   |   |
|   |  | Wisdom  | Understands own strengths and weaknesses in terms of the demands of being a representative of the organisation.<br>Ensure that own capability profile is aligned with the appropriate level and nature of job outputs.  | Understand own limitations and potential in terms of a career.<br>Take total responsibility to alignment with a job that leverages own competitive edge with regard to personal capability profile.<br>Transcend self-interest for the good of the group.   |
|   |  | Integrity   | Is able to make decisions in a changing environment by identifying alternatives, imagining the outcomes of these alternatives and deciding on the correct one.  | Weigh conflicting information, associating information interactions and identify ranges of possible appropriate alternatives before making a decision.<br>Evaluate risks in the context of the business and develop contingency plans accordingly.  |
| Integrity   | Integrity                              | Demonstrate behaviour that is credible, respected by others and reflect the appropriate organisational values.<br>Admit to own mistakes and are prepared to shoulder blame. | Influential in creating the appropriate organisational values.<br>Demonstrate behaviour that is credible, respected by others and reflects the appropriate organisational values.   |   |

Fonte: Van Der Merwe, L. e Verwey, A. (2007, p. 37)

**Anexo 2**  
**Quadro - Questionário de Competências de Gestão**

| Questões  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Define o melhor caminho e dá as orientações para alcançar as metas                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mantém a unidade motivada para os resultados   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Cria coesão e espírito de grupo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Motiva a equipa para cumprir os objectivos esperados   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Mantém uma rede de contactos influentes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Define objectivos a alcançar   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Estabelece procedimentos para a realização do trabalho   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Interessa-se pelo desenvolvimento dos subordinados orientando-os para se melhorarem            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido da equipa               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Enfrenta as mudanças com flexibilidade e dinamismo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Define papéis e responsabilidades fomentando esforço colectivo e trabalho em equipa           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Consegue negociar bem envolvendo as partes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Coordena e controla o processo de trabalho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Facilita o diálogo e sabe ouvir   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Gere eficazmente os conflitos na equipa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Concebe soluções inovadoras e eficazes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Selecciona criticamente a informação  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Preocupa-se com planeamento adequado das actividades  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Leva o grupo a resolver as suas diferenças de forma participativa e constructiva              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Gere bem o tempo para cumprir os seus objectivos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Procura compreender as pessoas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Gere eficazmente a sobrecarga de informação   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar funcionamento da unidade de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Quando é necessário é activo e toma decisões  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Fixa metas a atingir  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Apresenta bem a informação por escrito  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. É influente através de contactos importantes que tem  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Delega eficazmente nos seus subordinados  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Gere bem solicitações múltiplas e prioridades antagónicas                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Examina a informação com sentido crítico  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Dá o seu máximo na actividade que desempenha  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Confere o cumprimento das metas fixadas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Dá um sentido de ordem à actividade   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Lida bem com as situações de mudança  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Tem iniciativa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1) Nunca, 2) Raramente, 3) Por vezes, 4) Frequentemente, 5) Sempre

Fonte: Adaptado de Felício *et al.* (2007).

## Anexo 3

Quadro - Questionário dos Atributos de Auto-Eficácia da Liderança

| ATRIBUTOS DE LIDERANÇA                           | Sem<br>Importância<br>Alguma<br>1 | Pouco<br>Importante<br>2 | Importante<br>3 | Muito<br>Importante<br>4 |
|--|-----------------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| 1. Construção de equipas                         |                                   |                          |                 |                          |
| 2. Concentração/Enfoque                          |                                   |                          |                 |                          |
| 3. Ter visão                                     |                                   |                          |                 |                          |
| 4. Conhecimento do negócio                       |                                   |                          |                 |                          |
| 5. Advocacia externa                             |                                   |                          |                 |                          |
| 6. Espírito empreendedor                         |                                   |                          |                 |                          |
| 7. Competência geral de liderança                |                                   |                          |                 |                          |
| 8. Dar directivas                                |                                   |                          |                 |                          |
| 9. O <i>Coaching</i>                             |                                   |                          |                 |                          |
| 10. Apoio no trabalho em equipa                  |                                   |                          |                 |                          |
| 11. Gerar lealdade                               |                                   |                          |                 |                          |
| 12. O <i>Role modelling</i>                      |                                   |                          |                 |                          |
| 13. Acreditar nos outros                         |                                   |                          |                 |                          |
| 14. Credibilidade                                |                                   |                          |                 |                          |
| 15. Conhecimento da organização                  |                                   |                          |                 |                          |
| 16. Juízo sensato                                |                                   |                          |                 |                          |
| 17. Orientação focalizada para o cliente         |                                   |                          |                 |                          |
| ATRIBUTOS DE GESTÃO                              | Sem<br>Importância<br>Alguma<br>1 | Pouco<br>Importante<br>2 | Importante<br>3 | Muito<br>Importante<br>4 |
| 18. Planeamento estratégico                      |                                   |                          |                 |                          |
| 19. Consultoria                                  |                                   |                          |                 |                          |
| 20. Recrutamento, selecção e retenção de pessoal |                                   |                          |                 |                          |
| 21. Competência geral de gestão                  |                                   |                          |                 |                          |
| 22. Estabelecer metas                            |                                   |                          |                 |                          |
| 23. Dar autonomia                                |                                   |                          |                 |                          |
| 24. Partilha de informação                       |                                   |                          |                 |                          |
| 25. Afectação de recursos                        |                                   |                          |                 |                          |
| 26. Organizar o trabalhos dos outros             |                                   |                          |                 |                          |
| 27. O <i>Follow-up</i>                           |                                   |                          |                 |                          |
| ATRIBUTOS DE RESOLUÇÃO DE<br>PROBLEMAS           | Sem<br>Importância<br>Alguma<br>1 | Pouco<br>Importante<br>2 | Importante<br>3 | Muito<br>Importante<br>4 |
| 28. Vontade de aprender e desenvolver            |                                   |                          |                 |                          |
| 29. Assumir risco                                |                                   |                          |                 |                          |
| 30. Consultar                                    |                                   |                          |                 |                          |
| 31. Desafiar o status quo                        |                                   |                          |                 |                          |
| 32. Resolução geral de problemas                 |                                   |                          |                 |                          |
| 33. Inovação                                     |                                   |                          |                 |                          |
| 34. Resolução analítica de problemas             |                                   |                          |                 |                          |
| 35. Amplitude de experiência                     |                                   |                          |                 |                          |
| 36. Objectividade                                |                                   |                          |                 |                          |
| 37. Monotorizar e controlar                      |                                   |                          |                 |                          |
| 38. Ser consciencioso                            |                                   |                          |                 |                          |
| 39. Ser decisivo                                 |                                   |                          |                 |                          |
| ATRIBUTOS SOCIAIS/ DE COMUNICAÇÃO                | Sem                               |                          |                 |                          |

|   | <b>Importância<br/>Alguma<br/>1</b>         | <b>Pouco<br/>Importante<br/>2</b> | <b>Importante<br/>3</b> | <b>Muito<br/>Importante<br/>4</b> |
|---|---|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| <b>40. Aptidões interpessoais</b>                   |   |                                   |                         |                                   |
| <b>41. Sociabilidade</b>                            |   |                                   |                         |                                   |
| <b>42. O <i>Networking</i></b>                      |   |                                   |                         |                                   |
| <b>43. Competências de apresentação formal</b>      |   |                                   |                         |                                   |
| <b>44. Saber escutar</b>                            |   |                                   |                         |                                   |
| <b>45. Gerir conflitos</b>                          |   |                                   |                         |                                   |
| <b>46. Consciencialização perante a diversidade</b> |   |                                   |                         |                                   |
| <b>47. Ser Persuasivo</b>                           |   |                                   |                         |                                   |
| <b>48. Astúcia social</b>                           |   |                                   |                         |                                   |
| <b>49. Sensibilidade</b>                            |   |                                   |                         |                                   |
| <b>ATRIBUTOS DE<br/>TRABALHO EM GERAL</b>           | <b>Sem<br/>Importância<br/>Alguma<br/>1</b> | <b>Pouco<br/>Importante<br/>2</b> | <b>Importante<br/>3</b> | <b>Muito<br/>Importante<br/>4</b> |
| <b>50. Ambição</b>                                  |   |                                   |                         |                                   |
| <b>51. Orientação para o êxito</b>                  |   |                                   |                         |                                   |
| <b>52. Assertividade</b>                            |   |                                   |                         |                                   |
| <b>53. Fidelidade</b>                               |   |                                   |                         |                                   |
| <b>54. Cooperação</b>                               |   |                                   |                         |                                   |
| <b>55. Auto-disciplina</b>                          |   |                                   |                         |                                   |
| <b>56. Paciência</b>                                |   |                                   |                         |                                   |
| <b>57. Humildade</b>                                |   |                                   |                         |                                   |
| <b>58. Flexibilidade</b>                            |   |                                   |                         |                                   |
| <b>59. Energia</b>                                  |   |                                   |                         |                                   |
| <b>60. Produtividade</b>                            |   |                                   |                         |                                   |
| <b>61. Persistência</b>                             |   |                                   |                         |                                   |
| <b>62. Bom humor</b>                                |   |                                   |                         |                                   |
| <b>63. Integridade</b>                              |   |                                   |                         |                                   |
| <b>64. Auto confiança</b>                           |   |                                   |                         |                                   |
| <b>65. Independente</b>                             |   |                                   |                         |                                   |

Fonte: Elaboração Própria - Adaptado de Anderson *et al.* (2008)

#### Anexo 4

#### Quadro - Os Sete Hábitos de Líderes Orientados por Princípios

| 7 Hábitos de Covey  | Caracterização   |
|---|--|
| 1º Hábito: Seja pró-activo (ser a força criativa da sua própria vida) | Aceitação de responsabilidade pelo comportamento e acções (do passado, presente e futuro). Basear escolhas nos princípios e valores e não nas circunstâncias ou no humor. Adoptar a abordagem de ‘dentro-para-for’ perante a criação da mudança.   |
| 2º Hábito: Inicie com o fim no pensamento (criação mental)            | Moldar do futuro através da criação da visão mental e do propósito do projecto. O compromisso perante princípios, valores, relacionamentos e propósitos que são primordiais. Uma declaração sobre a missão é a forma mais elevada da criação mental tanto para o indivíduo como para a organização. Assim, inicia-se com uma compreensão clara sobre o caminho e destino desejado para a organização e os seus empregados. |
| 3º Hábito: Coloque as primeiras coisas primeiro (criação física)      | Organizar e executar em volta da criação mental (propósito, visão, valores, etc.)  |
| 4º Hábito: Pense ‘ganhar-ganhar’ (busca de benefício mútuo)           | A busca de benefício mútuo baseada no respeito mútuo em todas as interacções engloba a partilha de informação, o poder, reconhecimento e a recompensa.   |
| 5º Hábito: Procure primeiro compreender e depois ser compreendido.    | Quando escutamos com a intenção de compreender os outros, e não com o intuito de responder, iniciamos a verdadeira comunicação e a construção de relacionamento. A busca da compreensão necessita de bondade, enquanto que a busca de ser compreendido necessita de coragem  |
| 6º Hábito: Dinamizar por meio de sinergias (agarrar uma oportunidade) | Florescer através das forças individuais de forma a que o todo se torne maior do que a soma das partes. Assim torna-se necessário procurar caminhos para tomar partido das sinergias possíveis através da cooperação e trabalho em equipa criativa.  |
| 7º Hábito (auto-rejuvenescimento, renovação constante)                | A renovação constante em quatro áreas básicas da vida, i. físico, social/ emocional, psíquico e espiritual. Para a organização, o 7º hábito promove visão, renovação.  |

Fonte: Adaptado de Covey, 1999

## Anexo 5

Quadro - Questionário de Diagnóstico da Cultura Organizacional

| Dimensão   | Questões   | O que ocorre na empresa |   |   |   |   | O que gostaria que ocorresse na empresa |   |   |   |   |
|------------|--|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|            |  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| Inovação   | 1. ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados) |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
|            | 5. ABERTURA À CRÍTICA (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)       |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
|            | 9. FLEXIBILIDADE (adaptação às circunstâncias)                                   |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
|            | 15. PIONEIRISMO (procurar ser o primeiro e o melhor)                             |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
| Objectivos | 3. OBJECTIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)                 |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
|            | 4. ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA (preocupação com o atingir resultados)         |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
|            | 6. PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO (fazer muito e bem)                            |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
|            | 13. EFICIÊNCIA (fazer o mais possível com os menores recursos)                   |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
| Regras     | 7. CUMPRIMENTO DAS REGRAS (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)          |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
|            | 8. PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS (regras e instruções formais e escritas)          |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
|            | 10. FORMALIZAÇÃO (tudo passado a escrito)  |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
|            | 16. RESPEITO PELA AUTORIDADE (respeitar e valorizar as chefias)                  |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
| Apoio      | 2. COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre as pessoas)                             |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
|            | 11. APOIO AOS COLEGAS (preocupação com os colegas de trabalho)                   |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
|            | 12. CONFIANÇA MÚTUA (as pessoas confiam umas nas outras)                         |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |
|            | 14. APOIO NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE TRABALHO (entre – ajuda)                 |                         |   |   |   | ➔ |   |   |   |   |   |

Nota: Este questionário segue uma escala Likert de 5 pontos, isto é, varia entre 1 (de modo nenhum) e 5 (muito)

Fonte: Felício (2007).

### Anexo 6

#### Quadro - Questionário de Desempenho Organizacional

| <b>Dimensão</b>   | <b>Questão</b>   |
|-------------------|--|
| <b>Económica</b>  | 13. O lucro (rendibilidade) da sua empresa<br>14. A liquidez da sua empresa<br>15. O crescimento das vendas na sua empresa   |
| <b>Negócio</b>    | 16. O desenvolvimento de novos produtos e ou serviços<br>17. A quota de mercado que a sua empresa tem<br>18. A qualidade dos produtos e ou serviços<br>19. A satisfação geral dos clientes |
| <b>Relacional</b> | 20. A satisfação geral dos empregados<br>21. As relações entre os empregados em geral<br>22. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados                     |
| <b>Geral</b>      | 23. A produtividade da força de trabalho da empresa<br>24. O desempenho global da empresa  |

Fonte: Baseado em Felício (2007)

Anexo 7

Quadro - A Ligação Entre as Inteligências Emocional e Social e o Desempenho

| Relacionar a Inteligência emocional com espiritualidade e performance no local de trabalho | Consciencialização   |  | Aptidões   |  |
|--|--|--|--|--|
|  | Inteligência emocional   | Inteligência espiritual  | Inligência emocional   | Inligência espiritual  |
| <b>Competência pessoal (como o indivíduo se auto gere)</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auto-consciência</li> <li>- Auto-consciência emocional</li> <li>-Auto-avaliação apurada</li> <li>- Auto-confiança</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auto-consciência</li> <li>- Auto-consciência emocional</li> <li>-Auto-avaliação apurada</li> <li>- Auto-estima</li> <li>- Autonomia, financeiramente independente,</li> <li>- Competência na gestão de tempo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auto-gestão,</li> <li>- Adaptabilidade,</li> <li>-Auto-controlo,</li> <li>- Conscioso</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Confiabilidade</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autonomia,</li> <li>- Adaptabilidade.</li> <li>Flexibilidade,</li> <li>- Menos impulsivo,</li> <li>- Desempanho</li> </ul>   |
| <b>Competência Social (modo como se gere os relacionamentos)</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consciência social,</li> <li>- Empatia,</li> <li>- Orientação perante os serviços,</li> <li>-Consciencialização organizacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atitudes sociais positivas,</li> <li>-Empatia,</li> <li>-Altruísmo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aptidões sociais,</li> <li>-Liderança,</li> <li>-Influência,</li> <li>- Desenvolver os outros,</li> <li>- Catalizador de mudança,</li> <li>-Comunicação,</li> <li>-Gestão de conflitos,</li> <li>-Criar laços,</li> <li>- Trabalho em equipa e colaboração</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boas relações com outors colegas,</li> <li>- Boas relações com os superiores hierárquicos,</li> <li>- Extroversão social,</li> <li>-Cooperante, desenvolvimento,</li> <li>-Orientação perante valores positivos,</li> <li>-Menos sensibilidade perante crítica</li> </ul> |

Fonte: Adaptado de Tischler, Biberman e McKeage (2002)

## Anexo 8

## Quadro - Percepção da Eficácia

**Questionário** - Comparando o desempenho da sua empresa nos últimos 2 anos, com outras empresas do mesmo sector de actividade e numa fase de desenvolvimento semelhante, *como descreveria*:

| Dimensão                                |   | Muito baixo |   |   |   | Muito alto |
|---|---|-------------|---|---|---|------------|
|   |   | ↓           |   |   |   | ↓          |
| <b>Dimensão Económica</b>               | 1. O lucro (rendibilidade) da sua empresa                                     | ①           | ② | ③ | ④ | ⑤          |
|   | 2. A liquidez da sua empresa  | ①           | ② | ③ | ④ | ⑤          |
|   | 3. O crescimento das vendas na sua empresa                                    | ①           | ② | ③ | ④ | ⑤          |
| <b>Dimensão Comercial /<br/>Negócio</b> | 4. O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços                          | ①           | ② | ③ | ④ | ⑤          |
|   | 5. A quota de mercado que a sua empresa tem                                   | ①           | ② | ③ | ④ | ⑤          |
|   | 6. A qualidade dos produtos e/ou serviços                                     | ①           | ② | ③ | ④ | ⑤          |
|   | 7. A satisfação geral dos clientes  | ①           | ② | ③ | ④ | ⑤          |
| <b>Dimensão Relacional</b>              | 8. A satisfação geral dos empregados  | ①           | ② | ③ | ④ | ⑤          |
|   | 9. As relações entre os empregados em geral                                   | ①           | ② | ③ | ④ | ⑤          |
|   | 10. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados | ①           | ② | ③ | ④ | ⑤          |
| <b>Dimensão Geral</b>                   | 11. A produtividade da força de trabalho da empresa                           | ①           | ② | ③ | ④ | ⑤          |
|   | 12. O desempenho global da empresa  | ①           | ② | ③ | ④ | ⑤          |

Podemos constatar que Felício (2007) utiliza neste questionário uma escala Likert de cinco pontos: 1 – muito baixo; 2 – baixo; 3 – nem baixo nem alto; 4 – alto; 5 – muito alto.

Como se pode verificar pelo quadro acima, o questionário é composto por doze questões, podendo agrupar-se estas em quatro dimensões – (i) económica (relacionada com desempenho financeiro), (ii) comercial/negócio (relacionada com o negócio da empresa), (iii) relacional (relacionada com satisfação e relações entre as pessoas), e (iv) geral (engloba uma questão sobre produtividade dos trabalhadores, e outra sobre o desempenho global da empresa).

## Anexo 9

### Questionários Utilizados na Recolha de Dados

#### a) Questionário base

#### QUESTIONÁRIO ORIGINAL

1. Inserindo-se no âmbito de uma investigação de um projecto de doutoramento, este questionário visa recolher a sua opinião sobre alguns aspectos relacionados com o seu trabalho na organização.
2. Garantimos que este questionário é verdadeiramente anónimo e confidencial. Por tal facto, agradecemos que não o assine, nem dê a conhecer o nome da sua organização. Agradecemos a sua colaboração para o seu preenchimento, dado que as suas respostas são de capital importância para podermos fazer o tratamento estatístico de todas as questões.
3. No questionário não há respostas certas nem erradas. Pretendemos, simplesmente, obter a sua opinião pessoal. Para cada pergunta existe uma escala de opções de resposta, que varia entre 1 e 5, devendo escolher aquela que melhor lhe parece corresponder à sua concordância.
4. As questões estão elaboradas de forma a que o respondente apenas tenha que escolher a resposta que lhe pareça mais adequada.
5. Agradecemos que responda a todas as questões.

Grata pela sua preciosa colaboração.  
Muito obrigada!

A - Tomando o comportamento habitual do seu responsável hierárquico imediato, diga-nos com que frequência o mesmo mostra os seguintes comportamentos. Assinale a opção que melhor caracteriza o comportamento do seu chefe directo.

1) Nunca, 2) Raramente, 3) Por vezes, 4) Frequentemente, 5) Sempre

| Questões  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Define o melhor caminho e dá as orientações para alcançar as metas                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mantém a unidade motivada para os resultados   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Cria coesão e espírito de grupo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Motiva a equipa para cumprir os objectivos esperados   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Mantém uma rede de contactos influentes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Define objectivos a alcançar   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Estabelece procedimentos para a realização do trabalho   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Interessa-se pelo desenvolvimento dos subordinados orientando-os para se melhorarem            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido da equipa               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Enfrenta as mudanças com flexibilidade e dinamismo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Define papéis e responsabilidades fomentando esforço colectivo e trabalho em equipa           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Consegue negociar bem envolvendo as partes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Coordena e controla o processo de trabalho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Facilita o diálogo e sabe ouvir   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Gere eficazmente os conflitos na equipa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Concebe soluções inovadoras e eficazes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Selecciona criticamente a informação  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Preocupa-se com planeamento adequado das actividades  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Leva o grupo a resolver as suas diferenças de forma participativa e constructiva              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Gere bem o tempo para cumprir os seus objectivos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Procura compreender as pessoas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Gere eficazmente a sobrecarga de informação   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar funcionamento da unidade de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Quando é necessário é activo e toma decisões  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Fixa metas a atingir  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Apresenta bem a informação por escrito  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. É influente através de contactos importantes que tem  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Delega eficazmente nos seus subordinados  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Gere bem solicitações múltiplas e prioridades antagónicas                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Examina a informação com sentido crítico  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Dá o seu máximo na actividade que desempenha  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Confere o cumprimento das metas fixadas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Dá um sentido de ordem à actividade   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Lida bem com as situações de mudança  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Tem iniciativa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Por favor responda a todas as questões e prosiga.

**B** - Pense na sua empresa como um todo. Indique a frequência com que cada uma das situações apresentadas é valorizada na sua empresa. Indique na coluna da esquerda em que medida as **situações descrevem o que ocorre** na sua empresa, e na coluna da direita em que medida as situações deveriam descrever **o que gostaria que ocorresse**.

nenhum, 1-Muito 5 De modo nenhum, 1-Muito, 5 - De modo

| Questões   | O que ocorre na empresa |   |   |   |   | O que gostaria que ocorresse na empresa |   |   |   |   |
|--|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 1. ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados) | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre as pessoas)                             | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. OBJECTIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)                 | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA (preocupação com o atingir resultados)         | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ABERTURA À CRÍTICA (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)       | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO (fazer muito e bem)                            | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. CUMPRIMENTO DAS REGRAS (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)          | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS (regras e instruções formais e escritas)          | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. FLEXIBILIDADE (adaptação às circunstâncias)                                   | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. FORMALIZAÇÃO (tudo passado a escrito)  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. APOIO AOS COLEGAS (preocupação com os colegas de trabalho)                   | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. CONFIANÇA MÚTUA (as pessoas confiam umas nas outras)                         | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. EFICIÊNCIA (fazer o mais possível com os menores recursos)                   | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. APOIO NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE TRABALHO (entre – ajuda)                 | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. PIONEIRISMO (procurar ser o primeiro e o melhor)                             | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. RESPEITO PELA AUTORIDADE (respeitar e valorizar as chefias)                  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |

**C** - Comparando o desempenho da sua empresa nos últimos 2 anos, com outras empresas do mesmo sector de actividade e numa fase de desenvolvimento semelhante, *como descreveria*:

|   | <b>Muito baixo</b><br>↓ |   |   |   | <b>Muito alto</b><br>↓ |
|---|-------------------------|---|---|---|------------------------|
| 1. O lucro (rendibilidade) da sua empresa                                     | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 2. A liquidez da sua empresa  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 3. O crescimento das vendas na sua empresa                                    | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 4. O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços                          | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 5. A quota de mercado que a sua empresa tem                                   | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 6. A qualidade dos produtos e/ou serviços                                     | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 7. A satisfação geral dos clientes  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 8. A satisfação geral dos empregados  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 9. As relações entre os empregados em geral                                   | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 10. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 11. A produtividade da força de trabalho da empresa                           | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 12. O desempenho global da empresa  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |

**D -** Pense na equipa da gestão de topo da sua empresa. Para cada afirmação escolha a resposta que melhor descreve o quanto concorda ou discorda dessa afirmação

| Concordo fortemente   | Discordo Fortemente    Discordo    Não discordo    Concordo |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
|   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Sinto-me bastante confiante nas suas capacidades   | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. As minhas necessidades e aspirações são importantes para o meu superior  | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. Tenta fortemente ser justo nas negociações com outros  | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. Eu estaria disposto a deixar o meu superior ter o controlo completo sobre meu futuro nesta empresa                                 | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. O superior é bastante competente no desempenho da sua função   | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. Conscientemente o meu superior não faria nada que me afectasse   | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. O meu superior tem um forte sentido de justiça   | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. O meu superior é bem qualificado   | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. Nunca necessitei de saber se o superior manterá a sua palavra  | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. Estaria tranquilo confiando ao superior uma tarefa ou problema crítico para mim mesmo que eu não pudesse controlar as suas acções | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. O superior interessa-se bastante com o meu bem-estar  | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. Eu gosto dos valores que regem o superior.  | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. O superior é conhecido por ser bem sucedido nas coisas que tenta fazer  | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. O superior tem grande conhecimento acerca do trabalho que é necessário fazer  | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. O superior sairia do seu mundo para me ajudar   | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. Gostava realmente ter uma boa forma de ter um olho na gestão do superior da empresa   | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17. Se fosse à minha maneira não deixaria o superior ter nenhuma influência sobre matérias que são importantes para mim               | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18. Princípios íntegros parecem guiar o comportamento do superior   | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19. O superior olha realmente para o que é importante para mim  | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20. As acções e os comportamentos do superior não são muito estáveis  | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21. O superior tem capacidades especializadas que podem fazer melhorar o nosso desempenho   | ①   | ② | ③ | ④ | ⑤ |

**E.** Embora o questionário seja **anónimo** e o seu tratamento seja agregado, recordamos que **não o deverá assinar**. Mas, para tratamento estatístico, gostaríamos de colocar algumas questões do foro socioprofissional, para uma caracterização global.

Qual a sua Idade?

- Até 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 55 anos
- 56 ou mais anos

Género

- Masculino
- Feminino

Qual o seu grau máximo de instrução escolar completo? Há quanto tempo trabalha na empresa?

Inferior à 4ª classe

4ª classe (C. preparatório)

Menos de 2 anos

Até ao 6º ano

Até ao 9º ano (5º antigo)

Até ao 12º ou equivalente

Bacharelato

Licenciatura completa

Mestrado e/ou Doutoramento

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

De 2 a 5 anos

De 6 a 8 anos

De 9 a 11 anos

De 12 a 13 anos

Mais de 13 anos

Em que área desempenha a sua actividade profissional?

Produção Geral

Comercial/Marketing

Financeira

Recursos Humanos

Planeamento, Compras, Logística

Qualidade, Ambiente

Se a sua actividade profissional desempenhada é outra que não as anteriores, indique qual.

\_\_\_\_\_

**Agradeço reconhecidamente, a sua colaboração!**

b) Questionário A1: utilizado para medir as percepções dos funcionários relacionadas com as competências de liderança e confiança de um director, da cultura existente e desejada na empresa, e do desempenho e eficácia da empresa.

#### QUESTIONÁRIO (A1)

1. Inserindo-se no âmbito de uma investigação de um projecto de doutoramento, este questionário visa recolher a sua opinião sobre alguns aspectos relacionados com o seu trabalho na organização.
2. Garantimos que este questionário é verdadeiramente anónimo e confidencial. Por tal facto, agradecemos que não o assine, nem dê a conhecer o nome da sua organização. Agradecemos a sua colaboração para o seu preenchimento, dado que as suas respostas são de capital importância para podermos fazer o tratamento estatístico de todas as questões.
3. No questionário não há respostas certas nem erradas. Pretendemos, simplesmente, obter a sua opinião pessoal. Para cada pergunta existe uma escala de opções de resposta, que varia entre 1 e 5, devendo escolher aquela que melhor lhe parece corresponder à sua concordância.
4. As questões estão elaboradas de forma a que o respondente apenas tenha que escolher a resposta que lhe pareça mais adequada.
5. Agradecemos que responda a todas as questões.

Grata pela sua preciosa colaboração. Muito obrigada!

Identificação do Director que está a ser avaliado.

No sentido de guardarmos o anonimato do chefe a ser avaliado, para efeitos de análise, sugerimos que utilize uma sigla com as iniciais do Director que está a ser avaliado.

---

A - Tomando o comportamento habitual do seu responsável hierárquico imediato, diga-nos com que frequência o mesmo mostra os seguintes comportamentos. Assinale a opção que melhor caracteriza o comportamento do seu chefe directo.

1) Nunca, 2) Raramente, 3) Por vezes, 4) Frequentemente, 5) Sempre

| Questões  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Define o melhor caminho e dá as orientações para alcançar as metas                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mantém a unidade motivada para os resultados   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Cria coesão e espírito de grupo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Motiva a equipa para cumprir os objectivos esperados   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Mantém uma rede de contactos influentes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Define objectivos a alcançar   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Estabelece procedimentos para a realização do trabalho   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Interessa-se pelo desenvolvimento dos subordinados orientando-os para se melhorarem            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido da equipa               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Enfrenta as mudanças com flexibilidade e dinamismo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Define papéis e responsabilidades fomentando esforço colectivo e trabalho em equipa           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Consegue negociar bem envolvendo as partes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Coordena e controla o processo de trabalho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Facilita o diálogo e sabe ouvir   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Gere eficazmente os conflitos na equipa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Concebe soluções inovadoras e eficazes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Selecciona criticamente a informação  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Preocupa-se com planeamento adequado das actividades  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Leva o grupo a resolver as suas diferenças de forma participativa e constructiva              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Gere bem o tempo para cumprir os seus objectivos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Procura compreender as pessoas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Gere eficazmente a sobrecarga de informação   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar funcionamento da unidade de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Quando é necessário é activo e toma decisões  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Fixa metas a atingir  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Apresenta bem a informação por escrito  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. É influente através de contactos importantes que tem  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Delega eficazmente nos seus subordinados  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Gere bem solicitações múltiplas e prioridades antagónicas                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Examina a informação com sentido crítico  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Dá o seu máximo na actividade que desempenha  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Confere o cumprimento das metas fixadas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Dá um sentido de ordem à actividade   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Lida bem com as situações de mudança  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Tem iniciativa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**B** - Pense no mesmo responsável hierárquico directo da sua empresa. Para cada afirmação escolha a resposta que melhor descreve o quanto concorda ou discorda dessa afirmação

| Concordo fortemente   | Discordo Fortemente    Discordo    Não discordo    Concordo |   |           |   |   |   |
|---|---|---|-----------|---|---|---|
|   | 1   | 2 | 3         | 4 | 5 |   |
| 1. Sinto-me bastante confiante nas suas capacidades   |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 2. As minhas necessidades e aspirações são importantes para o meu superior  |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 3. Tenta fortemente ser justo nas negociações com outros  |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 4. Eu estaria disposto a deixar o meu superior ter o controlo completo sobre meu futuro nesta empresa                                 |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 5. O superior é bastante competente no desempenho da sua função   |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 6. Conscientemente o meu superior não faria nada que me afectasse   |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 7. O meu superior tem um forte sentido de justiça   |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 8. O meu superior é bem qualificado   |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 9. Nunca necessitei de saber se o superior manterá a sua palavra  |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 10. Estaria tranquilo confiando ao superior uma tarefa ou problema crítico para mim mesmo que eu não pudesse controlar as suas acções |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 11. O superior interessa-se bastante com o meu bem-estar  |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 12. Eu gosto dos valores que regem o superior.  |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 13. O superior é conhecido por ser bem sucedido nas coisas que tenta fazer  |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 14. O superior tem grande conhecimento acerca do trabalho que é necessário fazer  |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 15. O superior sairia do seu mundo para me ajudar   |   |   | ① ② ③ ④ ⑤ |   |   |   |
| 16. Gostava realmente ter uma boa forma de ter um olho na gestão do superior da empresa   | ①   | ② | ③         | ④ | ⑤ |   |
| 17. Se fosse à minha maneira não deixaria o superior ter nenhuma influência sobre matérias que são importantes para mim               |   | ① | ②         | ③ | ④ | ⑤ |
| 18. Princípios íntegros parecem guiar o comportamento do superior   |   | ① | ②         | ③ | ④ | ⑤ |
| 19. O superior olha realmente para o que é importante para mim  |   | ① | ②         | ③ | ④ | ⑤ |
| 20. As acções e os comportamentos do superior não são muito estáveis  |   | ① | ②         | ③ | ④ | ⑤ |
| 21. O superior tem capacidades especializadas que podem fazer melhorar o nosso desempenho   |   | ① | ②         | ③ | ④ | ⑤ |

C - Visualize a sua empresa no seu todo. Para cada questão, indique a frequência mais ajustada à sua concordância. Na coluna da esquerda, indique as **situações que descrevem o que efectivamente ocorre na empresa**; na coluna da direita, pelo seu turno, indique as situações que deveriam ocorrer.

De modo nenhum,1-Muito, 5 - De modo nenhum,1-Muito 5

| Questões   | O que ocorre na empresa |   |   |   |   | O que gostaria que ocorresse na empresa |   |   |   |   |
|--|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 1. ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados) | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre as pessoas)                             | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. OBJECTIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)                 | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA (preocupação com o atingir resultados)         | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. ABERTURA À CRÍTICA (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)       | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO (fazer muito e bem)                            | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. CUMPRIMENTO DAS REGRAS (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)          | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS (regras e instruções formais e escritas)          | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. FLEXIBILIDADE (adaptação às circunstâncias)                                   | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. FORMALIZAÇÃO (tudo passado a escrito)  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. APOIO AOS COLEGAS (preocupação com os colegas de trabalho)                   | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. CONFIANÇA MÚTUA (as pessoas confiam umas nas outras)                         | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. EFICIÊNCIA (fazer o mais possível com os menores recursos)                   | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. APOIO NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE TRABALHO (entre – ajuda)                 | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. PIONEIRISMO (procurar ser o primeiro e o melhor)                             | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. RESPEITO PELA AUTORIDADE (respeitar e valorizar as chefias)                  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤ | ①                                       | ② | ③ | ④ | ⑤ |

**D** - Comparando o desempenho da sua empresa nos últimos 2 anos, com outras empresas do mesmo sector de actividade e numa fase de desenvolvimento semelhante, *como descreveria*:

|   | <b>Muito baixo</b><br>↓ |   |   |   | <b>Muito alto</b><br>↓ |
|---|-------------------------|---|---|---|------------------------|
| 1. O lucro (rendibilidade) da sua empresa                                     | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 2. A liquidez da sua empresa  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 3. O crescimento das vendas na sua empresa                                    | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 4. O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços                          | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 5. A quota de mercado que a sua empresa tem                                   | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 6. A qualidade dos produtos e/ou serviços                                     | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 7. A satisfação geral dos clientes  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 8. A satisfação geral dos empregados  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 9. As relações entre os empregados em geral                                   | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 10. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 11. A produtividade da força de trabalho da empresa                           | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |
| 12. O desempenho global da empresa  | ①                       | ② | ③ | ④ | ⑤                      |

**E.** Embora o questionário seja **anónimo** e o seu tratamento seja agregado, recordamos que **não o deverá assinar**. Mas, para tratamento estatístico, gostaríamos de colocar algumas questões do foro socioprofissional, para uma caracterização global.

Qual a sua Idade?

- Até 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 55 anos
- 56 ou mais anos

Género

- Masculino
- Feminino

Qual o seu grau máximo de instrução escolar completo? Há quanto tempo trabalha na empresa?

Inferior à 4ª classe

4ª classe (C. preparatório)

Até ao 6º ano

Até ao 9º ano (5º antigo)

Até ao 12º ou equivalente

Bacharelato

Menos de 2 anos

De 2 a 5 anos

De 6 a 8 anos

De 9 a 11 anos

De 12 a 13 anos

Licenciatura completa

Mais de 13 anos

Mestrado e/ou Doutoramento

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Em que área desempenha a sua actividade profissional?

Produção Geral

Comercial/Marketing

Financeira

Recursos Humanos

Planeamento, Compras, Logística

Qualidade, Ambiente

Se a sua actividade profissional desempenhada é outra que não as anteriores, indique qual.

\_\_\_\_\_

**Agradeço reconhecidamente, a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Pedia-lhe o favor de aceder ao segundo site a fim de responder a outras questões - Questionário A2: utilizado para medir as percepções dos funcionários sobre as competências de liderança e confiança de outro director, que não o do questionário A1.**

A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário A1 baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:

**Preview Mode:**

Information

**Start Date:** 2012-01-26      **Status:** Open  
**End Date:** 2012-05-01

**Questionário A1: a ser respondido por todos na empresa**

Caro Respondente

**Questionário A1: utilizado para medir as percepções dos funcionários relacionadas com as competências de liderança e confiança de um director, da cultura existente e desejada na empresa, e do desempenho e eficácia da empresa.**

Inserindo-se no âmbito de uma investigação de um projecto de doutoramento, este questionário visa recolher a sua opinião sobre alguns aspectos relacionados com o seu trabalho na organização.

Garantimos que este questionário é verdadeiramente anónimo e confidencial. Por tal facto, agradecemos que não o assine, nem dê a conhecer o nome da sua organização. Agradecemos a sua colaboração para o seu preenchimento, dado que as suas respostas são de capital importância para podermos fazer o tratamento estatístico de todas as questões.

No questionário não há respostas certas nem erradas. Pretendemos, simplesmente, obter a sua opinião pessoal. Para cada pergunta existe uma escala de opções de resposta, que varia entre 1 e 5, devendo escolher aquela que melhor lhe parece corresponder à sua concordância.

As questões estão elaboradas de forma a que o respondente apenas tenha que escolher a resposta que lhe pareça mais adequada.

Agradecemos que responda a todas as questões.

Grata pela sua preciosa colaboração.  
Muito obrigada!

\* Identificação do Director que está a ser avaliado.  
No sentido de guardarmos o anonimato do chefe a ser avaliado, para efeitos de análise, sugerimos que utilize uma sigla com as iniciais do Director que está a ser avaliado.

\* A - Tomando o comportamento habitual do seu responsável hierárquico imediato, diga-nos com que frequência o mesmo mostra os seguintes comportamentos. Assinale a opção que melhor caracteriza o comportamento do seu chefe directo.

|   | Nunca<br>1            | Raramente<br>2        | Por vezes<br>3        | Frequentemente<br>4   | Sempre<br>5           |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Define o melhor caminho e dá as orientações para alcançar as metas | <input type="radio"/> |

\* Identificação do Director que está a ser avaliado.  
No sentido de guardarmos o anonimato do chefe a ser avaliado, para efeitos de análise, sugerimos que utilize uma sigla com as iniciais do Director que está a ser avaliado.

\* A - Tomando o comportamento habitual do seu responsável hierárquico imediato, diga-nos com que frequência o mesmo mostra os seguintes comportamentos. Assinale a opção que melhor caracteriza o comportamento do seu chefe directo.

|   | Nunca<br>1            | Raramente<br>2        | Por vezes<br>3        | Frequentemente<br>4   | Sempre<br>5           |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Define o melhor caminho e dá as orientações para alcançar as metas                             | <input type="radio"/> |
| 2. Mantém a unidade motivada para os resultados   | <input type="radio"/> |
| 3. Cria coesão e espírito de grupo  | <input type="radio"/> |
| 4. Motiva a equipa para cumprir os objectivos esperados   | <input type="radio"/> |
| 5. Mantém uma rede de contactos influentes  | <input type="radio"/> |
| 6. Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado                          | <input type="radio"/> |
| 7. Define objectivos a alcançar   | <input type="radio"/> |
| 8. Estabelece procedimentos para a realização do trabalho   | <input type="radio"/> |
| 9. Interessa-se pelo desenvolvimento dos subordinados orientando-os para se melhorarem            | <input type="radio"/> |
| 10. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido da equipa               | <input type="radio"/> |
| 11. Enfrenta as mudanças com flexibilidade e dinamismo  | <input type="radio"/> |
| 12. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente                             | <input type="radio"/> |
| 13. Define papéis e responsabilidades fomentando esforço colectivo e trabalho em equipa           | <input type="radio"/> |
| 14. Consegue negociar bem envolvendo as partes  | <input type="radio"/> |
| 15. Coordena e controla o processo de trabalho  | <input type="radio"/> |
| 16. Facilita o diálogo e sabe ouvir   | <input type="radio"/> |
| 17. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade                                  | <input type="radio"/> |
| 18. Gere eficazmente os conflitos na equipa   | <input type="radio"/> |
| 19. Concede soluções inovadoras e eficazes  | <input type="radio"/> |
| 20. Selecciona criticamente a informação  | <input type="radio"/> |
| 21. Preocupa-se com planeamento adequado das actividades  | <input type="radio"/> |
| 22. Leva o grupo a resolver as suas diferenças de forma participativa e constructiva              | <input type="radio"/> |
| 23. Gere bem o tempo para cumprir os seus objectivos  | <input type="radio"/> |
| 24. Procura compreender as pessoas  | <input type="radio"/> |
| 25. Gere eficazmente a sobrecarga de informação   | <input type="radio"/> |
| 26. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar funcionamento da unidade de trabalho | <input type="radio"/> |
| 27. Quando é necessário é activo na toma de decisões  | <input type="radio"/> |

A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário A1 baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:

25. Gere eficazmente a sobrecarga de informação

26. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar funcionamento da unidade de trabalho

27. Quando é necessário é activo e toma decisões

28. Fixa metas a atingir

29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia

30. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas

31. Apresenta bem a informação por escrito

32. É influente através de contactos importantes que tem

33. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial

34. Delega eficazmente nos seus subordinados

35. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa

36. Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas

37. Gere bem solicitações múltiplas e prioridades antagónicas

38. Examina a informação com sentido crítico

39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as

40. Dá o seu máximo na actividade que desempenha

41. Confere o cumprimento das metas fixadas

42. Dá um sentido de ordem à actividade

43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress

44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições

45. Lida bem com as situações de mudança

46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados

47. Tem iniciativa

48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração

[Reset](#)

\* B - Pense no mesmo responsável hierárquico directo da sua empresa. Para cada afirmação escolha a resposta que melhor descreve o quanto concorda ou discorda dessa afirmação:

|   | Discordo<br>Fortemente 1 | Discordo<br>2         | Não<br>discordo 3     | Concordo<br>4         | Concordo<br>fortemente 5 |
|---|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Sinto-me bastante confiante nas suas capacidades   | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| 2. As minhas necessidades e aspirações são importantes para o meu superior                            | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| 3. Tento fortemente ser justo nas negociações com outros  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| 4. Eu estaria disposto a deixar o meu superior ter o controlo completo sobre meu futuro nesta empresa | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| 5. O superior é bastante competente no desempenho da sua função                                       | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |

A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário A1 baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:

\* B - Pense no mesmo responsável hierárquico directo da sua empresa. Para cada afirmação escolha a resposta que melhor descreve o quanto concorda ou discorda dessa afirmação:

|   | Discordo Fortemente 1 | Discordo 2            | Não discordo 3        | Concordo 4            | Concordo fortemente 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Sinto-me bastante confiante nas suas capacidades   | <input type="radio"/> |
| 2. As minhas necessidades e aspirações são importantes para o meu superior  | <input type="radio"/> |
| 3. Tenta fortemente ser justo nas negociações com outros  | <input type="radio"/> |
| 4. Eu estaria disposto a deixar o meu superior ter o controlo completo sobre meu futuro nesta empresa                                 | <input type="radio"/> |
| 5. O superior é bastante competente no desempenho da sua função   | <input type="radio"/> |
| 6. Conscientemente o meu superior não faria nada que me afectasse   | <input type="radio"/> |
| 7. O meu superior tem um forte sentido de justiça   | <input type="radio"/> |
| 8. O meu superior é bem qualificado   | <input type="radio"/> |
| 9. Nunca necessitei de saber se o superior manterá a sua palavra  | <input type="radio"/> |
| 10. Estaria tranquilo confiando ao superior uma tarefa ou problema crítico para mim mesmo que eu não pudesse controlar as suas acções | <input type="radio"/> |
| 11. O superior interessa-se bastante com o meu bem-estar  | <input type="radio"/> |
| 12. Eu gosto dos valores que regem o superior   | <input type="radio"/> |
| 13. O superior é conhecido por ser bem sucedido nas coisas que tenta fazer  | <input type="radio"/> |
| 14. O superior tem grande conhecimento acerca do trabalho que é necessário fazer  | <input type="radio"/> |
| 15. O superior sairia do seu mundo para me ajudar   | <input type="radio"/> |
| 16. Gostava realmente ter uma boa forma de ter um olho na gestão do superior da empresa   | <input type="radio"/> |
| 17. Se fosse à minha maneira não deixaria o superior ter nenhuma influência sobre matérias que são importantes para mim               | <input type="radio"/> |
| 18. Princípios integros parecem guiar o comportamento do superior   | <input type="radio"/> |
| 19. O superior olha realmente para o que é importante para mim  | <input type="radio"/> |
| 20. As acções e os comportamentos do superior não são muito estáveis  | <input type="radio"/> |
| 21. O superior tem capacidades especializadas que podem fazer melhorar o nosso desempenho   | <input type="radio"/> |

[Reset](#)

C - Visualize a sua empresa no seu todo. Para cada questão, indique a frequência mais ajustada à sua concordância. Indique as situações que descrevem o que efectivamente ocorre na empresa:

|  | De modo nenhum, 1     | 2                     | 3                     | 4                     | Muito, 5              |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados) | <input type="radio"/> |
| 2. COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre as pessoas)                             | <input type="radio"/> |
| 3. OBJECTIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)                 | <input type="radio"/> |
| 4. ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA (preocupação com o atingir resultados)         | <input type="radio"/> |

A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário A1 baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:

The image shows a screenshot of a web browser displaying a KwikSurvey questionnaire. The browser's address bar shows the URL: [http://kwiksurveys.com/online-survey.php?survey\\_ID=OBD](http://kwiksurveys.com/online-survey.php?survey_ID=OBD). The page title is "Questionário A1: a s...".

The questionnaire consists of two sections, both using a 5-point Likert scale from "De modo nenhum, 1" to "Muito, 5".

**Section C:** "Visualize a sua empresa no seu todo. Para cada questão, indique a frequência mais ajustada à sua concordância. Indique as situações que descrevem o que efectivamente ocorre na empresa:"

|  | De modo nenhum, 1     | 2                     | 3                     | 4                     | Muito, 5              |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados) | <input type="radio"/> |
| 2. COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre as pessoas)                             | <input type="radio"/> |
| 3. OBJECTIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)                 | <input type="radio"/> |
| 4. ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA (preocupação com o atingir resultados)         | <input type="radio"/> |
| 5. ABERTURA À CRÍTICA (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)       | <input type="radio"/> |
| 6. PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO (fazer muito e bem)                            | <input type="radio"/> |
| 7. CUMPRIMENTO DAS REGRAS (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)          | <input type="radio"/> |
| 8. PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS (regras e instruções formais e escritas)          | <input type="radio"/> |
| 9. FLEXIBILIDADE (adaptação às circunstâncias)                                   | <input type="radio"/> |
| 10. FORMALIZAÇÃO (tudo passado a escrito)  | <input type="radio"/> |
| 11. APOIO AOS COLEGAS (preocupação com os colegas de trabalho)                   | <input type="radio"/> |
| 12. CONFIANÇA MÚTUA (as pessoas confiam umas nas outras)                         | <input type="radio"/> |
| 13. EFICIÊNCIA (fazer o mais possível com os menores recursos)                   | <input type="radio"/> |
| 14. APOIO NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE TRABALHO (entre – ajuda)                 | <input type="radio"/> |
| 15. PIONEIRISMO (procurar ser o primeiro e o melhor)                             | <input type="radio"/> |
| 16. RESPEITO PELA AUTORIDADE (respeitar e valorizar as chefias)                  | <input type="radio"/> |

**Section \*C:** "Visualize a sua empresa no seu todo. Para cada questão, indique a frequência mais ajustada à sua concordância. Indique as situações que descrevem o que gostaria que ocorresse na empresa:"

|  | De modo nenhum, 1     | 2                     | 3                     | 4                     | Muito, 5              |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados) | <input type="radio"/> |
| 2. COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre as pessoas)                             | <input type="radio"/> |
| 3. OBJECTIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)                 | <input type="radio"/> |
| 4. ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA (preocupação com o atingir resultados)         | <input type="radio"/> |
| 5. ABERTURA À CRÍTICA (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)       | <input type="radio"/> |
| 6. PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO (fazer muito e bem)                            | <input type="radio"/> |
| 7. CUMPRIMENTO DAS REGRAS (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)          | <input type="radio"/> |
| 8. PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS (regras e instruções formais e escritas)          | <input type="radio"/> |
| 9. FLEXIBILIDADE (adaptação às circunstâncias)                                   | <input type="radio"/> |
| 10. FORMALIZAÇÃO (tudo passado a escrito)  | <input type="radio"/> |

A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário A1 baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:

The screenshot displays a web browser window with the URL [http://kwiksurveys.com/online-survey.php?survey\\_ID=OBD](http://kwiksurveys.com/online-survey.php?survey_ID=OBD). The page title is "Questionário A1: a s...". The survey content is as follows:

**8. PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS (regras e instruções formais e escritas)**

**9. FLEXIBILIDADE (adaptação às circunstâncias)**

**10. FORMALIZAÇÃO (tudo passado a escrito)**

**11. APOIO AOS COLEGAS (preocupação com os colegas de trabalho)**

**12. CONFIANÇA MÚTUA (as pessoas confiam umas nas outras)**

**13. EFICIÊNCIA (fazer o mais possível com os menores recursos)**

**14. APOIO NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE TRABALHO (entre - ajuda)**

**15. PIONEIRISMO (procurar ser o primeiro e o melhor)**

**16. RESPEITO PELA AUTORIDADE (respeitar e valorizar as chefias)**

[Reset](#)

**\* D - Comparando o desempenho da sua empresa nos últimos 2 anos, com outras empresas do mesmo sector de actividade e numa fase de desenvolvimento semelhante, como descreveria:**

|   | Muito baixo           | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | Muito alto            | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. O lucro (rendibilidade) da sua empresa                                     | <input type="radio"/> |
| 2. A liquidez da sua empresa  | <input type="radio"/> |
| 3. O crescimento das vendas na sua empresa                                    | <input type="radio"/> |
| 4. O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços                          | <input type="radio"/> |
| 5. A quota de mercado que a sua empresa tem                                   | <input type="radio"/> |
| 6. A qualidade dos produtos e/ou serviços                                     | <input type="radio"/> |
| 7. A satisfação geral dos clientes  | <input type="radio"/> |
| 8. A satisfação geral dos empregados  | <input type="radio"/> |
| 9. As relações entre os empregados em geral                                   | <input type="radio"/> |
| 10. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados | <input type="radio"/> |
| 11. A produtividade da força de trabalho da empresa                           | <input type="radio"/> |
| 12. O desempenho global da empresa  | <input type="radio"/> |

[Reset](#)

**\* E. Embora o questionário seja anónimo e o seu tratamento seja agregado, recordamos que não o deverá assinar. Mas, para tratamento estatístico, gostaríamos de colocar algumas questões do foro socioprofissional, para uma caracterização global.**

| Qual a sua idade? | Até 25 anos           | De 26 a 35 anos       | De 36 a 45 anos       | De 46 a 55 anos       | 56 ou mais anos       |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                   | <input type="radio"/> |

[Reset](#)

**Género:**

| Masculino             | Feminino              |
|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[Reset](#)

A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário A1 baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:

11. A produtividade da força de trabalho da empresa

12. O desempenho global da empresa

[Reset](#)

\* E. Embora o questionário seja anónimo e o seu tratamento seja agregado, recordamos que não o deverá assinar. Mas, para tratamento estatístico, gostaríamos de colocar algumas questões do foro socioprofissional, para uma caracterização global.

| Qual a sua idade? | Até 25 anos           | De 26 a 35 anos       | De 36 a 45 anos       | De 46 a 55 anos       | 56 ou mais anos       |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                   | <input type="radio"/> |

[Reset](#)

\* Género:

|  | Masculino             | Feminino              |
|--|-----------------------|-----------------------|
|  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[Reset](#)

| Qual o seu grau máximo de instrução escolar completo? | Inferior à 4ª classe  | 4ª classe (C. preparatório) | Até ao 6º ano         | Até ao 9º ano (5º antigo) | Até ao 12º ou equivalente | Bacharelato           | Licenciatura completa | Mestrado e/ou Doutoramento |
|---|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

Outro. Qual?

[Reset](#)

\* Há quanto tempo trabalha na empresa?

|  | Menos de 2 anos       | De 2 a 5 anos         | De 6 a 8 anos         | De 9 a 11 anos                   | De 12 a 13 anos       | Mais de 13 anos       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[Reset](#)

| Em que área desempenha a sua actividade profissional? | Produção Geral        | Comercial/Marketing   | Financeira            | Recursos Humanos      | Planeamento, Compras, Logística | Qualidade, Ambiente   |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|
|   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> |

Se a sua actividade profissional desempenhada é outra que não as anteriores, indique qual.

[Reset](#)

Agradeço reconhecidamente, a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Pedia-lhe o favor de aceder ao segundo site a fim de responder a outras questões - Questionário A2: utilizado para medir as percepções dos funcionários sobre as competências de liderança e confiança de outro director, que não o do questionário A1.

[< Finish Survey >](#)

Kwik Surveys

c) **Questionário A2:** utilizado para medir as percepções dos funcionários sobre as competências de liderança e confiança de outro director, que não o do questionário A1.

#### QUESTIONÁRIO (A2)

1. Inserindo-se no âmbito de uma investigação de um projecto de doutoramento, este questionário visa recolher a sua opinião sobre alguns aspectos relacionados com o seu trabalho na organização.
2. Garantimos que este questionário é verdadeiramente anónimo e confidencial. Por tal facto, agradecemos que não o assinie, nem dê a conhecer o nome da sua organização. Agradecemos a sua colaboração para o seu preenchimento, dado que as suas respostas são de capital importância para podermos fazer o tratamento estatístico de todas as questões.
3. No questionário não há respostas certas nem erradas. Pretendemos, simplesmente, obter a sua opinião pessoal. Para cada pergunta existe uma escala de opções de resposta, que varia entre 1 e 5, devendo escolher aquela que melhor lhe parece corresponder à sua concordância.
4. As questões estão elaboradas de forma a que o respondente apenas tenha que escolher a resposta que lhe pareça mais adequada.
5. Agradecemos que responda a todas as questões.

Grata pela sua preciosa colaboração. Muito obrigada!

Identificação do Director que está a ser avaliado.

No sentido de guardarmos o anonimato do chefe a ser avaliado, para efeitos de análise, sugerimos que utilize uma sigla com as iniciais do Director que está a ser avaliado.

---

A - Pense no modo habitual de agir de outro seu responsável hierárquico imediato. Diga-nos com que frequência a sua chefia mostra os seguintes comportamentos. Assinale a opção que melhor caracteriza o comportamento do seu chefe directo, **que não o de A1**.

1) Nunca, 2) Raramente, 3) Por vezes, 4) Frequentemente, 5) Sempre

| Questões  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Define o melhor caminho e dá as orientações para alcançar as metas                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mantém a unidade motivada para os resultados   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Cria coesão e espírito de grupo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Motiva a equipa para cumprir os objectivos esperados   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Mantém uma rede de contactos influentes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Define objectivos a alcançar   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Estabelece procedimentos para a realização do trabalho   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Interessa-se pelo desenvolvimento dos subordinados orientando-os para se melhorarem            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido da equipa               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Enfrenta as mudanças com flexibilidade e dinamismo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Define papéis e responsabilidades fomentando esforço colectivo e trabalho em equipa           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Consegue negociar bem envolvendo as partes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Coordena e controla o processo de trabalho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Facilita o diálogo e sabe ouvir   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Gere eficazmente os conflitos na equipa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Concebe soluções inovadoras e eficazes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Selecciona criticamente a informação  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Preocupa-se com planeamento adequado das actividades  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Leva o grupo a resolver as suas diferenças de forma participativa e constructiva              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Gere bem o tempo para cumprir os seus objectivos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Procura compreender as pessoas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Gere eficazmente a sobrecarga de informação   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar funcionamento da unidade de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Quando é necessário é activo e toma decisões  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Fixa metas a atingir  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Apresenta bem a informação por escrito  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. É influente através de contactos importantes que tem  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Delega eficazmente nos seus subordinados  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Gere bem solicitações múltiplas e prioridades antagónicas                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Examina a informação com sentido crítico  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Dá o seu máximo na actividade que desempenha  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Confere o cumprimento das metas fixadas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Dá um sentido de ordem à actividade   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Lida bem com as situações de mudança  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Tem iniciativa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

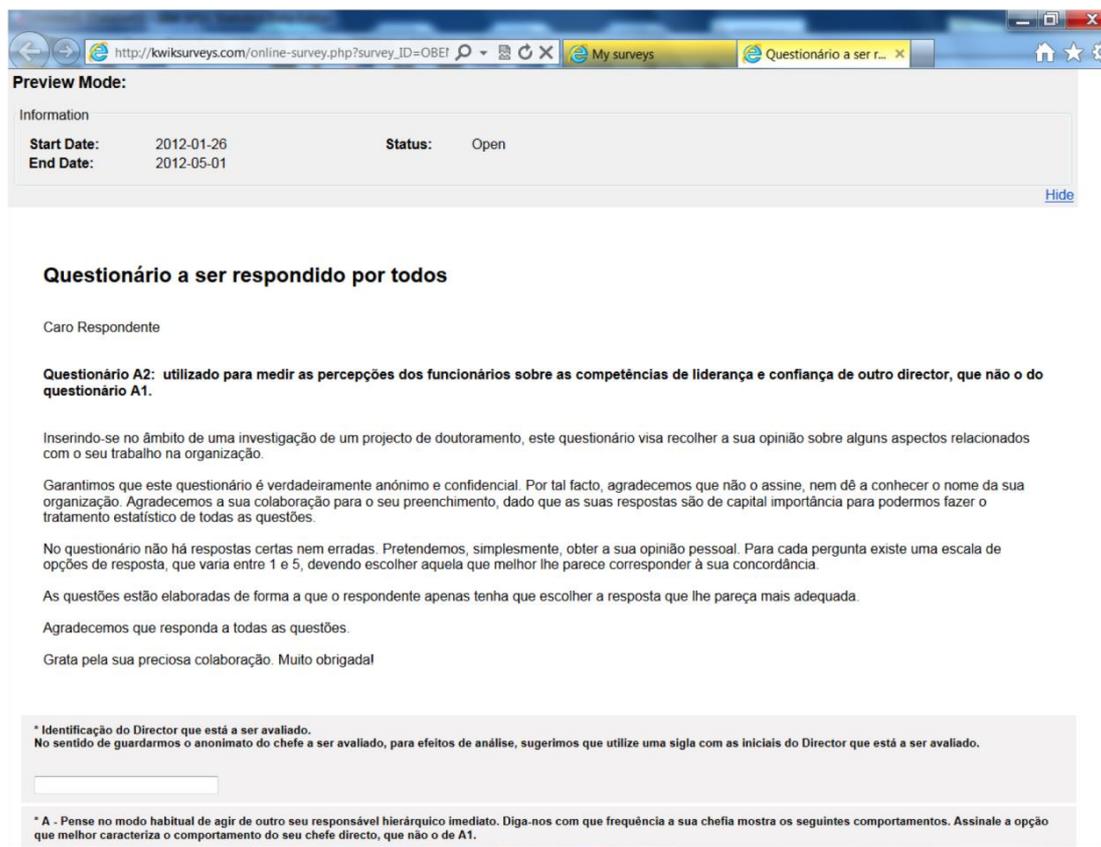
**B** - Pense no mesmo responsável hierárquico da sua empresa. Para cada afirmação escolha a resposta que melhor descreve o quanto concorda ou discorda dessa afirmação

| fortemente  | <b>Discordo Fortemente    Discordo    Não discordo    Concordo    Concordo</b> |          |          |          |          |
|---|--|----------|----------|----------|----------|
|   | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1. Sinto-me bastante confiante nas suas capacidades   | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 2. As minhas necessidades e aspirações são importantes para o meu superior  | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 3. Tenta fortemente ser justo nas negociações com outros  | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 4. Eu estaria disposto a deixar o meu superior ter o controlo completo sobre meu futuro nesta empresa                                 | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 5. O superior é bastante competente no desempenho da sua função   | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 6. Conscientemente o meu superior não faria nada que me afectasse   | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 7. O meu superior tem um forte sentido de justiça   | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 8. O meu superior é bem qualificado   | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 9. Nunca necessitei de saber se o superior manterá a sua palavra  | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 10. Estaria tranquilo confiando ao superior uma tarefa ou problema crítico para mim mesmo que eu não pudesse controlar as suas acções | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 11. O superior interessa-se bastante com o meu bem-estar  | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 12. Eu gosto dos valores que regem o superior.  | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 13. O superior é conhecido por ser bem sucedido nas coisas que tenta fazer  | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 14. O superior tem grande conhecimento acerca do trabalho que é necessário fazer  | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 15. O superior sairia do seu mundo para me ajudar   | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 16. Gostava realmente ter uma boa forma de ter um olho na gestão do superior da empresa   | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 17. Se fosse à minha maneira não deixaria o superior ter nenhuma influência sobre matérias que são importantes para mim               | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 18. Princípios íntegros parecem guiar o comportamento do superior   | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 19. O superior olha realmente para o que é importante para mim  | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 20. As acções e os comportamentos do superior não são muito estáveis  | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |
| 21. O superior tem capacidades especializadas que podem fazer melhorar o nosso desempenho   | ①  | ②        | ③        | ④        | ⑤        |

Agradeço reconhecidamente, a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Se desempenha funções de liderança, pedia-lhe o favor de aceder ao terceiro site a fim de responder a outras questões - Questionário B: utilizado para medir as percepções dos líderes sobre as competências auto-eficácia da liderança.

A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário A2 baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:



A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário A2 baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:

\* A - Pense no modo habitual de agir de outro seu responsável hierárquico imediato. Diga-nos com que frequência a sua chefia mostra os seguintes comportamentos. Assinale a opção que melhor caracteriza o comportamento do seu chefe directo, que não o de A1.

|   | Nunca<br>1            | Raramente<br>2        | Por vezes<br>3        | Frequentemente<br>4   | Sempre<br>5           |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Define o melhor caminho e dá as orientações para alcançar as metas                             | <input type="radio"/> |
| 2. Mantém a unidade motivada para os resultados   | <input type="radio"/> |
| 3. Cria coesão e espírito de grupo  | <input type="radio"/> |
| 4. Motiva a equipa para cumprir os objectivos esperados   | <input type="radio"/> |
| 5. Mantém uma rede de contactos influentes  | <input type="radio"/> |
| 6. Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado                          | <input type="radio"/> |
| 7. Define objectivos a alcançar   | <input type="radio"/> |
| 8. Estabelece procedimentos para a realização do trabalho   | <input type="radio"/> |
| 9. Interessa-se pelo desenvolvimento dos subordinados orientando-os para se melhorarem            | <input type="radio"/> |
| 10. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido da equipa               | <input type="radio"/> |
| 11. Enfrenta as mudanças com flexibilidade e dinamismo  | <input type="radio"/> |
| 12. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente                             | <input type="radio"/> |
| 13. Define papéis e responsabilidades fomentando esforço colectivo e trabalho em equipa           | <input type="radio"/> |
| 14. Consegue negociar bem envolvendo as partes  | <input type="radio"/> |
| 15. Coordena e controla o processo de trabalho  | <input type="radio"/> |
| 16. Facilita o diálogo e sabe ouvir   | <input type="radio"/> |
| 17. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade                                  | <input type="radio"/> |
| 18. Gere eficazmente os conflitos na equipa   | <input type="radio"/> |
| 19. Concebe soluções inovadoras e eficazes  | <input type="radio"/> |
| 20. Selecciona criticamente a informação  | <input type="radio"/> |
| 21. Preocupa-se com planeamento adequado das actividades  | <input type="radio"/> |
| 22. Leva o grupo a resolver as suas diferenças de forma participativa e constructiva              | <input type="radio"/> |
| 23. Gere bem o tempo para cumprir os seus objectivos  | <input type="radio"/> |
| 24. Procura compreender as pessoas  | <input type="radio"/> |
| 25. Gere eficazmente a sobrecarga de informação   | <input type="radio"/> |
| 26. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar funcionamento da unidade de trabalho | <input type="radio"/> |
| 27. Quando é necessário é activo e toma decisões  | <input type="radio"/> |
| 28. Fixa metas a atingir  | <input type="radio"/> |
| 29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia                                    | <input type="radio"/> |

A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário A2 baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:

The screenshot shows a web browser window with the URL [http://kwiksurveys.com/online-survey.php?survey\\_ID=0BE1](http://kwiksurveys.com/online-survey.php?survey_ID=0BE1). The page displays a questionnaire titled "Questionário a ser r..." with a list of 28 statements for evaluation. Each statement has five radio buttons corresponding to the response options: 1 (Discordo Fortemente), 2 (Discordo), 3 (Não discordo), 4 (Concordo), and 5 (Concordo fortemente). A "Reset" button is located at the bottom right of the list.

Below the list of statements, there is a legend for the response options:

\* B - Pense no mesmo responsável hierárquico da sua empresa. Para cada afirmação escolha a resposta que melhor descreve o quanto concorda ou discorda dessa afirmação:

|   | Discordo Fortemente 1 | Discordo 2            | Não discordo 3        | Concordo 4            | Concordo fortemente 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Sinto-me bastante confiante nas suas capacidades   | <input type="radio"/> |
| 2. As minhas necessidades e aspirações são importantes para o meu superior                            | <input type="radio"/> |
| 3. Tenta fortemente ser justo nas negociações com outros  | <input type="radio"/> |
| 4. Eu estaria disposto a deixar o meu superior ter o controlo completo sobre meu futuro nesta empresa | <input type="radio"/> |
| 5. O superior é bastante competente no desempenho da sua função                                       | <input type="radio"/> |
| 6. Conscientemente o meu superior não faria nada que me afectasse                                     | <input type="radio"/> |
| 7. O meu superior tem um forte sentido de justiça   | <input type="radio"/> |

A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário A2 baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:

\* B - Pense no mesmo responsável hierárquico da sua empresa. Para cada afirmação escolha a resposta que melhor descreve o quanto concorda ou discorda dessa afirmação:

|   | Discordo Fortemente 1 | Discordo 2            | Não discordo 3        | Concordo 4            | Concordo fortemente 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Sinto-me bastante confiante nas suas capacidades   | <input type="radio"/> |
| 2. As minhas necessidades e aspirações são importantes para o meu superior  | <input type="radio"/> |
| 3. Tenta fortemente ser justo nas negociações com outros  | <input type="radio"/> |
| 4. Eu estaria disposto a deixar o meu superior ter o controlo completo sobre meu futuro nesta empresa                                 | <input type="radio"/> |
| 5. O superior é bastante competente no desempenho da sua função   | <input type="radio"/> |
| 6. Conscientemente o meu superior não faria nada que me afectasse   | <input type="radio"/> |
| 7. O meu superior tem um forte sentido de justiça   | <input type="radio"/> |
| 8. O meu superior é bem qualificado   | <input type="radio"/> |
| 9. Nunca necessitei de saber se o superior manterá a sua palavra  | <input type="radio"/> |
| 10. Estaria tranquilo confiando ao superior uma tarefa ou problema crítico para mim mesmo que eu não pudesse controlar as suas acções | <input type="radio"/> |
| 11. O superior interessa-se bastante com o meu bem-estar  | <input type="radio"/> |
| 12. Eu gosto dos valores que regem o superior   | <input type="radio"/> |
| 13. O superior é conhecido por ser bem sucedido nas coisas que tenta fazer  | <input type="radio"/> |
| 14. O superior tem grande conhecimento acerca do trabalho que é necessário fazer  | <input type="radio"/> |
| 15. O superior sairia do seu mundo para me ajudar   | <input type="radio"/> |
| 16. Gostava realmente ter uma boa forma de ter um olho na gestão do superior da empresa   | <input type="radio"/> |
| 17. Se fosse à minha maneira não deixaria o superior ter nenhuma influência sobre matérias que são importantes para mim               | <input type="radio"/> |
| 18. Princípios integros parecem guiar o comportamento do superior   | <input type="radio"/> |
| 19. O superior olha realmente para o que é importante para mim  | <input type="radio"/> |
| 20. As acções e os comportamentos do superior não são muito estáveis  | <input type="radio"/> |
| 21. O superior tem capacidades especializadas que podem fazer melhorar o nosso desempenho   | <input type="radio"/> |

[Reset](#)

**Agradeço reconhecidamente, a sua colaboração!**  
Se desempenha funções de liderança, pedia-lhe o favor de aceder ao terceiro link a fim de responder a outras questões - **Questionário B:** utilizado para medir as percepções dos líderes sobre as competências auto-eficácia da liderança.

[< Finish Survey >](#)

Kwik Surveys

**Questionário B:** utilizado para medir as percepções da auto-eficácia dos líderes.

**Questionário B**  
(Auto-eficácia da Liderança)

1. Inserindo-se no âmbito de uma investigação de um projecto de doutoramento, este questionário visa reflectir sobre a governança das organizações e construir um modelo de gestão que dê sustentabilidade ao seu desempenho. Neste sentido, venho, com todo o respeito, pedir a sua colaboração para o preenchimento do questionário, na qualidade de líder e de responsável pela organização / departamento / secção, sem o qual será muito difícil levar a cabo o projecto.

2. Garantimos que este questionário é verdadeiramente anónimo e confidencial. Por tal facto, agradecemos que não o assine, nem dê a conhecer o nome da sua organização. Agradecemos a sua colaboração para o seu preenchimento, dado que as suas respostas são de capital importância para podermos fazer o tratamento estatístico de todas as questões.

3. No questionário não há respostas certas nem erradas. Pretendemos, simplesmente, obter a sua opinião pessoal. Para cada pergunta existe uma escala de opções de resposta, que varia entre 1 e 4, devendo escolher aquela que melhor lhe parece corresponder à sua concordância.

4. As questões estão elaboradas de forma a que o respondente apenas tenha que escolher a resposta que lhe pareça mais adequada.

5. Agradecemos que responda a todas as questões.

Antecipadamente, aceite os meus cumprimentos e um bem-haja pela sua colaboração.

Questionário B  
(Auto-eficácia da Liderança)

Globalmente, pretende-se reflectir sobre a governança das organizações e construir um modelo de gestão que dê sustentabilidade ao seu desempenho. Neste sentido, venho, com todo o respeito, pedir a sua colaboração para o preenchimento do questionário, na qualidade de líder e de responsável pela organização / departamento / secção, sem o qual será muito difícil levar a cabo o projecto.

Na qualidade de Líder, por favor, para cada grupo de **Atributos**, responda às seguintes afirmações escolhendo qual o grau da sua importância, desde 1 - sem importância alguma, até 4 – muito importante.

Identificação do Director respondente.

No sentido de guardarmos o anonimato do líder respondente, para efeitos de análise, sugerimos que utilize uma sigla com as suas iniciais.

| ATRIBUTOS DE LIDERANÇA                           | Sem<br>Importância<br>Alguma<br>1 | Pouco<br>Importante<br>2 | Importante<br>3 | Muito<br>Importante<br>4 |
|--|-----------------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| 1. Construção de equipas                         |                                   |                          |                 |                          |
| 2. Concentração/Enfoque                          |                                   |                          |                 |                          |
| 3. Ter visão                                     |                                   |                          |                 |                          |
| 4. Conhecimento do negócio                       |                                   |                          |                 |                          |
| 5. Advocacia externa                             |                                   |                          |                 |                          |
| 6. Espírito empreendedor                         |                                   |                          |                 |                          |
| 7. Competência geral de liderança                |                                   |                          |                 |                          |
| 8. Dar directivas                                |                                   |                          |                 |                          |
| 9. O <i>Coaching</i>                             |                                   |                          |                 |                          |
| 10. Apoio no trabalho em equipa                  |                                   |                          |                 |                          |
| 11. Gerar lealdade                               |                                   |                          |                 |                          |
| 12. O <i>Role modelling</i>                      |                                   |                          |                 |                          |
| 13. Acreditar nos outros                         |                                   |                          |                 |                          |
| 14. Credibilidade                                |                                   |                          |                 |                          |
| 15. Conhecimento da organização                  |                                   |                          |                 |                          |
| 16. Juízo sensato                                |                                   |                          |                 |                          |
| 17. Orientação focalizada para o cliente         |                                   |                          |                 |                          |
| ATRIBUTOS DE GESTÃO                              | Sem<br>Importância<br>Alguma<br>1 | Pouco<br>Importante<br>2 | Importante<br>3 | Muito<br>Importante<br>4 |
| 18. Planeamento estratégico                      |                                   |                          |                 |                          |
| 19. Consultoria                                  |                                   |                          |                 |                          |
| 20. Recrutamento, selecção e retenção de pessoal |                                   |                          |                 |                          |
| 21. Competência geral de gestão                  |                                   |                          |                 |                          |
| 22. Estabelecer metas                            |                                   |                          |                 |                          |
| 23. Dar autonomia                                |                                   |                          |                 |                          |
| 24. Partilha de informação                       |                                   |                          |                 |                          |
| 25. Afectação de recursos                        |                                   |                          |                 |                          |
| 26. Organizar o trabalhos dos outros             |                                   |                          |                 |                          |
| 27. O <i>Follow-up</i>                           |                                   |                          |                 |                          |
| ATRIBUTOS DE RESOLUÇÃO DE<br>PROBLEMAS           | Sem<br>Importância<br>Alguma<br>1 | Pouco<br>Importante<br>2 | Importante<br>3 | Muito<br>Importante<br>4 |
| 28. Vontade de aprender e desenvolver            |                                   |                          |                 |                          |

|  |   |                                   |                         |                                   |
|--|---|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| 29. Assumir risco                            |   |                                   |                         |                                   |
| 30. Consultar                                |   |                                   |                         |                                   |
| 31. Desafiar o status quo                    |   |                                   |                         |                                   |
| 32. Resolução geral de problemas             |   |                                   |                         |                                   |
| 33. Inovação                                 |   |                                   |                         |                                   |
| 34. Resolução analítica de problemas         |   |                                   |                         |                                   |
| 35. Amplitude de experiência                 |   |                                   |                         |                                   |
| 36. Objectividade                            |   |                                   |                         |                                   |
| 37. Monotorizar e controlar                  |   |                                   |                         |                                   |
| 38. Ser consciencioso                        |   |                                   |                         |                                   |
| 39. Ser decisivo                             |   |                                   |                         |                                   |
| <b>ATRIBUTOS SOCIAIS/ DE COMUNICAÇÃO</b>     | <b>Sem<br/>Importância<br/>Alguma<br/>1</b> | <b>Pouco<br/>Importante<br/>2</b> | <b>Importante<br/>3</b> | <b>Muito<br/>Importante<br/>4</b> |
| 40. Aptidões interpessoais                   |   |                                   |                         |                                   |
| 41. Sociabilidade                            |   |                                   |                         |                                   |
| 42. O <i>Networking</i>                      |   |                                   |                         |                                   |
| 43. Competências de apresentação formal      |   |                                   |                         |                                   |
| 44. Saber escutar                            |   |                                   |                         |                                   |
| 45. Gerir conflitos                          |   |                                   |                         |                                   |
| 46. Consciencialização perante a diversidade |   |                                   |                         |                                   |
| 47. Ser Persuasivo                           |   |                                   |                         |                                   |
| 48. Astúcia social                           |   |                                   |                         |                                   |
| 49. Sensibilidade                            |   |                                   |                         |                                   |
| <b>ATRIBUTOS DE<br/>TRABALHO EM GERAL</b>    | <b>Sem<br/>Importância<br/>Alguma<br/>1</b> | <b>Pouco<br/>Importante<br/>2</b> | <b>Importante<br/>3</b> | <b>Muito<br/>Importante<br/>4</b> |
| 50. Ambição                                  |   |                                   |                         |                                   |
| 51. Orientação para o êxito                  |   |                                   |                         |                                   |
| 52. Assertividade                            |   |                                   |                         |                                   |
| 53. Fidelidade                               |   |                                   |                         |                                   |
| 54. Cooperação                               |   |                                   |                         |                                   |
| 55. Auto-disciplina                          |   |                                   |                         |                                   |
| 56. Paciência                                |   |                                   |                         |                                   |
| 57. Humildade                                |   |                                   |                         |                                   |
| 58. Flexibilidade                            |   |                                   |                         |                                   |
| 59. Energia                                  |   |                                   |                         |                                   |
| 60. Produtividade                            |   |                                   |                         |                                   |
| 61. Persistência                             |   |                                   |                         |                                   |
| 62. Bom humor                                |   |                                   |                         |                                   |
| 63. Integridade                              |   |                                   |                         |                                   |
| 64. Auto confiança                           |   |                                   |                         |                                   |
| 65. Independente                             |   |                                   |                         |                                   |

Agradeço reconhecidamente, a sua colaboração!

A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário B baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:



A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário B baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:

\* Identificação do respondente.  
No sentido de guardarmos o anonimato do respondente ( líder/ responsável pela organização / departamento / secção), para efeitos de análise, sugerimos que utilize uma sigla com as suas iniciais.

\* Na qualidade de Líder, por favor, para o grupo de ATRIBUTOS DE LIDERANÇA, responda às seguintes afirmações escolhendo qual o grau da sua importância:

|  | Sem Importância       | Alguma 1              | Pouco Importante 2    | Importante 3          | Muito Importante 4    |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Construção de equipas                 | <input type="radio"/> |
| 2. Concentração/Enfoque                  | <input type="radio"/> |
| 3. Ter visão                             | <input type="radio"/> |
| 4. Conhecimento do negócio               | <input type="radio"/> |
| 5. Advocacia externa                     | <input type="radio"/> |
| 6. Espírito empreendedor                 | <input type="radio"/> |
| 7. Competência geral de liderança        | <input type="radio"/> |
| 8. Dar directivas                        | <input type="radio"/> |
| 9. O 'Coaching'                          | <input type="radio"/> |
| 10. Apoio no trabalho em equipa          | <input type="radio"/> |
| 11. Gerar lealdade                       | <input type="radio"/> |
| 12. O 'Role modelling'                   | <input type="radio"/> |
| 13. Acreditar nos outros                 | <input type="radio"/> |
| 14. Credibilidade                        | <input type="radio"/> |
| 15. Conhecimento do negócio              | <input type="radio"/> |
| 16. Conhecimento da organização          | <input type="radio"/> |
| 17. Juízo sensato                        | <input type="radio"/> |
| 18. Orientação focalizada para o cliente | <input type="radio"/> |

[Reset](#)

\* Na qualidade de Líder, por favor, para o grupo de ATRIBUTOS DE GESTÃO, responda às seguintes afirmações escolhendo qual o grau da sua importância:

|  | Sem Importância       | Alguma 1              | Pouco Importante 2    | Importante 3          | Muito Importante 4    |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 19. Planeamento estratégico                      | <input type="radio"/> |
| 20. Consultoria                                  | <input type="radio"/> |
| 21. Recrutamento, selecção e retenção de pessoal | <input type="radio"/> |
| 22. Competência geral de gestão                  | <input type="radio"/> |

A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário B baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:

The screenshot shows a web browser window with the URL [http://kwiksurveys.com/online-survey.php?survey\\_ID=OBEI](http://kwiksurveys.com/online-survey.php?survey_ID=OBEI). The page contains three sections of questions, each with a 'Reset' link at the bottom right.

**Section 1: Atributos de Resolução de Problemas**

|  |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 20. Consultoria                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Recrutamento, selecção e retenção de pessoal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Competência geral de gestão                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Estabelecer metas                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Dar autonomia                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Partilha de informação                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. Afecção de recursos                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Organizar o trabalhos dos outros             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. O 'Follow-up'                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[Reset](#)

**Section 2: Atributos de Resolução de Problemas (Importância)**

\* Na qualidade de Líder, por favor, para o grupo de ATRIBUTOS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS, responda às seguintes afirmações escolhendo qual o grau da sua importância:

|                                       | Sem importância       | Alguma 1              | Pouco importante 2    | Importante 3          | Muito importante 4    |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 29. Vontade de aprender e desenvolver | <input type="radio"/> |
| 30. Assumir risco                     | <input type="radio"/> |
| 31. Consultar                         | <input type="radio"/> |
| 32. Desafiar o 'status quo'           | <input type="radio"/> |
| 33. Resolução geral de problemas      | <input type="radio"/> |
| 34. Inovação                          | <input type="radio"/> |
| 35. Resolução analítica de problemas  | <input type="radio"/> |
| 36. Amplitude de experiência          | <input type="radio"/> |
| 37. Objectividade                     | <input type="radio"/> |
| 38. Monitorizar e controlar           | <input type="radio"/> |
| 39. Ser consciencioso                 | <input type="radio"/> |
| 40. Ser decisivo                      | <input type="radio"/> |

[Reset](#)

**Section 3: Atributos Sociais/ de Comunicação (Importância)**

\* Na qualidade de Líder, por favor, para o grupo de ATRIBUTOS SOCIAIS/ DE COMUNICAÇÃO, responda às seguintes afirmações escolhendo qual o grau da sua importância:

|   | Sem importância       | Alguma 1              | Pouco importante 2    | Importante 3          | Muito importante 4    |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 41. Aptidões interpessoais              | <input type="radio"/> |
| 42. Sociabilidade                       | <input type="radio"/> |
| 43. O 'Networking'                      | <input type="radio"/> |
| 44. Competências de apresentação formal | <input type="radio"/> |
| 45. Saber escutar                       | <input type="radio"/> |
| 46. Gerir conflitos                     | <input type="radio"/> |

A seguir apresenta-se imagens retiradas do ecrã do computador do Questionário B baseadas nos *links* da Internet do KwikSurvey:

43. O 'Networking'

44. Competências de apresentação formal

45. Saber escutar

46. Gerir conflitos

47. Consciencialização perante a diversidade

48. Ser Persuasivo

49. Astúcia social

50. Sensibilidade

[Reset](#)

\* Na qualidade de Líder, por favor, para o grupo de ATRIBUTOS DE TRABALHO EM GERAL, responda às seguintes afirmações escolhendo qual o grau da sua importância:

|                             | Sem importância       | Alguma 1              | Pouco importante 2    | Importante 3          | Muito importante 4    |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 51. Ambição                 | <input type="radio"/> |
| 52. Orientação para o êxito | <input type="radio"/> |
| 53. Assertividade           | <input type="radio"/> |
| 54. Fidelidade              | <input type="radio"/> |
| 55. Cooperação              | <input type="radio"/> |
| 56. Auto-disciplina         | <input type="radio"/> |
| 57. Paciência               | <input type="radio"/> |
| 58. Humildade               | <input type="radio"/> |
| 59. Flexibilidade           | <input type="radio"/> |
| 60. Energia                 | <input type="radio"/> |
| 61. Produtividade           | <input type="radio"/> |
| 62. Persistência            | <input type="radio"/> |
| 63. Bom humor               | <input type="radio"/> |
| 64. Integridade             | <input type="radio"/> |
| 65. Auto confiança          | <input type="radio"/> |
| 66. Independente            | <input type="radio"/> |

[Reset](#)

Agradeço reconhecidamente, a sua colaboração!

[< Finish Survey >](#)

Kwik Surveys