



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**COMPETÊNCIAS  
PARA UMA LÍDERANÇA PERCEBIDA COMO EFICAZ  
- Líderes e liderados**

**Doutoramento em Gestão**

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de doutor.  
As opiniões nela contidas são da estrita responsabilidade do/a autor/a.

**Autor/a: Paula Cristina Nunes Figueiredo**  
**Orientador/a: Professora Doutora Maria José Sousa**  
**Co-orientador/a: Prof. Doutor Eduardo Tomé**

Lisboa  
Julho, 2018

**COMPETÊNCIAS  
PARA UMA LÍDERANÇA PERCEBIDA COMO EFICAZ  
- Líderes e liderados**

#### AGRADECIMENTOS

Foram quatro longos e intensos anos. Muito esforço e dedicação para a conclusão de mais um objetivo pessoal. Muitos outros objetivos ficaram para trás pois, neste longo caminho, foram necessárias escolhas e a definição de prioridades.

O tempo ou mais propriamente, a gestão de tempo é impossível quando muitos são os compromissos e as prioridades. A solução passou por abdicar de muitos momentos de descanso, de convívio e de partilha para chegar a este resultado.

Os meus agradecimentos vão nesse sentido. Em primeiro lugar, o meu obrigada aos meus pais que sempre me acompanharam neste caminho e que, da sua maneira, me deram todo o apoio e suporte. Para todos os outros, o meu obrigada pela paciência e pela compreensão relativamente à minha ausência neste momento quase de ‘enclausura’, pois entre a atividade profissional e a elaboração desta tese, não restou muito tempo livre para outras atividades.

Finalmente, o meu obrigada a todos os meus professores que contribuíram para o meu crescimento, em especial, os meus orientadores que me acompanharam e sempre acreditaram nas minhas capacidades.

Este caminho termina aqui, mas novos caminhos se abrirão!

## ÍNDICE

	Págs.
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DAS FIGURAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DAS TABELAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>X</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>XII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XIII</b>
INTRODUÇÃO.....	2
CONTEXTUALIZAÇÃO E PERGUNTA DE INVESTIGAÇÃO .....	2
COMPETÊNCIAS PARA UMA LIDERANÇA EFICAZ – O ESTADO DE ARTE E A SUA PERTINÊNCIA .....	3
OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO E ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	6
<i>ESTRUTURA DA TESE.....</i>	<i>10</i>
<b>PARTE A - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	13
1.1.1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1.2 A SOCIEDADE DA APRENDIZAGEM E A ECONOMIA DO CONHECIMENTO .....	13
1.1.3 A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL ...	14
1.1.4 O PAPEL DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	16
1.1.5 A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA NO INTERIOR DA ORGANIZAÇÃO .....	17
1.1.6 CONCLUSÃO DO PONTO 1.1.....	22
1.2 LIDERANÇA: CONCEITOS .....	23
1.2.1 INTRODUÇÃO.....	23
1.2.2 LÍDER <i>VERSUS</i> GESTOR.....	23
1.2.3 LIDERANÇA <i>VERSUS</i> GESTÃO .....	25
1.2.4 A NECESSIDADE DE INTEGRAÇÃO DA GESTÃO E DA LIDERANÇA - ‘ <i>EFFECTIVENESS LEADERSHIP</i> ’ .....	28
1.2.5 CONCLUSÃO DO PONTO 1.2.....	33
1.3 A EFICÁCIA DA LIDERANÇA: TEORIAS.....	34
1.3.1 INTRODUÇÃO.....	34
1.3.2 O QUE DISTINGUE OS LÍDERES EFICAZES DOS NÃO EFICAZES?: A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS .....	34
A) NASCE-SE LÍDER OU NÃO?: TEORIAS DOS TRAÇOS E DOS COMPORTAMENTOS.....	34
B) EXISTEM LÍDERES UNIVERSAIS OU COMPORTAMENTOS E COMPETÊNCIAS UNIVERSAIS?: TEORIAS CONTINGENCIAIS E SITUACIONAIS.....	37
C) CONTRIBUTOS DE ABORDAGENS MAIS RECENTES .....	40
i) LIDERANÇA CARISMÁTICA E TRANSFORMACIONAL.....	41
ii) A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A LIDERANÇA .....	42
iii) LIDERANÇA RELACIONAL E A LIDERANÇA NÍVEL 5.....	45
iv) ‘ <i>AUTHENTIC LEADERSHIP</i> ’, ‘ <i>SERVANT LEADERSHIP</i> ’ E ‘ <i>HUMANE LEADERSHIP</i> ’ .....	48
v) ‘ <i>CROSS-CULTURAL LEADERSHIP</i> ’ E ‘ <i>GLOBAL LEADERSHIP</i> ’: PERSPETIVA MULTICULTURAL .....	51
vi) ‘ <i>TEAM LEADERSHIP</i> ’ E ‘ <i>COMPLEXITY LEADERSHIP</i> ’ .....	53
1.3.3 CONCLUSÃO DO PONTO 1.3.....	56
1.4 COMPETÊNCIAS .....	58
1.4.1 INTRODUÇÃO.....	58
1.4.2 AS COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA.....	58
1.4.3 A IMPORTÂNCIA DA ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	59
1.4.4 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....	62
1.4.5 OS MODELOS DE COMPETÊNCIAS E AS COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS À LIDERANÇA.....	66

1.4.6	CONCLUSÃO DO PONTO 1.4.....	76
1.5	A INTEGRAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E DA EFICÁCIA DE LIDERANÇA: - MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	77
1.5.1	INTRODUÇÃO.....	77
1.5.2	A INTEGRAÇÃO DOS VÁRIOS MODELOS DE COMPETÊNCIAS: - PROPOSTA DE MODELO INTEGRATIVO DE COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS À LIDERANÇA E À GESTÃO.....	77
1.5.3	AS COMPETÊNCIAS E A EFICÁCIA DE LIDERANÇA: ABORDAGEM COMPORTAMENTAL.....	81
1.5.4	A QUESTÃO CULTURAL E OS ESTUDOS REALIZADOS EM PORTUGAL.....	96
1.5.5	CONCLUSÃO DO PONTO 1.5: MODELO E CONCEITOS TEÓRICOS DE INVESTIGAÇÃO.....	100
<b>PARTE B – ESTUDO EMPIRICO .....</b>		<b>106</b>
<b>CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA.....</b>		<b>107</b>
2.1	INTRODUÇÃO.....	108
2.2	ABORDAGEM FILOSÓFICA – VISÃO ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA.....	108
2.3	ABORDAGEM METODOLÓGICA: - METODOLOGIA MISTA.....	113
2.3.1	METODOLOGIA MISTA: DEFINIÇÕES E OBJETIVOS.....	114
2.3.2	METODOLOGIA MISTA: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA.....	115
2.4	METODOLOGIA MISTA DE INVESTIGAÇÃO.....	116
2.4.1	OBJETO DE ESTUDO.....	117
2.4.2	OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	118
2.4.3	PROPÓSITO DA INVESTIGAÇÃO.....	119
2.4.4	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	120
2.4.5	ESTRATÉGIA E MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO.....	121
A)	ESTUDO QUALITATIVO.....	123
B)	ESTUDO QUANTITATIVO.....	124
2.4.6	TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS.....	125
2.4.7	VALIDADE E FIABILIDADE DOS ESTUDOS E AS LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	127
2.4.8	CONCLUSÃO DO CAPÍTULO 2.....	129
<b>CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....</b>		<b>130</b>
3.1	BREVE HISTÓRIA DA EMPRESA.....	131
3.2	VISÃO, MISSÃO, VALORES.....	131
3.3	PRINCIPAIS ATIVIDADES E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	132
3.4	ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	134
<b>CAPÍTULO 4 – ESTUDO QUALITATIVO .....</b>		<b>135</b>
4.1	INTRODUÇÃO.....	136
4.2	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	136
4.3	ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	137
4.4	PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	138
4.5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	140
4.5.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E A SUA VALIDADE.....	140
4.5.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	142
4.6	CONCLUSÕES DO ESTUDO QUALITATIVO.....	149
<b>CAPÍTULO 5 – ESTUDO QUANTITATIVO .....</b>		<b>152</b>
5.1	INTRODUÇÃO.....	153
5.2	OBJETIVOS, HIPÓTESES E DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	153
5.3	PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E PRÉ-TESTE.....	157
5.4	ANÁLISE DESCRITIVA.....	159
5.4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS.....	160
5.4.2	COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS À LIDERANÇA E À GESTÃO.....	161
5.4.3	CRITÉRIOS COMPORTAMENTAIS GENÉRICOS PERCEBIDOS.....	166

## VI

5.5	ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	171
5.5.1	ANÁLISE DAS QUALIDADES MÉTRICAS.....	173
A)	ESCALA DAS COMPETÊNCIAS.....	175
I)	VALIDADE - CMPE.....	175
II)	FIABILIDADE - CMPE.....	179
III)	SENSIBILIDADE - CMPE.....	180
B)	ESCALA DOS COMPORTAMENTOS PERCEBIDOS.....	181
I)	VALIDADE - CMPO.....	182
II)	FIABILIDADE - CMPO.....	185
III)	SENSIBILIDADE – CMPO.....	186
5.5.2	ANÁLISE DE CORRELAÇÃO E DE REGRESSÃO LINEAR.....	187
5.6	CONCLUSÕES DO ESTUDO QUANTITATIVO.....	199
5.6.1	AVALIAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPORTAMENTAIS GENÉRICOS PERCEBIDOS COMO EFICAZES (CMPO_E) E INEFICAZES (CMPO_NE).....	200
5.6.2	VERIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE UMA RELAÇÃO ENTRE AS COMPETÊNCIAS (CMPE) E A LIDERANÇA PERCEBIDA COMO EFICAZ (LPE).....	202
<b>CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>		<b>203</b>
6.1	INTRODUÇÃO.....	204
6.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO QUALITATIVO E AS SUAS LIMITAÇÕES.....	204
6.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO E AS SUAS LIMITAÇÕES.....	208
6.4	INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS.....	214
<b>CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>		<b>221</b>
7.1	CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES.....	222
7.2	RECOMENDAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	227
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>230</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>248</b>
ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E DE GESTÃO DO SUPERVISOR DIRETO .....		249
ANEXO II – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LÍDERANÇA E GESTÃO DO SUPERVISOR DIRETO .....		250
ANEXO III – RÉPLICA DO PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO SOBRE EFICÁCIA DA GESTÃO E DA LÍDERANÇA .....		251
ANEXO IV - FOLHA DA RECOLHA DE DADOS – INCIDENTES CRÍTICOS .....		252
ANEXO V – <i>GENERIC BEHAVIOURAL CRITERIA OF ‘PERCEIVED MANAGERIAL AND LEADERSHIP EFFECTIVENESS’</i> .....		253
ANEXO VI – MAPA COM AS VARIÁVEIS DO SPSS .....		254
ANEXO VII – MAPAS DA ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS .....		256
ANEXO VIII – MAPAS DA ANÁLISE DA QUALIDADE DAS ESCALAS MÉTRICAS .....		258
ANEXO IX – MAPAS DA ANÁLISE DA REGRESSÃO REGRESSÃO LINEAR .....		262

## ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura N.º 1 - Pergunta de Partida, Objetivos e Metodologia de Investigação.....	9
Figura N.º 2 - Operacionalização das abordagens ‘Emics’ e ‘Etics’ .....	32
Figura N.º 3 - Dimensões da Inteligência Emocional e Competências associadas de Goleman, Boyatzis e McKee .....	44
Figura N.º 4 - Domínios da liderança.....	46
Figura N.º 5 - Os 5 níveis hierárquicos de Collins.....	47
Figura N.º 6 - Criticidade e eficácia das competências.....	61
Figura N.º 7 - Modelo de Competências de Liderança .....	62
Figura N.º 8 - Proposta de modelo integrativo das competências associadas à liderança e à gestão .....	80
Figura N.º 9 - Modelo Teórico.....	101
Figura N.º 10 - Passos do Processo de Metodologia Mista de Investigação.....	115
Figura N.º 11 - Integração dos estudos qualitativo e quantitativo .....	122
Figura N.º 12 - Estratégia de Triangulação Concorrente .....	122
Figura N.º 13 - Interconexão da Visão Filosófica e da Estratégia, Métodos e Técnicas de investigação.....	129
Figura N.º 14 - Organograma do Grupo Nabeiro/Delta Cafés.....	133
Figura N.º 15 - Estratégia de Internacionalização do Grupo Nabeiro/Delta Cafés no continente europeu.....	134
Figura N.º 16 - Mapas da análise temática.....	147
Figura N.º 17 - Histograma da variável Idade (IDADE) .....	160
Figura N.º 18 - Resultados da variável Género (GENERO).....	160
Figura N.º 19 - Resultados da variável Função (FUNÇÃO).....	161
Figura N.º 20 - Histograma da variável Antiguidade (ANTIG).....	161
Figura N.º 21 - Representação da avaliação dos comportamentos por parte dos inquiridos ...	200
Figura N.º 22 - Resumo das competências associadas à liderança e à gestão percebidas .....	213
Figura N.º 23 - Integração dos Resultados dos estudos da investigação .....	220
Figura N.º 24 - Modelo Teórico – Conclusão .....	224

## ÍNDICE DAS TABELAS

Tabela N.º 1 - Competências e comportamentos que facilitam e inibem o desenvolvimento de pessoas nas organizações .....	16
Tabela N.º 2 - Transições do Desenvolvimento de Liderança nas Organizações .....	18
Tabela N.º 3 - Definições de Desenvolvimento de Liderança e de Desenvolvimento de Líder .....	20
Tabela N.º 4 - Líder versus Gestor .....	23
Tabela N.º 5 - Os 3 modos de crescimento ao longo da carreira e da vida .....	25
Tabela N.º 6 - Liderança versus Gestão .....	27
Tabela N.º 7 - Alguns conceitos de eficácia encontrados na literatura .....	30
Tabela N.º 8 - Definição de Competência .....	64
Tabela N.º 9 - Definição de Modelo de Competência .....	68
Tabela N.º 10 - Tipo de Competências associadas à Liderança .....	69
Tabela N.º 11 - Relação entre as 4 dimensões de competências e os modelos estudados .....	78
Tabela N.º 12 - Proposta de 4 dimensões de competências de liderança e de gestão .....	81
Tabela N.º 13 - Estudos sobre a eficácia de liderança, as competências e os comportamentos .....	82
Tabela N.º 14 - Evolução dos estudos “Perceived Managerial and Leadership Effectiveness” de Hamlin .....	91
Tabela N.º 15 - Critérios comportamentais genéricos percebidos como positivos ou eficazes do líder .....	94
Tabela N.º 16 - Critérios comportamentais genéricos percebidos como negativos ou ineficazes do líder .....	95
Tabela N.º 17 - O impacto do pragmatismo na metodologia de investigação .....	112
Tabela N.º 18 - Paradigmas da Investigação .....	113
Tabela N.º 19 - Hipóteses de Investigação .....	125
Tabela N.º 20 - Procedimentos de Recolha de Dados .....	140
Tabela N.º 21 - Distribuição dos entrevistados por função e género .....	140
Tabela N.º 22 - Exemplos de comportamentos do líder percebidos como positivos ou eficazes na organização portuguesa .....	144
Tabela N.º 23 - Exemplos de comportamentos do líder percebidos como negativos ou ineficazes na organização portuguesa .....	145
Tabela N.º 24 - Declarações/Afirmações comportamentais positivas / eficazes vs ‘Generic Behavioural Criteria’ de Patel & Hamlin, 2012 .....	147
Tabela N.º 25 - Declarações/Afirmações comportamentais negativas/ineficazes vs ‘Generic Behavioural Criteria’ de Patel & Hamlin, 2012 .....	148
Tabela N.º 26 - Operacionalização das Variáveis do Questionário .....	154
Tabela N.º 27 - Estatísticas de Fiabilidade – Pré-teste .....	158
Tabela N.º 28 - Testes de Normalidade – Pré-teste .....	159
Tabela N.º 29 – Ranking da avaliação das Competências relativamente ao nível de eficácia .....	163
Tabela N.º 30 - Medidas de tendência, de localização e de dispersão das variáveis das Competências associadas à Liderança e à Gestão (CMPO_E) .....	164
Tabela N.º 31 - Nível de concordância quanto ao desempenho do supervisor .....	168
Tabela N.º 32 - Medidas de tendência, de localização e de dispersão das variáveis dos Comportamentos do líder percebidos como eficazes (CMPO_E) .....	169
Tabela N.º 33 - Medidas de tendência, de localização e de dispersão das variáveis dos Comportamentos do líder percebidos como ineficazes (CMPO_NE) .....	170
Tabela N.º 34 - Teste KMO e Barlett - CMPE_I .....	176
Tabela N.º 35 - Variância explicada - CMPE_I .....	176
Tabela N.º 36 - Matriz de Componente - CMPE_I .....	176

Tabela N.º 37 - Teste KMO e Barlett - CMPE_G.....	177
Tabela N.º 38 - Variância explicada - CMPE_G .....	177
Tabela N.º 39 - Matriz de Componente - CMPE_G .....	177
Tabela N.º 40 - Teste KMO e Barlett - CMPE_S .....	177
Tabela N.º 41 - Variância explicada - CMPE_S .....	178
Tabela N.º 42 - Matriz de Componente - CMPE_S .....	178
Tabela N.º 43 - Teste KMO e Barlett - CMPE_E .....	178
Tabela N.º 44 - Variância explicada - CMPE_E.....	178
Tabela N.º 45 - Matriz de Componente - CMPE_E.....	179
Tabela N.º 46 - Estatísticas de Fiabilidade – CMPE.....	180
Tabela N.º 47 – Estatísticas de Sensibilidade – CMPE .....	181
Tabela N.º 48 - Teste KMO e Barlett - Comportamentos Percebidos como Eficazes.....	182
Tabela N.º 49 - Variância explicada - Comportamentos Percebidos como Eficazes.....	182
Tabela N.º 50 - Matriz de Componente - Comportamentos Percebidos como Eficazes.....	182
Tabela N.º 51 - Teste KMO e Barlett - Comportamentos Percebidos como Ineficazes .....	183
Tabela N.º 52 - Variância explicada - Comportamentos Percebidos como Ineficazes.....	184
Tabela N.º 53 - Matriz de Componente – depois de rotação - Comportamentos Percebidos Ineficazes .....	184
Tabela N.º 54 - Resumo dos Fatores .....	185
Tabela N.º 55 - Estatísticas de Fiabilidade - Comportamentos Percebidos .....	186
Tabela N.º 56 - Estatísticas de Sensibilidade - Comportamentos Percebidos.....	187
Tabela N.º 57 - Correlação entre as variáveis .....	188
Tabela N.º 58 - Resumo do Modelo - LPE e CMPE_S .....	192
Tabela N.º 59 - ANOVA - LPE e CMPE_S.....	192
Tabela N.º 60 - Coeficientes- LPE e CMPE_S .....	192
Tabela N.º 61 - Estatísticas dos Resíduos - LPE e CMPE_S.....	193
Tabela N.º 62 - Teste da Normalidade - LPE e CMPE_S.....	193
Tabela N.º 63 - Resumo do Modelo - LPE e CMPE_I .....	194
Tabela N.º 64 - ANOVA - LPE e CMPE_I .....	194
Tabela N.º 65 - Coeficientes - LPE e CMPE_I.....	194
Tabela N.º 66 - Estatísticas dos Resíduos - LPE e CMPE_I.....	195
Tabela N.º 67 - Teste da Normalidade - LPE e CMPE_I.....	195
Tabela N.º 68 - Resumo do Modelo - LPE e CMPE_E .....	196
Tabela N.º 69 - ANOVA - LPE e CMPE_E .....	196
Tabela N.º 70 - Coeficientes - LPE e CMPE_E.....	196
Tabela N.º 71 - Estatísticas dos Resíduos - LPE e CMPE_E.....	197
Tabela N.º 72 - Testes de Normalidade - LPE e CMPE_E.....	197
Tabela N.º 73 - Resumo do Modelo - LPE e CMPE_G.....	198
Tabela N.º 74 - ANOVA - LPE e CMPE_G.....	198
Tabela N.º 75 - Coeficientes - LPE e CMPE_G .....	198
Tabela N.º 76 - Estatísticas dos Resíduos - LPE e CMPE_G .....	198
Tabela N.º 77 - Testes de Normalidade - LPE e CMPE_G .....	199
Tabela N.º 78 - Comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes mais referenciados .....	205
Tabela N.º 79 - Análise da proposta de modelo integrativo de competências associadas à liderança e à gestão com as Declarações comportamentais positivas ou eficazes de Patel & Hamlin (2012) e do estudo realizado em Portugal.....	217

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANTIG – Variável Antiguidade  
 BS - Behavioural statement  
 C - Concordo  
 CAS – Complex adaptative system  
 CCI - Coded critical incidents  
 CCL - Center for Creative Leadership  
 CEO – Chief Executive Officer  
 CI – Critical Incident  
 CIT – Critical Incident Technical  
 CMPE\_I – Variável Competências Intelectuais  
 CMPE\_I1 - Visão, perspectiva de ‘helicóptero’, ‘*the big picture*’  
 CMPE\_I2 - Imaginação, Criatividade e Inovação, abordagem aberta e confiante relativamente a novas soluções  
 CMPE\_I3 - Criação de uma missão inspiradora e atrativa que motive todos os elementos da organização  
 CMPE\_I4 - Análise e organização da informação, através do conhecimento que detém e seu pensamento crítico  
 CMPE\_I5 - Gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho  
 CMPE\_I6 - Liderança pelo exemplo, praticando e defendendo os princípios, as normas e as boas práticas  
 CMPE\_I7 - Gestão do stresse no trabalho  
 CMPE\_I8 - Criação de um ambiente que impulsiona a cultura de aprendizagem e de mudança  
 CMPE\_E – Variável Competências Emocionais  
 CMPE\_E1- Consciência das suas emoções e o efeito dos seus estados emocionais nos outros  
 CMPE\_E2 - Gestão dos seus estados emocionais, impulsos e recursos internos  
 CMPE\_E3 - Confiança em si e nas suas capacidades  
 CMPE\_E4 - Consciência dos sentimentos, emoções, necessidades e preocupações dos outros e o poder dos relacionamentos que se estabelecem na equipa  
 CMPE\_E5 - Gestão dos relacionamentos de forma a induzir respostas desejáveis nos outros, através do trabalho de equipa, gestão de conflitos, inspiração e influência nos outros  
 CMPE – Competências associadas à Liderança e à Gestão  
 CMPE\_G – Variável Competências de Gestão  
 CMPE\_G1 - Definição de uma estratégia de negócio eficaz e dos objetivos de acordo com recursos disponíveis  
 CMPE\_G2 - Gestão de recursos atempada (materiais, técnicos, financeiros e humanos)  
 CMPE\_G3 - Envolvimento de todos na tomada de decisão e na resolução de problemas  
 CMPE\_G4 - Definição e desenvolvimento de regras e procedimentos da organização e dos seus produtos/serviços  
 CMPE\_G5 - Análise, planeamento e organização do trabalho atempada  
 CMPE\_G6 - Monitorização das atividades, avaliação dos resultados e feedback construtivo  
 CMPE\_G7 - Delegação e alocação de recursos  
 CMPE\_G8 - Coordenação e avaliação dos desempenhos atingidos  
 CMPE\_S – Variável Competências Sociais  
 CMPE\_S1 - Comunicação eficaz e frequente (verbal e não verbal) com os outros, tendo em conta as suas motivações, necessidades, atitudes e sentimentos  
 CMPE\_S2 - Escuta ativa e poder de negociação  
 CMPE\_S3 - Influência e gestão de pessoas (direção, motivação e desenvolvimento)  
 CMPE\_S4 - Criação e gestão de equipas, fomentando a participação, o espírito de equipa e a confiança  
 CMPE\_S5 - Desenvolvimento pessoal e profissional da equipa e dos futuros líderes/gestores  
 CMPE\_S6 - Preocupação com a vida pessoal e profissional dos outros  
 CMPE\_S7 - Acompanhamento, ‘*coaching*’, suporte e direção de acordo com as necessidades de cada um  
 CMPO\_E – Comportamentos Eficazes de Liderança e de Gestão  
 CMPO\_E1 - Bom planeamento e organização e execução proactiva, monitorização e controlo  
 CMPO\_E2 - Gestão e Liderança de apoio/suporte  
 CMPO\_E3 - Delegar e dar poder; ‘*empowerment*’  
 CMPO\_E4 - Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais  
 CMPO\_E5 - Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas  
 CMPO\_E6 - Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas  
 CMPO\_E7 - Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e resolução de problemas  
 CMPO\_E8 - Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los  
 CMPO – Comportamentos de Liderança e de Gestão percebidos  
 CMPO\_NE – Comportamentos Ineficazes de Liderança e de Gestão

CMPO\_NE1 - Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros  
 CMPO\_NE2 - Falta de interesse ou respeito pela equipa, e/ou falta de cuidado ou preocupação com o bem-estar  
 CMPO\_NE3 - Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens  
 CMPO\_NE4 - Injusto, arrogante, inconsistente, egoísta, manipulador e egoísta  
 CMPO\_NE5 - Intimidante, e/ou põe tudo em causa  
 CMPO\_NE6 - Exibe comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou de procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades  
 CMPO\_NE7 - Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback  
 CMPO\_NE8 - Tem um comportamento antiquado, uma mente fechada, e/ou uma abordagem negativa  
 CP - Concordo plenamente  
 D - Discordo  
 DDI - Development Dimensions International  
 DP – Discordo plenamente  
 E – Eficaz  
 EQ – Emotional Intelligence Competence  
 FSSB – Family Supportive Supervisor Behaviors  
 FUNÇÃO – Variável Função/Posição  
 GENERO – Variável Género  
 GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavioral Effectiveness  
 HRD – Human Resource Development  
 IC – Incidente Crítico  
 IDADE – Variável Idade  
 IE – Inteligência Emocional  
 IES - Institute for Employment Studies  
 ILT - Implicit leadership theory  
 KMO – Kaiser-Meyer-Olkin  
 KSA – Knowledge, skills and abilities  
 IQ – Intellectual Competence  
 LB – Leadership Behavior  
 LPE – Liderança Percebida como eficaz  
 ME - Muito Eficaz  
 MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire  
 MQ – Managerial Competence  
 MM – Mixed Methods  
 MTIWL - Motivation to improve work through learning  
 NE – Nada Eficaz  
 PE – Pouco Eficaz  
 QE – Quociente de inteligência emocional  
 QI – Quociente de inteligência  
 QST\_INV – Questão de Investigação  
 QUAL – Método qualitativo  
 QUAN – Método Quantitativo  
 OBJ – Objetivo de Investigação  
 TLQ – Transformational Leadership Questionnaire  
 VET – Vocational Educational and Training  
 VIF – Variance Inflation Factor

**RESUMO**

Num contexto em que cada vez mais as pessoas têm de investir no desenvolvimento de competências de forma a se adaptarem e estarem aptos às constantes exigências do mercado de trabalho, a tese propõe-se identificar as competências que estão relacionadas com a liderança percebida como eficaz por parte dos líderes e liderados.

Da revisão da literatura, mais propriamente da análise crítica dos modelos de competências existentes, resulta um modelo integrativo de competências associadas à liderança e à gestão. Relativamente à eficácia, encontra-se um modelo em construção – *‘Perceived managerial and leadership effectiveness’* -, que procura distinguir dois estilos de liderança através da distinção entre os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes (Patel & Hamlin, 2012).

O objetivo desta tese é assim identificar as competências que contribuem para a liderança percebida como eficaz, mais propriamente, para os comportamentos do líder percebidos como eficazes pelos líderes e liderados.

Tendo em conta a natureza dos modelos, opta-se por uma metodologia de investigação mista e uma estratégia de triangulação concorrente. A integração dos resultados dos dois estudos é feita ao nível dos comportamentos percebidos como eficazes e ineficazes. É feita a identificação dos comportamentos numa organização portuguesa, seguindo os procedimentos do modelo de Hamlin (estudo qualitativo) e é feita a comparação com os resultados obtidos nos estudos anteriores (Patel & Hamlin, 2012) e os resultados do questionário (estudo quantitativo), que avalia o desempenho do líder, relativamente aos comportamentos já identificados. A integração dos resultados demonstra existir algumas semelhanças relativamente aos comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes, apresentados por Patel & Hamlin (2012).

Com estas evidências, o estudo quantitativo procura ainda verificar a existência de uma relação entre as competências do modelo integrativo proposto e os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes, apresentados por Patel & Hamlin (2012). Através da Análise Fatorial Exploratória e das estatísticas de validade, de fiabilidade e de sensibilidade, validaram-se as escalas das competências e dos comportamentos percebidos. No caso das competências foram validados os construtos das quatro subescalas – Competências Intelectuais (CMPE\_I), Competências de Gestão (CMPE\_G) Competências Sociais (CMPE\_S) e Competências Emocionais (CMPE\_E). Quanto aos comportamentos percebidos, foram validados os construtos dos comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes. Para a análise de regressão, considerou-se que a liderança percebida como eficaz (LPE) resulta da agregação dos comportamentos do líder percebidos como eficazes (CMPO\_E) numa variável. Os resultados obtidos demonstram que as competências têm uma associação negativa com os comportamentos do líder percebidos como ineficazes (CMPO\_NE) e uma relação linearmente positiva com a liderança percebida como eficaz (LPE). Deste modo, constata-se que as competências da proposta de modelo de competências contribuem para a liderança percebida como eficaz.

Esta tese apresenta assim um modelo integrativo de competências associadas à liderança e à gestão que estão relacionadas com a liderança percebida como eficaz. Deste modo, apesar de serem necessários mais estudos noutras organizações para generalizar os resultados obtidos, o maior contributo desta tese é a identificação das competências que potenciam a liderança percebida como eficaz pelos líderes e liderados, logo das vivências do dia-a-dia da organização.

**Palavras-chave: Líder, Gestor, Liderança, Competência, Comportamento, Eficácia**

**ABSTRACT**

*We live in a time when more and more people have to invest in the development of competences in order to adapt and be able to meet the constant demands of the labor market. This thesis aims to identify competencies that are related to leadership perceived as effective by leaders and leaders.*

*From the literature review, more specifically the critical analysis of existing competency models, an integrative model of competencies associated with leadership and management has emerged. Regarding leadership effectiveness, there is a model under construction - 'Perceived managerial and leadership effectiveness' - which seeks to distinguish two styles of leadership by distinguishing between the leader's behaviors perceived as effective and ineffective (Patel & Hamlin, 2012).*

*The purpose of this thesis is to identify the competencies that contribute to the perceived effectiveness of leaders through the leader's behaviors perceived as effective and ineffective by leaders and followers.*

*According to the nature of the models, a mixed research methodology and a concurrent triangulation strategy are chosen. The integration of the results of the two researches is done through the leader's behaviors perceived as effective and ineffective. The identification of the behaviors in the Portuguese organization is carried out, following the procedures of the Hamlin model (qualitative research). Then the results obtained are compared with the results of the previous studies (Patel & Hamlin, 2012), and the results of the questionnaire (quantitative research), which evaluates the performance of the leader, regarding the behaviors already identified. The integration of the results shows that there are some similarities to the leader's behaviors perceived as effective and ineffective, presented by Patel & Hamlin (2012).*

*With this evidence, the quantitative study also seeks to verify the existence of a relationship between the competencies of the integrative model proposal and the leader's behaviors perceived as effective and ineffective, presented by Patel & Hamlin (2012). Through the Exploratory Factor Analysis and reliability and sensitivity statistics, the scales of competences and perceived behaviors were validated. In the case of the competences, the constructs of the four subscales - CMPE\_I, CMPE\_G, CMPE\_E, and CMPE\_E - have been validated. As for the perceived behaviors, the constructs of the behaviors perceived as effective and ineffective were validated. For the regression analysis, it was considered that the perceived leadership as effective (LPE) results from the aggregation of the behaviors perceived as effective (CMPO\_E) in a variable. The results show that competences have a negative association with behaviors perceived as ineffective (CMPO\_NE) and a linearly positive relationship with perceived leadership as effective (LPE). In this way, it is verified that the competences of the proposal of model of competences contribute to the leadership perceived as effective.*

*This thesis presents an integrative model of competencies associated with leadership and management that are related to perceived leadership as effective. Although further studies are needed in other organizations to generalize the results obtained, the main contribution of this thesis is the identification of the competencies that enhance the effectiveness of the leaders as a result of the perception of the leaders and followers.*

**Key words: Leader, Manager, Leadership, Competence, Behaviour, Effectiveness**

# INTRODUÇÃO

## INTRODUÇÃO

### CONTEXTUALIZAÇÃO E PERGUNTA DE INVESTIGAÇÃO

O século atual trouxe muitas expectativas de mudanças na vida das pessoas e das organizações. No final do século passado, muitos investigadores desenvolveram estudos procurando antever o novo século e o novo milénio. Nas últimas décadas do século passado verificaram-se grandes e rápidas transformações a nível económico, político, social e cultural. Logo, as expectativas seriam a continuação de transformações e o aprofundamento do fenómeno da globalização, a predominância da instabilidade e a importância da mudança como forma de sobrevivência dos países, das organizações e das pessoas. No contexto organizacional, o início do presente século é acompanhado de um novo paradigma, resultante de um conjunto de fenómenos e de alterações, onde a mudança e a complexidade é uma evidência. As organizações têm de se preparar no sentido de conseguir enfrentar os desafios futuros. Os desafios requerem uma transformação nas organizações e no pensamento e comportamento dos seus líderes, *“a leadership paradigm shift that matches a shift from a bureaucratic to a post-modernist organizational paradigm”* (Gill, Levine, & Pitt, 1998, 47).

O desenvolvimento de recursos de humanos tem ganho maior relevância no seio organizacional. As organizações têm enfrentado a necessidade premente de desenvolver os seus recursos humanos para estarem mais aptos para as exigências do mercado. A aprendizagem e o desenvolvimento de liderança têm suscitado interesse por diversos autores e algumas ideias surgiram, como por exemplo, o foco no aprender a aprender em vez do desenvolvimento de uma competência em particular (Henderson & Provo, 2006, 276). Independentemente do foco na aprendizagem, o contexto em que ocorre o desenvolvimento de liderança é complexo e dinâmico pois tem em conta a globalização, a mudança da estrutura organizacional, a economia baseada no conhecimento e a diversidade (Carbery & Garavan, 2014, 390). A liderança é uma composição de múltiplos aspetos e experiências, daí uma única teoria de liderança não ser suficiente para compreender o fenómeno (McGuire, 2014, 197). O desenvolvimento de liderança tem de ser visto como um processo sério, onde os líderes *“recognize that building their organization’s leadership potential is going to be a major differentiator for future success”* (Kets de Vries & Korotov, 2010).

De acordo com Day (2001), o desenvolvimento de liderança (capital social) tem-se focado mais no desenvolvimento de líderes (capital humano), ou seja, no desenvolvimento de competências de liderança como forma de se atingir uma liderança eficaz. Day constata que os investigadores apresentam dois focos distintos; por um lado, o foco no papel do líder, que procura responder à

seguinte questão: "*How can I be an effective leader?*"; por outro lado, outros investigadores apresentam uma abordagem mais relacional, procurando responder à seguinte questão: "*How can I participate productively in the leadership process?*" (Day, 2001, 605). O autor considera que cada uma das abordagens isoladamente é incompleta.

A crescente importância do desenvolvimento de líderes tem contribuído para a proliferação de estudos científicos relacionados com a eficácia de liderança, não só procurando formas de medir a eficácia, como identificando os comportamentos eficazes e ineficazes de liderança e de gestão (Hamlin & Kim, 2015; Hamlin, Patel, Ruiz, & Whitford, 2012; Patel & Hamlin, 2012). Ao nível das competências existem muitos estudos internacionais a destacar as competências necessárias nos líderes e gestores (Boyatzis, 2011; Connelly et al., 2000; J Hawkins & Dulewicz, 2007; Intagliata, Ulrich, & Smallwood, 2000; M. Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000; T. Mumford, Campion, & Morgeson, 2007). Na literatura da especialidade, encontram-se ainda numerosos modelos de competências, identificando um conjunto de competências fundamentais. Esta diversidade de competências e a segmentação da temática relativamente à eficácia e dificultam o desenvolvimento de práticas de recursos humanos nas organizações, mais propriamente na definição de planos ou programas de desenvolvimento de líderes. As questões mais colocadas pelos responsáveis da área de gestão de recursos humanos são: - Quais as competências que necessitam ser desenvolvidas? Quais as competências que contribuem para uma liderança eficaz? Como essa eficácia é percebida no interior de uma organização? Esta necessidade é sentida e vivenciada pela autora, ao longo da experiência profissional e do contacto com gestores de recursos humanos e outros líderes das organizações. Em consequência, o título desta tese de investigação é Competências para uma liderança percebida como eficaz. Surge da necessidade de se identificarem as competências que contribuem para uma liderança que seja percebida como eficaz no interior da organização, ou seja, percebida por todos os envolvidos – líderes/gestores (pares e superiores) e liderados/não gestores -, de acordo com as situações quotidianas de uma organização. Deste modo, a pergunta de investigação do estudo é a seguinte: **Existe alguma relação entre as competências e a liderança percebida como eficaz pelos líderes e liderados?**

#### COMPETÊNCIAS PARA UMA LIDERANÇA EFICAZ – O ESTADO DE ARTE E A SUA PERTINÊNCIA

Na área do desenvolvimento de recursos humanos, a competência passou de uma nova técnica para uma prática comum, desde que David McClelland (1973) propôs como sendo um diferencial crítico de performance. Hoje, quase todas as organizações com mais de trezentos

trabalhadores utilizam alguma forma de gestão de recursos humanos baseada em competências (Boyatzis, 2008, 5).

Ao nível da liderança, a escassez de líderes, a reforma dos líderes da geração *baby boomer* e as exigências do contexto organizacional fizeram com que aumentasse o interesse pelo desenvolvimento de competências. Vários estudos referem que se intensifica o *gap* entre as competências existentes e as que as organizações necessitam para continuarem a ser competitivas e a ter sucesso no mercado em que operam. Um estudo efetuado em 2010, a 2200 líderes de empresas dos Estados Unidos da América, Índia e Singapura, realizado pelo *Center for Creative Leadership* (CCL) concluiu que existe um claro *gap* entre as competências associadas à liderança que as organizações têm e as competências que irão necessitar no prazo de cinco anos, ou seja, atualmente. A CCL identificou quatro competências associadas à liderança mais importantes para o futuro e elas são as seguintes: i) Líderar pessoas; ii) Planear estrategicamente; iii) Compromisso inspirador; e, iv) Gerir a mudança. A maioria das competências aumenta a sua taxa de importância, no entanto, entram três novas competências para a lista das mais importantes para o futuro e elas são as seguintes, por ordem decrescente de importância: i) Criar uma gestão participativa; ii) Desenvolver funcionários; iii) Equilibrar a vida pessoal e o trabalho. A criatividade e a inovação, assim como, uma maior preocupação com a vida pessoal e profissional dos colaboradores é, sem dúvida a maior tendência. Seguindo o resultado deste estudo, as organizações necessitam ajustar os seus modelos de competências no sentido de conseguir colmatar o défice de competências; caso não façam essa atualização nos modelos existentes, ficarão obsoletos e completamente desajustados face à realidade.

O modelo de competências tem sido usado para alinhar os objetivos da organização e os talentos dos seus colaboradores, através do diagnóstico das necessidades em termos de competências para cada função da organização e da descrição da performance necessária para o colaborador atingir ou exceder os objetivos estratégicos da organização (Ennis, 2008, 12). Os modelos de competência podem assim ser usados para conhecer os requisitos de cada função e outras necessidades dos colaboradores, sendo assim, um guia para a formação e desenvolvimento pessoal e profissional no interior das organizações. Os modelos de competências têm de ser uma abordagem dinâmica que se adapte às mudanças da organização e às exigências do ambiente e, ao mesmo tempo, uma abordagem holística de avaliação da pessoa como um todo. Segundo Conger e Ready, o sucesso dos modelos de competências é serem fáceis de explicar; os referidos autores apresentam três vantagens essenciais – a clareza, a consistência e a conetividade (Conger & Ready, 2004, 43). As competências são a base de um plano de desenvolvimento tangível dos líderes. Apesar das vantagens e da utilidade dos modelos de competências, estes autores

acreditam que é necessário repensar os modelos e o seu papel no desenvolvimento da liderança (Conger & Ready, 2004, 43).

A abordagem das competências permite criar um mapa de como atingir uma liderança eficaz na organização, ajudando os líderes a identificar os seus pontos fortes e fracos e, contribuindo para o desenho dos programas de desenvolvimento de liderança (Northouse, 2013, 60). Esta ideia é corroborada por Day ao referir que, as organizações têm investido fortemente no desenvolvimento de liderança (Day, 2011, 37). Por exemplo, as organizações dos Estados Unidos da América (EUA) gastaram cerca de 13,6 biliões de dólares em desenvolvimento de liderança, em 2012. Isso corresponde a um aumento de cerca de 14% face ao ano anterior (Jones, O'Leonard, & Bersin, 2012, 9). De acordo com o *Global Leadership Forecast 2008*, realizado pela *Development Dimensions International* (DDI), os investigadores concluíram que os líderes não estão satisfeitos com as ofertas de desenvolvimento nas suas organizações, registam uma redução na qualidade dos programas e a confiança nos líderes continua a declinar (Day, 2011, 37). No mesmo relatório efetuado em 2011, os líderes identificam três *drivers* para a liderança de alta qualidade – “*Leadership Development, other Talent Management Systems that build a high-quality leadership pipeline and Management Culture*” (Boatman & Wellins, 2011, 13). O estudo mostra que as organizações necessitam ter uma cultura de aprendizagem e de desenvolvimento para que o investimento efetuado no desenvolvimento de liderança tenha o retorno esperado. Os líderes e os gestores diferem relativamente às suas competências e aos estilos de liderança, assim como, o impacto dos seus comportamentos nos pares e subordinados. Essas diferenças nem sempre são consideradas nas soluções de desenvolvimento. É essencial criar modelos de competências que tenham em consideração os fatores complexos do desenvolvimento de competências, nomeadamente ao nível do líder, dos liderados e da própria organização.

Um outro estudo internacional assente no pressuposto de que é possível desenvolver os líderes, procura focar-se no que faz um líder eficaz. Desde 2008, a CCL conduz *The World Leadership Survey*, com o objetivo de fornecer dados das tendências de liderança. Os resultados de 2014 mostram que todas as gerações referem que os líderes são participativos, orientados para a equipa, carismáticos e orientados para o lado humano (Deal, 2014, 66). Ao contrário do que era previsto, a perceção dos liderados de gerações mais novas e mais velhas não são diferentes. Ambas têm perceções similares quanto a um líder eficaz. A principal competência que é valorizada pelas várias gerações é a consideração pelos outros (Deal, 2014, 67). Segundo este estudo, os líderes devem desenvolver competências no sentido de serem mais participativos, mais orientados para a equipa, mais orientados para as questões humanas e mais carismáticos. Estes estudos são interessantes para nos alertar para as tendências atuais. No entanto, é no seio

das organizações que os modelos de competências têm de absorver as novas tendências no sentido de continuar a garantir uma liderança eficaz.

#### OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

Nesta tese, a liderança percebida como eficaz é considerada através dos comportamentos do líder percebidos como eficazes por parte dos líderes e dos liderados resultantes de situações concretas do dia-a-dia da organização. O modelo teórico de Hamlin – ‘*Perceived managerial and leadership effectiveness*’ -, é um modelo em construção que tem procurado identificar os critérios comportamentais ‘universais’ de liderança e de gestão que sejam independentes do factor cultural, logo que sejam percecionados em todas as culturas (Hamlin & Kim, 2015; Hamlin et al., 2012; Patel & Hamlin, 2012). Este modelo permite distinguir os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes e ineficazes do líder pelos diferentes intervenientes do processo de liderança, daí o autor referir o modelo como sendo de eficácia percebida. Hamlin refere-se à gestão e à liderança sem nenhuma distinção, pois considera que têm de ser integradas (Hamlin, 2004). Esta é a primeira vez que o modelo de Hamlin, ‘*Perceived managerial and leadership effectiveness*’ é aplicado em Portugal e, em países da Europa do Sul, estando o mesmo ainda a ser validado por aplicações originais em diversos outros países, com vista à evolução das teorias de liderança e de estilos de líderes. Esta investigação contribui, assim, de forma original e inovadora para uma análise aos estilos de liderança percebidos como eficazes no contexto português. Aliado ao modelo de Hamlin, esta investigação procura, ainda, identificar competências que possam potenciar a eficácia dos líderes em contexto organizacional, contribuindo assim não só para a evolução do conhecimento teórico, mas também para a evolução e aplicação de práticas de liderança nas empresas.

Não sendo os comportamentos autónomos, ou seja, fazendo parte das competências, acredita-se ser possível desenvolver um modelo integrativo de competências que contribua para uma liderança percebida como eficaz. Essas competências resultam dos vários estudos e modelos encontrados na revisão da literatura. Assim sendo, o tema central é as competências que, depois de apreendidas e de colocadas em prática, contribuam para uma liderança percebida como eficaz pelos líderes e liderados. O objetivo geral da tese é identificar as competências que estejam relacionadas com os comportamentos do líder percebidos como eficazes, na perspetiva dos líderes/gestores e liderados/não gestores. A investigação das competências decorre de estudos e modelos identificados através da revisão de literatura e são enquadrados no modelo de Hamlin, pois tem como objetivo identificar as competências que possam potenciar a eficácia dos líderes.

O objetivo do estudo qualitativo é assim identificar os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes em Portugal. Depois pretende-se comparar os resultados obtidos com os critérios comportamentais percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012). O estudo quantitativo procura avaliar esses mesmos critérios comportamentais genéricos percebidos e verificar se existe uma relação entre eles e as competências identificadas na proposta de modelo integrativo apresentadas no final da revisão da literatura. De forma a clarificar o que se pretende, apresentam-se os quatro objetivos específicos, onde os dois primeiros referem-se ao estudo qualitativo e os restantes ao estudo quantitativo. E eles são os seguintes:

1. Identificar o que os líderes e liderados de uma organização portuguesa percecionam como comportamentos eficazes e ineficazes do líder;
2. Comparar os comportamentos do líder percebidos como eficazes pelos líderes e liderados numa organização portuguesa e os critérios comportamentais genéricos percecionados, identificados por Patel & Hamlin (2012);
3. Avaliar os critérios comportamentais genéricos percecionados, identificados por Patel & Hamlin (2012), numa organização portuguesa;
4. Verificar a relação entre as competências associadas à liderança e à gestão e a liderança percebida como eficaz.

A motivação para escolher esta investigação é contribuir com mais conhecimento para facilitar o desenvolvimento de competências dos líderes, contribuindo para o sucesso das organizações. Segundo Kodish (2006), após as conclusões da investigação de Collins (2001), que refere que os grandes líderes possuem uma combinação paradoxal de características, constata-se que as teorias de liderança isoladamente são incapazes de explicar a natureza complexa e contextual da liderança. A liderança tem de ser estudada de forma holística, ou seja, tendo em conta os traços, os comportamentos, as competências e os princípios de liderança (Kodish, 2006, 451).

Uma das questões que continuam a ser objeto de estudo na teoria organizacional e, mais propriamente no campo da liderança, é se as competências e os comportamentos de liderança podem ser aprendidos (Pfeffer 1997, 126). Tendo como base os estudos referentes à Inteligência Emocional, elaborados por Goleman e outros pesquisadores, as competências podem ser aprendidas ao longo da vida (Goleman, 1998, 2000). Deste modo, esta investigação seguirá esse paradigma, pois pretende identificar as competências a desenvolver pelos líderes que conduzam a comportamentos eficazes de liderança. É necessário integrar as teorias para aprofundar o fenómeno da eficácia e recorrer a múltiplas perspetivas e metodologias para evidenciar e sustentar um modelo que integre as competências associadas à liderança e à gestão. Neste sentido, para se atingirem os objetivos propostos, a abordagem metodológica seguida é mista, ou

seja, parte-se do pressuposto inicial que, os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes na organização portuguesa apresentam semelhanças face aos critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012). Estes critérios servem de base para comparar com os comportamentos do líder percebidos, resultantes das entrevistas realizadas na organização portuguesa (estudo qualitativo) e, para avaliar a sua eficácia relativamente ao líderes portugueses, através do questionário (estudo quantitativo). Deste modo, pretende-se confirmar que os critérios comportamentais genéricos percebidos são semelhantes na organização portuguesa, usando a metodologia qualitativa e quantitativa. Utilizando a metodologia quantitativa, pretende-se ainda verificar a existência de uma relação entre os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes e as competências associadas à liderança e à gestão propostas no modelo integrativo.

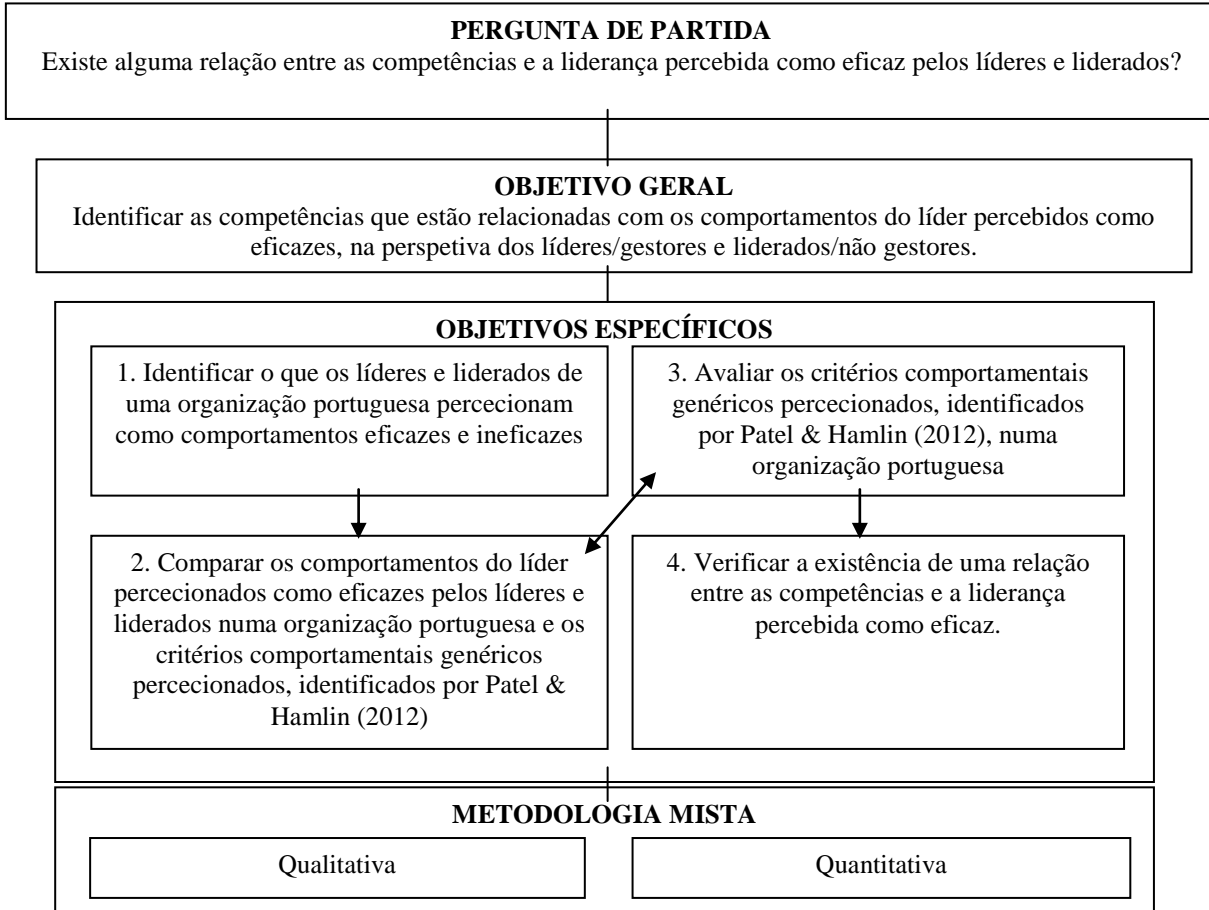
O objetivo do estudo qualitativo é assim identificar o que os líderes e liderados de uma organização portuguesa percebem como comportamentos eficazes e ineficazes de liderança e de gestão. Este estudo é uma reprodução dos procedimentos do modelo de Robert Hamlin (2002, 2004, 2005). É importante comparar os resultados obtidos com os resultados de outros países, no sentido de perceber se existem diferenças devido ao factor cultural e organizacional. Hamlin tem procurado através das réplicas comprovar a existência de comportamentos genéricos ou universais de liderança e de gestão. O método de recolha de dados escolhido é a entrevista, seguindo a técnica de incidentes críticos (Flanagan, 1954).

O estudo quantitativo procura por um lado, avaliar a eficácia dos critérios comportamentais de liderança e de gestão, identificados por Patel & Hamlin (2012) numa organização portuguesa. Por outro lado, pretende-se verificar a relação entre as competências associadas à liderança e à gestão e esses critérios comportamentais. As competências surgem da análise crítica efetuada aos modelos teóricos encontrados na revisão da literatura, resultando numa proposta de modelo integrativo. O método de recolha de dados escolhido é o questionário.

A principal intenção desta investigação é conseguir apresentar um modelo de competências associadas à liderança e à gestão que vá de encontro à liderança percebida como eficaz, e que seja possível criar assim um questionário de diagnóstico dessas competências. Esse questionário é utilizado no estudo quantitativo de forma a que os líderes/gestores e liderados/não gestores possam avaliar as competências do seu superior/supervisor quanto à eficácia nas situações quotidianas de uma organização. Saliem-se as recomendações para pesquisas futuras de Tubbs & Schulz, onde referem que é importante não só promover o processo de identificação das competências associadas à liderança, pois facilita o processo de desenvolvimento de competências do líder, mas também procurar priorizar essas competências que conduzem a uma

liderança eficaz (Tubbs & Schulz, 2006, 33). De forma a clarificar os objetivos de investigação e a metodologia seguida, apresenta-se o seguinte esquema na *Figura N.º 1*.

*Figura N.º 1 - Pergunta de Partida, Objetivos e Metodologia de Investigação*



Fonte: Autora

Com a integração dos dois estudos pretende-se perceber se os resultados do estudo qualitativo (comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes na organização portuguesa) são semelhantes aos critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012) e à avaliação desses mesmos critérios feita através do questionário (abordagem quantitativa) na organização portuguesa. A perspetiva das competências e a integração no modelo procura contribuir para a sua evolução, na medida em que as competências podem potenciar a eficácia dos líderes em contexto organizacional. É esse contributo que a tese procura dar ao conhecimento teórico, que depois pode ser operacionalizado através de práticas de desenvolvimento de liderança no interior das organizações.

*ESTRUTURA DA TESE*

O trabalho de investigação é constituído por duas partes e sete capítulos e eles são:

- Parte A – Enquadramento Teórico

Capítulo 1 - Revisão da Literatura – é feita uma contextualização da temática em estudo, uma apresentação de conceitos fundamentais e as respetivas teorias que estudam a eficácia de liderança, depois é desenvolvida a abordagem das competências, nomeadamente os conceitos e os modelos de competências encontrados na literatura e, finalmente, a integração das abordagens e a análise crítica à temática. É apresentado ainda o modelo e os conceitos teóricos da investigação, assim como as influências que lhe deram origem.

- Parte B – Estudo Empírico

Capítulo 2 - Metodologia – é constituída pela visão ontológica e epistemológica da investigação, assim como, a abordagem metodológica que é constituída pela definição do objeto de estudo, da estratégia e do tipo estudo de investigação, das técnicas de recolha de dados e as questões da validade e fiabilidade do estudo e as limitações metodológicas.

Capítulo 3 - Apresentação da Empresa – é feita uma breve apresentação da organização onde se efetua o estudo em Portugal.

Capítulo 4 - Estudo Qualitativo – neste capítulo, é desenvolvida a análise qualitativa, daí a necessidade de clarificar as questões de investigação, o enquadramento teórico subjacente, os procedimentos de recolha de dados e a análise dos resultados dos dados qualitativos.

Capítulo 5 - Estudo Quantitativo – este capítulo, inicia com o objetivo do estudo, as variáveis do estudo e a sua operacionalização, os procedimentos de recolha de dados e a análise dos resultados dos dados quantitativos.

Capítulo 6 - Discussão dos Resultados – são analisados os resultados das análises qualitativa e quantitativa à luz da revisão da literatura, referindo as suas limitações e procura-se integrar os resultados de ambos os estudos de acordo com a estratégia de investigação.

Capítulo 7 - Conclusões e Recomendações Futuras – são apresentadas as conclusões do estudo relativamente à questão de investigação e aos objetivos, assim como as suas implicações e recomendações para investigações futuras.

## **PARTE A - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA**

## 1.1 Contextualização

### 1.1.1 Introdução

A primeira parte da revisão da literatura tem como objetivo contextualizar a temática abordada na investigação. Deste modo, a contextualização aborda a sociedade de aprendizagem e a economia do conhecimento, a importância do desenvolvimento de recursos humanos no contexto organizacional e o papel da liderança nesse desenvolvimento, nomeadamente no desenvolvimento de liderança no interior da organização.

Como ponto de partida, salienta-se a descrição da situação atual efetuada por Petrie, quando procura apresentar as tendências futuras para o desenvolvimento de liderança:

*“The environment has changed—it is more complex, volatile, and unpredictable; The skills needed for leadership have also changed—more complex and adaptive thinking abilities are needed; The methods being used to develop leaders have not changed (much); The majority of managers are developed from on-the-job experiences, training, and coaching/mentoring; while these are all still important, leaders are no longer developing fast enough or in the right ways to match the new environment”* (Petrie, 2014, 5).

Segundo este autor, a primeira constatação da sua análise ao contexto atual é que a natureza dos desafios estão em constante mudança, no entanto, os métodos usados para o desenvolvimento de competências são os mesmos. Daí, o esforço efetuado no desenvolvimento de líderes nem sempre ser adequado ao ambiente e ao contexto atual.

### 1.1.2 A sociedade da aprendizagem e a economia do conhecimento

O contexto volátil da economia e a rápida mudança social e tecnológica faz com que os desafios para as organizações e os seus líderes sejam cada vez mais complexos e exigentes. A investigação tem procurado desenvolver teorias e modelos para compreender melhor o universo das organizações. Gareth Morgan, no seu livro, *Images of organization*, utiliza as metáforas para ajudar a compreender o dia-a-dia e o nível de complexidade das organizações. Não existe uma única metáfora para descrever o contexto atual, pois no ambiente organizacional encontram-se as várias metáforas refletidas. A temática desta investigação centra-se no desenvolvimento de recursos humanos, logo, uma das metáforas subjacente é a que vê as organizações como cérebros, onde as organizações são sistemas de processamento de informação capazes de aprender a aprender (Morgan, 1986, 80). Esta metáfora valoriza a questão da aprendizagem organizacional, pois considera a organização como um sistema complexo de aprendizagem; sendo essa conseguida através da aprendizagem de circuito duplo, já anteriormente abordada por Argyris (1977). *“Double-loop learning is a form of systemic learning, whereby individuals are*

*encouraged to question and critically examine taken-for-granted assumptions and theories-in-use*” (McGuire, 2014, 155). A aprendizagem resulta do questionamento das regras e das normas de funcionamento. Na literatura, já se encontra a aprendizagem de circuito triplo associada à aprendizagem transformativa. Segundo Gold e Smith (2003), a aprendizagem é “*key factor for survival sustainability and competitive advantage at level of the individual, organization and nation*” (McGuire, 2014, 19).

A metáfora de Gareth é também a base para a teoria da aprendizagem organizacional – ‘*Learning Organizations*’: o conceito foi introduzido na literatura por Peter Senge, em 1991, na sua obra *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Segundo o autor, o ciclo de aprendizagem é iniciado e mantido pela prática de 5 disciplinas, que devem fazer parte do dia-a-dia da organização . ‘*Personal Mastery*’, ‘*Mental Models*’, ‘*Shared Vision*’, ‘*Team Learning*’ e, ‘*Systems Thinking*’ (G. Morgan, 1986). A aprendizagem no seio organizacional é fundamental, no entanto, não é uma garantia de aumento de eficiência. Não basta aprender, não basta existir motivação para aprender e para ensinar/treinar. Segundo Naquin e Holton, é importante haver motivação para usar a aprendizagem para aumentar o desempenho (Naquin & Holton, 2003). Os autores vão mais além de uma abordagem contingente, onde a aprendizagem é função da habilidade, da motivação e do contexto ser ou não favorável. Eles propõem o construto – ‘*Motivation to improve work through learning (MTIWL)*’ (Naquin & Holton, 2003). O seu objetivo é focar-se nas influências motivacionais para promover os resultados do trabalho através da formação e do desenvolvimento, pois o construto é uma função constituída por ‘*motivation to train*’ e ‘*motivation to transfer*’. De uma forma geral, nunca se falou tanto em aprendizagem e na necessidade de desenvolver o conhecimento e as competências das pessoas como no contexto atual. Esse conhecimento está mais disponível do que nunca e as pessoas apresentam cada vez mais conhecimentos, no entanto, face ao exigente contexto, a importância do desenvolvimento dos trabalhadores continua a ser uma constante. Porém, coloca-se uma questão fundamental: Será esse desenvolvimento eficaz?

### 1.1.3 A importância do desenvolvimento de recursos humanos no contexto organizacional

O desenvolvimento de recursos humanos tem evoluído ao longo do tempo, mantendo a sua relevância para os indivíduos e as organizações. Não existe consenso quanto à definição. No entanto, têm surgido definições à medida que as áreas do capital social, da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional têm emergido (McGuire, 2014, 2). A primeira

definição é de 1964. “*HRD is the process of increasing the knowledge, the skills and the capacities of all the people in a society*” (McGuire, 2014, 4). Nos últimos 40 anos, o conceito sofreu alterações e, em 2004, Slotte *et al.*, apresentam uma definição mais ampla:

*“HRD covers function related primarily to training, career development, organizational development and research and development in addition to other organizational HR functions where these are intended to foster learning capacity at all levels of the organization, to integrate learning culture into its overall business strategy and to promote the organization’s efforts to achieve high quality performance”* (Slotte et al., 2004 citado por McGuire, 2014, 6).

Ao longo do tempo, foram utilizadas metáforas para definir o desenvolvimento de recursos humanos. Em consonância com a metáfora de Morgan, McGolrick *et al.* (2001) apresentou a sua definição, comparando o desenvolvimento de recursos humanos com um holograma; “*HRD has a multilayered context that is subject to constant flux – simultaneously multidimensional, multi-causal, mutually dependent and constantly changing*” (McGuire, 2014, 9). Deste modo, constata-se uma associação à aquisição de competências, atualização de conhecimento e modernização. De um modo geral, o desenvolvimento de recursos humanos centra-se no aperfeiçoamento dos indivíduos, das organizações e da sociedade de um país através de um processo de desenvolvimento que maximiza o potencial individual.

Antes dos anos 60 do século passado, o sucesso das organizações dependia das técnicas de gestão muito assentes nos princípios tradicionais tayloristas. As pressões internas e externas levaram à emergência de novas competências, ganhando assim, as competências um maior valor no contexto organizacional. “*It’s essential for employees to be able to integrate their knowledge and skills with their organization’s core business processes in order to provide a competitive advantage*” (Naquin & Holton, 2006, 145). Deste modo, ao longo da evolução das organizações, constata-se que as necessidades vão mudando. Hoje, as organizações devem construir e desenvolver o conhecimento e o seu capital intelectual.

No final do século passado, assistiu-se a uma maior responsabilização dos líderes pelo desenvolvimento das pessoas. Através da pesquisa desenvolvida pelo *Institute for Employment Studies* (IES), o gestor deverá ter as seguintes competências: “*the ability to plan ahead, to see the bigger picture and to manage relationship*” (Silverman, 2004, 2). Só quando os líderes possuem as competências e os comportamentos que facilitam o desenvolvimento de pessoas é possível encontrar as ‘organizações que aprendem’. Na *Tabela N.º 1*, encontram-se as competências e os comportamentos que facilitam e inibem o desenvolvimento de pessoas.

Tabela N.º 1 - Competências e comportamentos que facilitam e inibem o desenvolvimento de pessoas nas organizações

Facilitador	Inibidor
Apoio; Encorajamento; Ser acessível e próximo; Tranquilizador; Estar comprometido / envolvido; 'Empathizing'	Não ter tempo insuficiente para promover o desenvolvimento
Partilha de conhecimentos	Prescrever formas de realizar tarefas
'Role Modeling'; Planeamento e preparação	Não deixar seguir; Não delegar
Instrução; Coaching; Orientação; Aconselhamento	Ser excessivamente diretivo; Não esclarecer
Fornecer feedback e reconhecimento; Identificar as necessidades de desenvolvimento	Não se focar no desenvolvimento
Pensamento reflexivo ou prospetivo; Clarificar	Não escutar; Não encorajar; Ser agressivo
Delegação; confiança	Transmitir informações incompletas; Limitar a exposição a novas experiências
Desenvolver pessoas para desenvolver outros	Não reconhecer necessidades; Não fornecer feedback
Desafiador	

Fonte: Silverman, 2004, 2

Na mesma sequência que existem competências e comportamentos que facilitam o desenvolvimento, para Raven & Stephenson (2001), no contexto organizacional, as pessoas devem demonstrar as competências gerais nas quatro áreas seguintes – 'Meaning competence', 'Relation competence', 'Learning competence' e 'Change competence' (Ennis, 2008, 14). Deste modo, os significados e as normas devem ser apreendidos pelas pessoas, assim como, a relação ou a rede de relações que se estabelecem na organização, a aprendizagem e a mudança são fundamentais para o desenvolvimento dos recursos humanos.

É consensual que o desenvolvimento de recursos humanos é importante para o futuro das organizações. A evolução e a mudança implicam novas aprendizagens e novas competências. São as competências adequadas ao contexto atual? Os líderes atuais apresentam a competência de promover o desenvolvimento das suas equipas no interior da organização?

#### 1.1.4 O papel da liderança no desenvolvimento de recursos humanos

As organizações não podem garantir mais empregos, mas sim oferecer empregabilidade e o desenvolvimento contínuo das pessoas (Kets de Vries & Korotov, 2010, 18). Neste sentido, um dos grandes desafios das organizações é criar uma cultura de aprendizagem e de desenvolvimento. A liderança é fundamental para se garantir esse ambiente interno necessário para se atingir esse resultado. "Real leadership requires years of development and hard work" (Kets de Vries & Korotov, 2010, 18). A função do líder é fomentar essa cultura e proporcionar as oportunidades de desenvolvimento a si próprio e aos seus liderados.

No ambiente empresarial turbulento de hoje, a vantagem vai para as organizações cujos líderes estão continuamente analisando o ambiente externo, enquanto se ocupam com o diálogo organizacional e a participação em processos de aprendizagem no sentido de descobrir novas possibilidades (Savage & Sales, 2008, 28). A teoria de Savage e Sales é baseada em pesquisas e

experiências na área da gestão; segundo eles, os líderes, designados por ‘*Anticipatory Leaders*’ são mestres na arte de antecipar o futuro e demonstram três características fundamentais - Futuristas, Estratégicos e Integradores. Corroborando com a mesma ideia está Lourenço e Ilharco, quando referem que “*os líderes estão à nossa frente, entre o presente e o futuro, vendo, e criando, o que a maioria ainda não viu, conduzindo-nos precisamente para essa visão de futuro e dessa forma influenciando o comportamento individual e coletivo do grupo onde atuam*” (Lourenço & Ilharco, 2007, 167).

A generalidade das abordagens refere que o papel do líder é fundamental para o desenvolvimento dos recursos humanos no interior da organização. No entanto, Collins e a sua equipa de investigadores têm uma ideia ainda mais radical, pois segundo eles, “*(...) não vale a pena despende tempo e energia a tentar motivar as pessoas. A verdadeira questão não é como motivar, pois as pessoas certas fazem-no a si próprias*” (Collins, 2007, 134). As ‘pessoas certas’ auto-motivam-se, logo, sentem elas próprias a necessidade de desenvolver as suas competências. A ideia de Collins é correta e, ao mesmo tempo, utópica. O que a organização faz com as pessoas que não são capazes de se auto-motivar para a aprendizagem, mas são competentes e profissionais na execução das suas tarefas? É função do líder promover o desenvolvimento e a aprendizagem, mas terão os líderes essa competência? Os líderes são capazes de trabalhar com os elementos da sua equipa e influenciar e estimular a necessidade de desenvolvimento e de aprendizagem individual?

#### 1.1.5 A importância do desenvolvimento de liderança no interior da organização

No contexto atual, o desenvolvimento de liderança faz parte do dia-a-dia das organizações, pelos menos, aquelas que têm uma estratégia de crescimento e inovação, assim como, de continuidade no mercado onde estão inseridas. No entanto, face às constantes mudanças no contexto das organizações que se refletem no seu interior, assiste-se a quatro ‘transições’ para o desenvolvimento de liderança. Na *Tabela N.º 2*, encontramos o foco atual e o foco futuro. Constata-se que a transição está a valorizar o desenvolvimento de liderança. A literatura sobre o tema da liderança sempre esteve focada no líder, como tornar um líder mais eficaz, “*Are leaders born or are they made?*.” Estas perguntas encontram-se nos livros e artigos sobre o tema da liderança, pois foram o ponto de partida para a discussão das teorias de liderança e de desenvolvimento de líderes eficazes (McGuire, 2014, 182).

Tabela N.º 2 - Transições do Desenvolvimento de Liderança nas Organizações

Foco Atual	Foco Futuro
O "quê" da liderança	O "quê" e o "como" do desenvolvimento
Desenvolvimento horizontal	Desenvolvimento horizontal e vertical
Nas empresas de formação /RH, no próprio desenvolvimento	Cada pessoa tem o seu próprio desenvolvimento
A liderança reside nos gestores	A liderança coletiva está espalhada por toda a rede de trabalho

Fonte: Petrie, 2014, 6.

Segundo Collins e Holton, as organizações dispõem pouco tempo a avaliar a eficácia das suas intervenções e programas de desenvolvimento de liderança (D. Collins & Holton III, 2004). Além disso, o desenvolvimento de liderança já não está tão focado só no indivíduo, mas sim, nas transformações da organização, daí o foco estar a passar dos líderes para a visão estratégica (Collins & Holton III, 2004, 220). Desde a meta análise de Burke e Day (1986) até à de Collins e Holton, constata-se que as abordagens de aprendizagem enfatizam o grupo de líderes, daí se encontrarem na literatura do desenvolvimento de liderança, a liderança transformacional, ‘*team leadership*’, feedback 360º e ‘*on the job experiences*’.

A importância do desenvolvimento e formação de liderança nas organizações é sem dúvida essencial apesar de algumas dúvidas quanto ao processo e ao resultado. Fiedler refere que conhecemos pouco o processo de formação de liderança e de gestão que contribui para um melhor desempenho organizacional (Fiedler, 1996, 244). O autor questiona o que é ensinado nas escolas de gestão; se é realmente necessário saber e se se traduz em comportamentos mais eficazes (Hamlin, 2004, 189). Na mesma sequência de ideias, House & Aditya (1997, 459) referem que, apesar do investimento na formação em gestão não há evidências dos resultados em comportamentos de gestão mais eficazes. Na meta análise de Burke e Day, os programas de formação considerados eficazes, têm como base as teorias de aprendizagem social. Independentemente das questões operacionais, Bass refere que a formação dos futuros líderes das ‘organizações que aprendem’ será transformacional (Bass, 2000).

Boyatzis assume uma posição diferente relativamente ao desenvolvimento de liderança. À luz da teoria da mudança intencional, o autor refere que os indivíduos, grupos e organizações podem criar líderes através do desejo sustentável de mudança (Boyatzis, 2006a; 2008b). Segundo ele, “*desired change is at the heart of leadership development*” (Boyatzis, 2008b, 300). Neste sentido, os indivíduos só desenvolverão características de líderes eficazes se eles desejarem ser líderes; o dilema do desenvolvimento de liderança é um indivíduo querer ser líder e não querer investir energia e tempo para obter as competências emocionais, sociais e cognitivas requeridas para uma liderança eficaz (Boyatzis, 2008b, 301). “*Leaders can be developed, or more*

*accurately, they can learn behavioral habits of effective leaders*” (Boyatzis, 2008b, 309). O mesmo autor aborda esta questão tendo como base a teoria da complexidade, referindo que através dela é possível encontrar mais conceitos uteis para compreender a mudança sustentável. Os dois aspectos da teoria da complexidade que influenciam o desenvolvimento de liderança são “*non-linear and discontinuous dynamic system*” e “*tipping points*” (Boyatzis, 2006a; 2008b). De um forma simples, esta teoria analisa o desenvolvimento de liderança como um sistema dinâmico descontínuo e não linear, através de uma descontinuidade entre estado atual e estados futuros de um sistema “*tipping points*”.

As intervenções feitas ao nível do desenvolvimento de liderança nas organizações são genéricas e raramente estão relacionadas com uma teoria de liderança específica. Além disso, existe alguma confusão com os termos ‘*leadership development*’ e ‘*management development*’. Daí a necessidade premente de demarcação de forma a delimitar os campos, assim como, clarificar os objetivos e os resultados do desenvolvimento de liderança. “*Management Development focuses on the manager getting to grips with the process or ‘hard’ aspects of managing such as planning, execution, prioritization and control processes*” (Carbery & Garavan, 2005, 387). Segundo os autores, o ‘*management development*’ está focado no desenvolvimento das funções de gestão (planeamento, execução e controlo), já o ‘*leadership development*’ assenta no desenvolvimento individual integrado no contexto social e estratégico da organização.

*“Leadership development, as a type of human development, takes place over time; it is incremental in nature, it is accretive; and it is the result of complex reciprocal interactions between the leader, others, and social environment. Leadership requires that individual development is integrated and understood in the context of others, social systems and organizational strategies, missions and goals” (Olivares et al., 2007 citado por McGuire, 2014, 183).*

Na literatura, os investigadores têm também procurado distinguir os conceitos de *Desenvolvimento de Liderança* e de *Desenvolvimento de Líder* de forma a perceber qual o foco existente nas organizações. Na *Tabela N.º 3*, encontram-se alguns conceitos recentes encontrados na literatura, de forma a clarificar as diferenças entre eles.

Todos os autores referem que o desenvolvimento de liderança é um processo abrangente que inclui o desenvolvimento de líder; todos os autores constatam que o desenvolvimento de liderança é um processo coletivo que abrange a organização e o desenvolvimento de líder é focado no indivíduo e no seu desenvolvimento pessoal. É também uma preocupação generalizada que o desenvolvimento de líder deva estar em linha com as necessidades e as estratégias da organização. Por outro lado, o desenvolvimento de liderança deve considerar as necessidades de desenvolvimento do líder e da organização. DeRue e Myers assumem de uma

forma clara que o desenvolvimento de liderança e o desenvolvimento de líder são interdependentes (DeRue & Myers, 2009, 835).

Tabela N.º 3 - Definições de Desenvolvimento de Liderança e de Desenvolvimento de Líder

<b><i>Desenvolvimento de Liderança</i></b>	<b><i>Desenvolvimento de Líder</i></b>
<i>“Development of collective leadership processes and social capital in the organization and beyond, involving relationships, networking, trust, and commitments, as well as an appreciation of the social and political context and its implications for leadership styles and actions” (Iles &amp; Preece, 2006, 325).</i>	<i>“Leader development refers to the training and development of individual competencies, skills and attributes of a leader. These training programs include skills models, team management, performance evaluation and conferences” (Iles &amp; Preece, 2006, 322).</i>
<i>“Leadership development involves relationships, networking, trust and commitments, as well as an appreciation of the social and political context an its implications for leadership styles and actions” (Iles, 2012, 56).</i>	<i>“Developing individual-level intrapersonal competencies and human capital (cognitive, emotional, and self-awareness skills)” (Iles &amp; Preece, 2006, 325).</i>
<i>“Leadership development focuses on the social dimensions of leadership and includes such issues as interpersonal awareness and skills, team development processes and the processes involved in gaining commitment for vision and strategy” (Carbery &amp; Garavan, 2005, 388).</i>	<i>“Leader development focuses on the development of a leader or manager’s self-awareness and understanding of self as a leader” (Carbery &amp; Garavan, 2005, 388).</i>
<i>“(…) expanding the collective capacity of organizational members to engage effectively in leadership roles and processes” (McCauley et al. cited by Day, 2001, 582).</i>	<i>“the expansion of a person’s capacity to be effective in leadership roles and processes” (Van Velsor &amp; McCauley, 2004 cited by Day, 2011, 38).</i>
<i>“Leadership development as a type of human development, takes place over time; it is incremental in nature, it is accretive; and it is the result of complex reciprocal interactions between the leader, others and the social environment. Leadership requires that individual development in integrated and understood in the context of others, social systems, and organizational strategies, missions, and goals” (Olivares et al., 2007 cited by McGuire, 2014, 183).</i>	<i>“the development of the leader’s skills and abilities. These skills and abilities are often referred to as leader competencies, and many organizations have articulated a competency model that lists and describes their assessment of the capabilities individuals need to lead effectively in the organization” (Benson, 2007 cited by Mccauley, 2008, 8).</i>

Salienta-se no entanto que, na última década, o desenvolvimento de líder tem suscitado maior interesse, nomeadamente o desenvolvimento competências de liderança. Van Velsor e McCauley (2004) corroboram com a ideia de Day, referindo que o desenvolvimento de líder inclui – *‘Individual self management capabilities’, ‘Social capabilities’, ‘Work facilitation capabilities’* (Day, 2011, 38). Segundo Day (2011, 38), o desenvolvimento de líder é um meio eficaz de transformação das organizações, ou seja, a transformação dos indivíduos leva à transformação das organizações através do desenvolvimento de competências cognitivas, de inteligência emocional e de grupo. Day e Harrison (2007) vão mais além e têm uma abordagem de desenvolvimento de liderança que incorpora os níveis hierárquicos da organização com os níveis de desenvolvimento. O modelo reconhece que as necessidades de desenvolvimento mudam à medida que os indivíduos assumem altos cargos de responsabilidade, isto é, passam de necessidades individuais para relacionais e de identidade coletiva (Day, 2011, 39). Assim sendo, à medida que o líder vai subindo em termos hierárquicos na organização o foco tem de passar de desenvolvimento de líder (individual) para o desenvolvimento de liderança (coletivo).

O desafio do desenvolvimento de recursos humanos é o de acelerar o desenvolvimento de liderança nas organizações, melhorando a performance dos líderes existentes e criando um canal de gestão de talentos de forma a existirem líderes onde e quando são necessários. O objetivo do desenvolvimento de recursos humanos é fazer a ligação entre as estratégias corporativas e as unidades de negócios. Quando o desenvolvimento da liderança está desintegrado da estratégia, as linhas de liderança ficam obstruídas; o potencial pode deixar a organização por falta de oportunidades ou a organização pode-se esforçar para implementar estratégias e não ter recursos de liderança. Deste modo, é imprescindível integrar os sistemas de recursos humanos em torno dos desafios do desenvolvimento de liderança.

Segundo McGuire (2014), a compreensão relativamente ao desenvolvimento de liderança passa por uma abordagem integrada das teorias de liderança com as intervenções de desenvolvimento. Corroborando com o autor está Avolio (2007), quando refere que é necessário uma abordagem mais integrada para o desenvolvimento das teorias de liderança. *“Leadership is a function of both the leader and the led and the complexity of the context”* (Avolio, 2007, 31). Segundo Day (2011,46), é possível que o campo da liderança inclua os líderes, os liderados e o contexto que são elementos essenciais nesta interação dinâmica.

Na literatura do desenvolvimento de liderança encontram-se referências a *‘experiential learning theories’*. São vários os autores referenciados, mas mais recentemente McCall (2004) conclui que *“the primary source of learning to lead, to the extent that leadership can be learned, is experience”* (DeRue & Myers, 2009, 833). Seguindo a mesma ordem de pensamento, têm sido efetuados estudos para perceber a influência das experiências de vida no desenvolvimento de liderança. Mumford e outros investigadores (2000) concluíram que sem uma experiência de desenvolvimento apropriada, é improvável que os indivíduos mais inteligentes e motivados se tornem líderes eficazes (DeRue & Myers, 2009, 840).

Os autores têm consciência que não existem evidências empíricas que suportem a suposição e, além disso, estes resultados são inconsistentes com os avultados investimentos que as organizações têm feito em programas formais de desenvolvimento de liderança. Os programas garantem a aquisição de conhecimento e competências, no entanto, nada garante que eles serão aplicados no dia-a-dia da organização. Independentemente da percentagem de cada um, na literatura, o foco no desenvolvimento de liderança através da experiência é valorizada por diversos autores. Day, Harrison e Halpin (2009) reforçam que o desenvolvimento de líderes é uma jornada ao longo da vida e que faz parte do processo de desenvolvimento adulto (Day, 2011, 39). Outra abordagem feita por Luthans, Avolio, Gardner e outros investigadores tem se focado em processos que envolve o termo *‘authentic leadership development’* e é baseada na

psicologia positiva e resulta da liderança transformacional, onde Bass & Steidlmeier (1999) sugerem a existência de líderes pseudo-transformacionais e líderes transformacionais autênticos (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009, 423). Esta abordagem está assente no conceito de autenticidade. Este termo é usado “*to ground their approach involves someone ‘owning’ their experiences and acting in accordance with these inner thoughts and feeling*” (Avolio & Gardner, 2005; Day, 2011). Esta corrente será desenvolvida no ponto das teorias.

Ao nível do desenvolvimento de liderança tem surgido ainda a ideia de ‘*Mindful leadership training*’ - os treinos de liderança com base no ‘*Mindfulness*’. Estes têm impacto ao nível da atenção, cognição, emoção, comportamento e fisiologia (Good et al., 2016). Todas as contribuições são importantes para demonstrar que a eficácia do desenvolvimento dos recursos humanos depende do papel do líder e do seu desenvolvimento de competências.

#### 1.1.6 Conclusão do ponto 1.1

Ao se procurar contextualizar e caracterizar a realidade atual que interfere diretamente com o tema da tese, chega-se à conclusão que a rapidez com que o ambiente muda exige uma constante adaptação das pessoas e das organizações. No entanto, a dúvida coloca-se ao nível das pessoas e das organizações, pois talvez não estejam a acompanhar o ritmo e a complexidade das mudanças no seu meio envolvente.

O desenvolvimento de liderança ou de competências associadas à liderança e à gestão é apontado como fundamental para que as pessoas e as organizações acompanhem as mudanças e, se possível, estejam à frente e a gerar mais mudança. No entanto, será que os modelos e as práticas de desenvolvimento de liderança estão de acordo com as necessidades dos líderes, dos liderados, das organizações e do próprio contexto? Será que as competências que estão a ser exigidas aos líderes e aos gestores são as mais importantes e relevantes para enfrentar os desafios presentes e futuros?

Neste primeiro ponto da revisão da literatura, conclui-se que estamos em tempos de mudança, onde o nível de instabilidade e de complexidade exigem modelos mais abrangentes e integrados para irem de encontro às necessidades do contexto atual. É também importante perceber se os modelos conduzem efetivamente a uma liderança percebida como eficaz.

## 1.2 Liderança: Conceitos

### 1.2.1 Introdução

Na segunda parte da revisão da literatura serão apresentados os conceitos de líder e de liderança, procurando sempre que possível apresentar as diferenças relativamente aos conceitos de gestor e de gestão. Esta distinção é importante porque os líderes podem ser gestores e os gestores podem ser líderes, no entanto, ao nível das competências são diferentes.

Num estudo referente às competências e ao seu desenvolvimento, é fundamental distinguir a liderança da gestão, pois ambas apresentam um conjunto de competências que devem ser implementadas efetivamente nas organizações. No final deste ponto, é importante analisar o conceito de ‘*Leadership Effectiveness*’, pois só quando este é o resultado é que se conseguem estabelecer as competências para essa liderança eficaz.

### 1.2.2 Líder versus Gestor

À medida que a liderança tem ganho importância no seio organizacional, o papel e o comportamento do líder têm sido objeto de estudo. No entanto, é necessário estabelecer as diferenças entre o comportamento de líder e de gestor. As várias definições e/ou as diferenças apresentadas entre elas, encontram-se na *Tabela N.º 4*.

*Tabela N.º 4 - Líder versus Gestor*

<b>Líder</b>	<b>Gestor</b>
<p>”Take a personal, active outlook. Shape rather respond to ideas. Alter moods; evoke images, expectations. Change how people think about what’s desirable and possible. Set company direction; Develop fresh approaches to problems; Increase options. Turn ideas into exciting images; Seek risk when opportunities appear promising; Attracted to ideas. Relate to others directly, intuitively, empathetically; Focus on substance of events and decisions, including their meaning for participants; Subordinates describe them with emotionally rich adjectives. Relations appear turbulent, intense, disorganized. Yet motivation intensifies, and unanticipated outcomes proliferate; Comes from struggles to profoundly alter human and economic relationship. Feel separate from the organization” (Zaleznik, 1977).</p>	<p>“The an impersonal, passive outlook. Goals arise out of necessities, not desires; Negotiate and coerce. Balance opposing views. Design compromises. Limit choices. Avoid risk; Prefer working with people, but maintain minimal emotional involvement. Lack empathy. Focus on process. Communicate by sending ambiguous signals. Subordinates perceive them as inscrutable, detached, manipulative. Organization accumulates bureaucracy and political intrigue; Comes from perpetuating and strengthening existing institutions. Feel part of the organization” (Zaleznik, 1977).</p>
<p>“The leader innovates; The leader is an original; The leader develops; The leader focuses on people; The leader inspires trust; The leader has a long-range perspective; The leader asks what and why; The leader’s eye is on the horizon; The leader originates; The leader challenges it; The leader is his or her own person; The leader does the right thing” (Bennis,</p>	<p>“The manager administers; The manager is a copy; The manager maintains; The manager focuses on systems and structure; The manager relies on control; The manager has a short-range view; The manager asks how and when; The manager has his or her eye always on the bottom</p>

1989 citado por Bennis, 2009).	<i>line; The manager imitates; The manager accepts the status quo; The manager is the classic good soldier; The manager does things right” (Bennis, 1989 citado por Bennis, 2009).</i>
<i>“Leaders align people with a direction (vision) and press for change; Leaders gather a broad range of data and look for patterns, relationships, and linkages that help explain things; Leaders motivate and involve people in deciding how to achieve the organization’s vision; Leaders recognize and reward success; leaders make them feel like they belong to an organization that cares about them” (Kotter, 1990).</i>	<i>“Manager focus on planning and budgeting, organizing and staffing, and problem solving. They make it easier for people to complete their work, day after day” (Kotter, 1990).</i>
<i>“Organization is rooted in mission and philosophy; My work is based on the organization’s purpose; My main responsibility is stimulate change; I influence other by excitement, My speech are to motivate and inspire; With controversial issues, I take a stand and make it clear; I am a representative of the organization’s mission/vision” (Boyatzis, 1993).</i>	<i>“Organization is rooted in competitive advantage; My work is based on plan; My main responsibility is produce predictable results; I influence other by consensus, My speech are to solve problems; With controversial issues, I solicit views and seek consensus; I am an allocator of organization resources” (Boyatzis, 1993).</i>
<i>“Leaders foster new approaches and ideas, alter structures, and cope with change; Leaders shape moods and ideas and establish direction; Leaders welcome new options, develop choices, and create new approaches to long-standing problems; choose which decisions get made and how to communicate vision and strategy; Leaders influence others to voluntarily make day-to-day decisions that enhance the long-term viability; they maintain control through socialization, shared beliefs, norms, values, and intrinsic motivation; Leaders conduct turbulent, intense, future-oriented interactions that involve risk-taking and creativity” (Kaplan, 2009).</i>	<i>“Managers conserve and maintain stability and order and cope with complexity; Managers react to goals; Managers, in contrast, keep choices and options down to controllable levels; focus on how decisions get made and communicated; Managers conduct day-to-day operations: negotiate; rely on extrinsic motivation; organize responsibility by functional areas; conserve assets; Managers interact with people through prescribed roles and hierarchy” (Kaplan, 2009).</i>

Na literatura encontra-se a controvérsia em relação à distinção entre os comportamentos de liderança e de gestão. A dificuldade em estabelecer a diferença entre eles já vem desde 1977, quando Zaleznik pretendia distinguir líderes e gestores. O autor apresenta essa distinção através de quatro pontos – a atitude relativamente aos objetivos, a conceção do trabalho, a relação com os outros e o senso de si próprio. Segundo Kotter, os líderes e os gestores são pessoas diferentes, onde os gestores se preocupam como as coisas são feitas e os líderes se preocupam em construir um compromisso e uma visão de futuro. Apesar do debate, ambos os autores concordam que eles são complementares e igualmente importantes. Para Kotter (1990), as organizações necessitam de gestores e de líderes, especialmente em tempos de turbulência. Com a mesma visão, Kaplan (2009) enfatiza que os líderes têm papéis e estilos diferentes e sem aprofundar a questão apresenta as diferenças entre os líderes e os gestores.

Boyatzis, além de distinguir o papel do líder e de gestor no dia-a-dia de um organização acrescenta dados importantes para a área do desenvolvimento de liderança. O referido autor diz que se encontram executivos que possuem as competências de líderes eficazes, mas que não as colocam em prática no seu trabalho. Daí, o ser líder ser também uma escolha do próprio indivíduo. *“Many people in leadership positions do not demonstrate leadership and frustrate*

*members of their organizations and their stakeholders, even though they possess many of the competencies necessary to be an effective leader”* (Boyatzis, 1993, 6). Um dos aspetos que este autor refere que pode influenciar a escolha de desenvolver competências e ser líder é o momento da carreira e da vida do indivíduo. Boyatzis apresenta três modos de crescimento que podem ocorrer em diferentes momentos da vida. Na *Tabela N.º 5*, apresentam-se o modo Performance, Aprendizagem e Desenvolvimento.

*Tabela N.º 5 - Os 3 modos de crescimento ao longo da carreira e da vida*

	Desempenho/PERFORMANCE	APRENDIZAGEM	DESENVOLVIMENTO
<b>Teoria subjacente</b>	Teoria da Performance (“ <i>effective job performance</i> ”)	Teoria da Aprendizagem	Teoria do desenvolvimento de adultos
<b>Objetivo/Intenção</b>	Ser mestre na função	Expandir a experiência, variedade/novidade	Cumprir o propósito a que foi chamado
<b>Preocupação</b>	Sucesso	Generalizar o que sabem e podem fazer	Dilemas sociais e humanos
<b>Habilidades-chave</b>	Situações específicas, competências comportamentais (responsabilidades da função, tarefas e cultura organizacional)	Competências de aprendizagem, auto-imagem e valores contingentes	Traços e valores
<b>Melhor metodologia de medida</b>	Observação dos comportamentos (ex. Simulações e entrevistas de incidentes críticos)	Relatório, Checklist pessoal	Métodos interativos e interpretativos

Fonte: Boyatzis, 1993, 4.

A integração das pesquisas de Kolb que se focaram na aprendizagem e de Boyatzis que se focam no desempenho, surgiu um novo quadro teórico referente aos estilos de aprendizagem e a teoria de aprendizagem experimental (Boyatzis & Kolb, 1995). Numa abordagem de competências, é relevante ter em conta estas abordagens, pois ao se definirem as competências a serem desenvolvidas pelos líderes eficazes é fundamental ter em consideração o momento da carreira e da vida de cada líder ou gestor.

### 1.2.3 Liderança *versus* Gestão

Kotter foi um dos muitos investigadores a fazer a distinção entre os dois termos. “*Leadership and management are two distinctive and complementary systems of action. Each has its own function and characteristic activities. Both are necessary for success in an increasingly complex and volatile business environment*” (Kotter, 1990, 85). Por ambos contribuírem para o sucesso da organização, são termos utilizados muitas vezes sem nenhuma distinção e alguns investigadores referem-se à gestão como liderança (Hamlin, 2004). Fazer uma análise aos dois termos é fundamental pois não basta afirmar que é possível os gestores serem líderes e líderes serem gestores (R House & Aditya, 1997). Segundo Hamlin, a literatura de gestão e de liderança não

estão adequadamente integradas, daí a necessidade de analisá-las e integrá-las (Hamlin, 2004, 47). Mais recentemente, Hamlin refere que o problema da investigação na área da gestão tem sido a falta de acordo sobre os comportamentos de gestão que estão mais associados com as práticas eficazes de gestão e de liderança (Hamlin & Hatton, 2013). Seguindo o mesmo pensamento, Yukl *et al.* referem que o grande problema é a falta de acordo sobre a categoria dos comportamentos que são relevantes e o seu significado para os líderes e gestores (Yukl, Gordon, & Taber, 2002).

Outra das ideias relativamente à liderança é dada por Bennis quando refere que a tradicional ideia da liderança ‘*top down*’ típico da estrutura empresarial americana, em vez das equipas de pessoas que são quem torna a mudança possível (Bennis, 2002, 72). “*In a society as complex and technologically sophisticated as ours, the most urgent projects require the coordinated contributions of many talented people working together*” (Bennis, 2002, 73).

Na literatura, a liderança está relacionada com a influência, que ocorre segundo um processo entre quem lidera e quem segue, logo, envolve pessoas ou grupos e tem subjacente objetivos em comum. Deste ponto de vista, tem algumas semelhanças com a gestão. A liderança já era estudada por Aristóteles, já a gestão surge com a revolução industrial e com a necessidade de organizar, supervisionar e de gerir de forma a tornar as organizações mais eficientes e eficazes. A primeira função de gestão foi criada por Fayol, na sua teoria clássica da administração no início do século XX. Muitos outros desenvolvimentos ao nível da gestão se seguiram ao longo do século (McNamara, 2011).

Nos últimos anos, tem-se verificado grandes mudanças no local de trabalho como resultado das grandes mudanças tecnológicas e a intensificação do fenómeno da globalização que veio alterar o dia-a-dia das organizações. “*Organizations are increasingly that to be competitive they must invest in leadership and management development*” (Carbery & Garavan, 2005, 387). Para melhor se compreender a afirmação anterior, é necessário perceber as diferenças entre a liderança e a gestão. Na *Tabela N.º 6*, encontramos alguns conceitos. Estes estão muito associados às ‘funções’ de cada um na organização. A liderança é um processo dinâmico de alinhar, motivar, envolver e estimular a participação das pessoas na visão e no futuro. No contexto atual, a liderança tem o foco na mudança. A gestão assegura alguma estabilidade através do planeamento, organização e controlo das situações. A liderança é algo mais poderoso na organização. “*Being able to establish relationship and open the door way to better opportunities is not something at the top management*” (Anderson, 2006, 15).

Tabela N.º 6 - Liderança versus Gestão

<b>Liderança</b>	<b>Gestão</b>
<i>“Leadership is also defined as a process whereby individuals influence groups of individuals to achieve a shared goal or commonly desired outcomes” (Northouse, 1997).</i>	<i>“Management is about promoting stability – bringing order and predictability to complex, chaotic situations” (Kotter, 1990).</i>
<i>“Leadership – as producing change and movement, incorporating vision, building/ strategizing, aligning people/communicating, and motivating/inspiring employees (Kotter, 1990).</i>	<i>“Management produces order and consistency and involves planning/ budgeting, organizing/staffing, and controlling/problem solving” (Kotter, 1990).</i>
<i>“Leadership is a dynamic, evolving process and as such it incorporates behaviors, perception, decision-making and a whole host of other constructs” (Day, 2011, 46).</i>	<i>“Management is about maintaining the stability of a group or organization” (McCauley, 2008, 5).</i>
<i>“Leadership is about changing a group or organization. Leadership is more about the social or relational work of generating collective action” (McCauley, 2008, 6).</i>	<i>“Management is more about the technical tasks of running an organization” (McCauley, 2008, 6).</i>

Na literatura encontram-se inúmeros conceitos de liderança, onde cada um deles se foca em determinado aspeto da liderança. Face à complexidade dos nossos dias, existe a necessidade de integrar os vários conceitos de forma a se obter um conceito mais próximo da realidade. Winston e Patterson procuraram criar uma definição integrada de liderança utilizando noventa dimensões que encontraram nas várias definições presentes na literatura (Winston & Patterson, 2006).

O conceito de liderança segue um pouco as tendências das teorias da liderança e o que os investigadores consideram que um líder deve ser e fazer junto dos liderados e no contexto em que atuam. Segundo Collins (2002), Avolio refere que a liderança é como uma relação sistemática onde nenhum líder lidera sem liderados, neste sentido, para a eficácia da liderança, o foco deve estar menos no que o líder faz e mais no que os liderados fazem ou pensam. Este pensamento é seguido pelas teorias situacionais e contingenciais, onde encontramos a liderança mais focada nos liderados e no contexto em que a mesma ocorre. Relativamente à teoria de liderança transformacional de Bass, um das formas de distinguir a gestão da liderança está na liderança transaccional e transformacional, respetivamente (D. Collins, 2002, 5). Segundo Fiedler, os processos de liderança são altamente complexos, onde a liderança é uma interação entre o líder e a situação de liderança que se traduz na prática. *“We cannot make leaders more intelligent or more creative, but we can design situations that allow leaders to utilize their intellectual abilities, expertise, and experience more effectively”* (Fiedler, 1996, 249). De acordo com a teoria da liderança transformacional, encontramos a gestão associada à liderança transaccional e a liderança associada à transformacional.

Na literatura do desenvolvimento de liderança, encontram-se duas meta-análises desenvolvidas – Burke e Day (1986) e D. Collins (2002). Constata-se que, desde 1986, surgem novas práticas e teorias de liderança - *“Transformational Leadership (Bass, 1985), Team Leadership (Hackman*

& Walton, 1986; Larson & LaFasto, 1989), 360-degree feedback (Lepsinger & Lucia, 1997), and on-the-job experiences (McCauley & Brutus, 1998)” (D. Collins, 2002, 5). Ao longo do tempo, os métodos de aprendizagem foram-se tornando mais dinâmicos, permitindo aprender em cenários mais reais e desafiantes. O foco do desenvolvimento de liderança é diferente, pois algumas organizações têm integrado as intervenções de desenvolvimento de liderança com os objetivos estratégicos e de recursos humanos. O desenvolvimento de liderança representam uma importante atividade do desenvolvimento de recursos humanos nas organizações. Além disso, face ao contexto dinâmico e complexo onde operam as organizações, essas atividades são consideradas vitais para reforçar a capacidade de liderança e a *‘leadership pipeline’*.

Em suma, definir a liderança é uma tarefa difícil, daí a necessidade dos vários conceitos que se encontram na literatura. Pfeffer considerou a ambiguidade da liderança face às dificuldades de definir e medir o conceito (Pfeffer, 1977, 104). De uma forma simplista, pode-se dizer que a liderança resulta da interação recíproca entre o líder e os seus liderados.

#### 1.2.4 A necessidade de integração da gestão e da liderança - *‘Effectiveness Leadership’*

Hamlin constata a existência de uma falta de relevância e utilidade na maior parte das abordagens teóricas. Neste sentido, este investigador procura adotar abordagens com múltiplas perspetivas, seguindo a tendência que utiliza o termo *‘managerial and leadership effectiveness’* (Hamlin, 2004, 190). Yukl (1989) efetuou uma revisão da literatura onde constatou que existem muitas pesquisas no campo da liderança que referem essa necessidade de integração, encontrando-se artigos com o tema *‘managerial leadership development’*, que apesar de escassos não apresentam estudos empíricos. Collins chegou a esta conclusão na meta-análise que efetuou de 1982 a 2001. Segundo a referida autora, o termo *‘managerial leadership development’* é adotado para integrar as funções de líderes e gestores descritas na literatura; *“the term ‘managerial leadership’ integrated the traditional managerial and leadership behaviors where those behaviors are diferente but complementary”* (D. Collins 2002, 7). Collins apresentou definições para o termo *‘managerial leadership development’*, no sentido de contribuir para a clarificação do conceito. As definições que se enquadram nesta investigação são as seguintes: i) *“Is the expansion of a person's capacity to be effective in leadership roles and processes”* (McCauley et al., 1998); ii) *“Every form of growth or stage of development in the life-cycle that promotes, encourages and assists the expansion of knowledge and expertise required to optimize one's leadership potential and performance”* (Brungardt, 1996); iii) *“Is indeed a subtle mixture*

*of formal authority, skills, knowledge, information, intelligence, courage, tenacity, instinct and hard work*” (Sourcie, 1994).

Na literatura, esta temática está inserida nas áreas da psicologia e da gestão e centram-se nas abordagens da liderança através das teorias dos traços, dos comportamentos, situacional e transformacional (D. Collins 2002, 39). Daí o termo procurar integrar os tradicionais comportamentos de gestão e de liderança, pois são diferentes mas complementares, de acordo com os diversos investigadores estudados (Bass, 1990; R House & Aditya, 1997; Kotter, 1990; Yukl, 1989). A necessidade de integração da gestão e da liderança tem como principal objetivo, tal como as abordagens em separado, a eficácia. A dificuldade de estudar a eficácia enquanto variável dependente é encontrar as variáveis para medir o desempenho, a eficácia. O sucesso é diferente de eficácia. *“Success is performance as viewed by upper levels of management and within the narrow definitions of their purpose and scope. Effectiveness, in their view, is a measure of performance when more comprehensive views are taken into account”* (Boyatzis, 2006b, 126). Holton e Naquin ao criarem o modelo de competência, apresentaram o conceito de *‘High-Performance Leadership’* como sendo, *“leading and managing people and organizational systems to achieve and sustain high levels of effectiveness by optimizing goals, design and management at the individual, process and organizational levels”* (D. Collins & Holton III, 2004, 221). Luthans e os seus colegas distinguiram os gestores eficazes dos gestores de sucesso e apresentaram o conceito de *‘effectiveness’*. *“Effectiveness is defined as the perceived quantity and quality of the performance of a manager's unit and his or her subordinates' satisfaction and commitment, then the biggest relative contribution to real manager effectiveness comes from the human oriented activities - communication and human resource management”* (Luthans, 1988). Estes investigadores apresentam um modelo de *‘Managerial Effectiveness’* (Luthans, Welsh, & Taylor III, 1988). Seguindo a mesma ideia, encontra-se outro conceito semelhante e a diferença com o sucesso. *“Effectiveness was defined as a combination of quality and quantity of performance within the unit or section which the manager had responsibility for”* (Driscoll, Humphries, & Larsen, 1991, 315). Por outro lado, o conceito de sucesso encontra-se associado com a rápida promoção de um individuo no interior da sua organização (Driscoll, Humphries, & Larsen, 1991, 315). Deste modo, os investigadores distinguem os gestores de sucesso dos gestores eficazes. No entanto, mais associado à liderança, encontra-se o conceito de *‘effectiveness’* - *“is arguably the most organizationally relevant outcome associated with leadership and has enjoyed the most research attention”* (Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn, & Lyons, 2011, 349). De uma forma geral, apresentam-se na *Tabela N.º 7*, alguns conceitos de eficácia.

Tabela N.º 7 - Alguns conceitos de eficácia encontrados na literatura

<b>Definição:</b>	<b>Autores:</b>
<i>Effectiveness is defined as the perceived quantity and quality of the performance of a manager's unit and his or her subordinates' satisfaction and commitment, then the biggest relative contribution to real manager effectiveness comes from the human oriented activities - communication and human resource management.</i>	Luthans et al., 1988
<i>Effectiveness was defined as a combination of quality and quantity of performance within the unit or section which the manager had responsibility for.</i>	Driscoll et al., 1991
<i>Effectiveness is a measure of performance when more comprehensive views are taken into account.</i>	Richard E. Boyatzis, 2006b
<i>Effectiveness is arguably the most organizationally relevant outcome associated with leadership and has enjoyed the most research attention.</i>	Hoffman, Woehr, et al., 2011
<i>Effectiveness is considered to be the extent to which a manager's manifested behavior is congruent with his or her constituents' judgment of what they perceive to be effective or ineffective within a given context.</i>	Hamlin & Hatton, 2013
<i>Leadership effectiveness is a multidimensional construct comprised of four dimensions: (1) traits, (2) skills, (3) behaviors, and (4) processes.</i>	Lacerda, 2015
<i>Leadership effectiveness may be defined as the leader's ability to influence his team, group and organization toward the achievement of common goals to enhance the corporate long-term performance and sustainability.</i>	

O termo ‘*effectiveness*’ surge em alguns conceitos associado ao desempenho e à qualidade das atividades desenvolvidas, no entanto, em outros conceitos surgem de uma forma mais clara associado aos comportamentos, às competências que levam a esse desempenho. A eficácia traduz-se em desempenhos, no entanto, esses desempenhos são operacionalizados através dos comportamentos e das atitudes dos líderes. Segundo o modelo de Sternberg, a liderança eficaz é uma síntese de ‘*wisdom, creativity, intelligence*’ (WICS); a ideia básica é que estes três componentes necessitam trabalhar juntos para se ser um líder altamente eficaz. Sternberg além de se referir a traços de liderança, não considera que se nasce líder. Ele vê os traços como modificáveis, flexíveis e dinâmicos (Sternberg, 2007, 34). A liderança envolve competências e disposições (atitudes). Este modelo incorpora elementos de vários modelos de liderança. No entanto, em virtude da inexistência de consenso no que significa ‘*effectiveness*’ e, no pouco interesse no desenvolvimento de modelos que procurem examinar a relação entre ‘*effectiveness*’ e as atividades e os comportamentos diários de gestão e de liderança (Luthans et al., 1988), para medir a eficácia da liderança, vários estudos foram feitos. Um deles procurou desafiar os modelos contingenciais sugerindo ‘*universalistic models of managerial and leadership effectiveness*’ (R. Hamlin, 2002, 2004, 2005). Este modelo vai de encontro ao tópico encontrado no artigo de House e Aditya, ‘*universal or near universal effective leader behaviours*’ (R. J. House & Aditya, 1997, 461). Hamlin segue o seguinte conceito: - “*effectiveness is considered to be the extent to which a manager's manifested behavior is congruent with his or her constituents' judgment of what they perceive to be effective or ineffective within a given context*” (Hamlin & Hatton, 2013, 369). Este tem por base a ‘*multiple constituency approach*’ que

originou também o conceito de ‘*managerial reputational effectiveness*’ descrito por Tsui (1984). Esta abordagem baseia a avaliação do desempenho através dos comportamentos de gestão desejáveis esperados pelos constituintes .

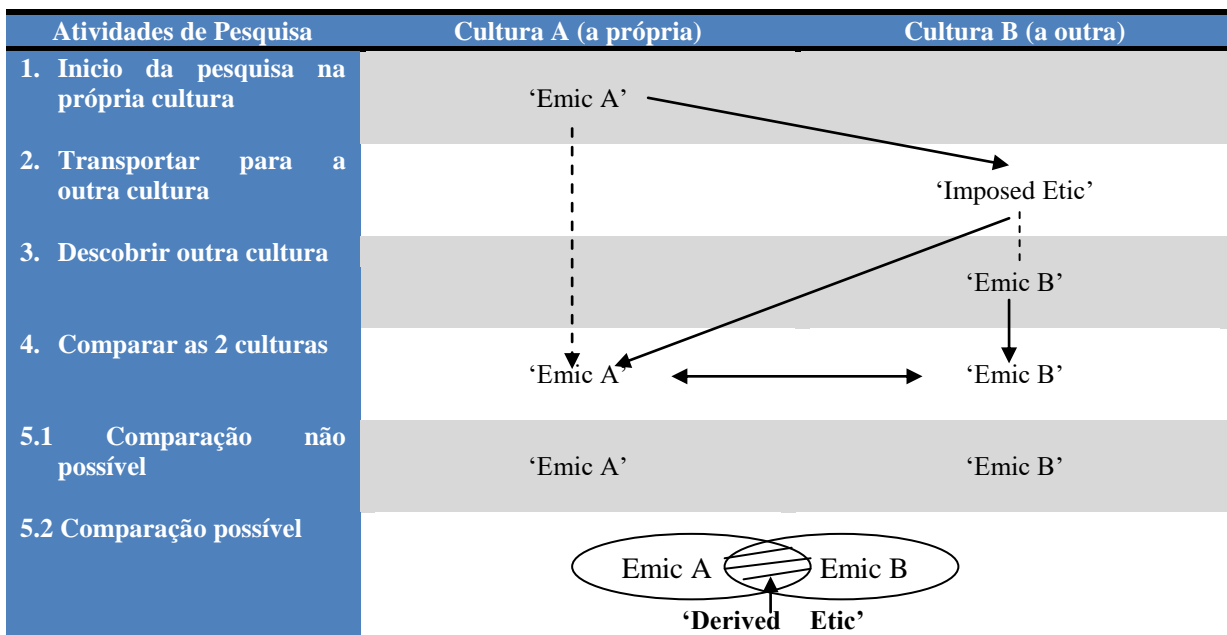
Na literatura são muitos os investigadores que referem esta questão da universalidade dos comportamentos, das competências ou dos estilos de liderança (Bass, 1997; Hamlin, 2004; R House & Aditya, 1997). Avolio, Bass e Jung vão mais longe e referem mesmo que uma das grandes fraquezas das pesquisas nesta área têm sido causadas pelas limitações ao nível da generalização dos resultados a outras organizações (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Há investigadores que consideram que existe muita investigação ao nível dos comportamentos de liderança e de gestão, no entanto, também consideram essa falta de generalização (Hamlin, Ruiz, & Wang, 2011). Uma das soluções encontradas para se caminhar no sentido da generalização é através de ‘*replication studies*’; esta solução é defendida por vários investigadores (Avolio et al., 1999; Tsang & Kwan, 1999). Deste modo, a existência de vários estudos, seguindo a mesma metodologia e o mesmo protocolo, podem contribuir para no futuro se poderem identificar os comportamentos genéricos de liderança e de gestão eficazes.

Nas ciências naturais, as réplicas de estudos são comuns ao contrário do que acontece nas ciências sociais. Tsang & Kwan apresentaram uma perspetiva critica relativamente aos estudos que concluem que as réplicas não têm atingido suficientemente os objetivos de verificação e de generalização (Tsang & Kwan, 1999). Os referidos autores apresentaram uma classificação de réplicas que são baseadas em dois pressupostos: - i) “*in a replication the researcher uses the same research method as that used in the original study*”; ii) “*a replication is assumed to be carried out at a time after the original study has been completed*” (Tsang & Kwan, 1999, 765). Uma réplica tem de manter o método de investigação, pois os pressupostos ontológicos e epistemológicos sobre a natureza humana têm de se manter. As réplicas são realizadas após o estudo original e uma a seguir à outra e não em simultâneo. As réplicas são classificadas tendo em conta se a medição e a análise é feita ou não da mesma forma e se os dados e a população é a mesma ou diferente. No caso das réplicas de Hamlin, mantêm-se a medição e a análise e a população é diferente, procurando-se uma generalização empírica. Tsang e Kwan consideram que as réplicas contribuem para a acumulação do conhecimento. “*The growth of knowledge is a cumulative process in which new insights are added to the existing stock of knowledge*” (Tsang & Kwan, 1999, 771).

Os estudos de um determinado fenómeno que são realizados em várias culturas e em vários contextos colocam uma questão aos investigadores: – É possível comparar os estudos realizados em diferentes culturas? (Berry, 1989). Berry mostra como é possível e apresenta 2 métodos de

pesquisa na área da psicologia – “those who propose working intensively within a single culture in order to discover and comprehend indigenous psychological phenomena, and those who seek to work extensively across cultures in order to produce generalizations about human behaviour that are valid for the species as a whole” (Berry, 1989, 721). Berry distingue assim as duas abordagens – ‘emic’ e ‘etic’ -, e, procura integrá-las através de um diagrama com os passos práticos para a sua operacionalização (Figura N.º 2).

Figura N.º 2 - Operacionalização das abordagens ‘Emics’ e ‘Etics’



Fonte: Berry, 1989, 730.

A investigação de uma única cultura (A) influencia as investigações das outras culturas. Segundo Berry, a tensão existente entre as investigações numa única cultura e as investigações realizadas em outras culturas resolve-se através das duas abordagens integradas. Desta forma, consegue-se compreender padrões gerais de relações entre as variáveis comportamentais e culturais. A integração das abordagens é chamada pelo referido autor de ‘*Derived Etic*’ e pode resultar numa comparação válida de um conjunto limitado de culturas. Se estes procedimentos forem estendidos a todas as culturas e fosse obtida uma ‘*Derived Etic*’, seria considerado ‘universal’; “a universal is truly ‘universal’, while a derived etic is limited to that set of cultures for which it has been established” (Berry, 1989, 728). Os estudos ‘*emic*’ baseiam-se no pressuposto de que a realidade é complexa e composta de múltiplas verdades que são específicas do contexto. Depois com a análise comparativa, se surgirem características comuns, a comparação é possível. Sem assumir a universalidade, esta abordagem permite tirar conclusões de mais contextos e ambientes culturais distintos (Hamlin, Nassar, & Wahba, 2010).

### 1.2.5 Conclusão do ponto 1.2

Ao longo deste ponto, foi possível constatar as diferenças entre a gestão e a liderança e a importância de ambas no seio organizacional. Ao estudar o fenómeno da eficácia, a gestão e a liderança complementam-se, daí a necessidade da integração dos conceitos de forma a permitir um conhecimento mais aprofundado. Associado à integração destes conceitos com a eficácia encontram-se também as abordagens da universalidade dos comportamentos, das competências e dos estilos de liderança; estas abordagens consideram os fatores situacionais mas consideram que existem comportamentos que são genéricos ou universais pois são independentes do fator cultural. Foram apresentados vários investigadores que nas suas investigações promovem essa integração. Como consequência dessas investigações surgem conceitos e teorias que abordam a eficácia integrando os dois conceitos. Apesar destas tentativas de integração da gestão com a liderança, a verdade é que as teorias continuam separadas. Deste modo, o próximo ponto desta tese aborda as teorias de liderança e de que forma buscam a liderança eficaz.

### 1.3 A eficácia da liderança: Teorias

#### 1.3.1 Introdução

Para Hawkins e Dulewicz, a literatura sobre a liderança revela uma geral confusão sobre o que é atualmente uma liderança eficaz (Hawkins & Dulewicz, 2009, 252). São muitos os artigos que se encontram sobre o tema da liderança e, até finais do século passado, cerca de 98% das evidências empíricas refletiam a cultura americana (R. J. House & Aditya, 1997, 409). Através de um estudo científico, House e Aditya concluem que a abordagem sistemática da liderança começou nos anos 30 do séc. XX e o desenvolvimento do conhecimento do fenómeno tem sido cumulativo. O desejo desses autores é que a acumulação do conhecimento continue, no entanto, no final do século passado, eles apontam dois grandes problemas: - o excessivo foco na relação chefe-subordinado e a exclusão das funções e do desempenho do líder e das variáveis organizacionais e ambientais que contribuem para a eficácia da liderança; e, a desadequada integração da literatura de gestão e de liderança, pois a investigação tem-se preocupado mais com as funções genéricas da liderança (R. J. House & Aditya, 1997, 409). Neste ponto, vamos rever os principais marcos da evolução desta temática, até à necessidade de uma abordagem que integre a gestão e a liderança.

#### 1.3.2 O que distingue os líderes eficazes dos não eficazes?: A evolução das teorias

A evolução das teorias de liderança têm em comum a busca de uma liderança eficaz, a procura pelo que distingue os líderes eficazes dos menos eficazes. Segundo Chemers, o foco das teorias é uma questão de moda, pois quando se começa a analisar um longo período de tempo da história da liderança verificam-se alguns pensamentos comuns às perspetivas teóricas, permitindo fazer uma integração funcional (Chemers, 2000, 30). Seguidamente, apresentam-se as principais abordagens, dando maior destaque às abordagens mais recentes que contribuam para aprofundar o conhecimento relativamente aos líderes eficazes.

##### A) Nasce-se líder ou não?: Teorias dos Traços e dos Comportamentos

Na busca das características que distinguem os líderes eficazes dos não eficazes, encontram-se vários estudos na literatura da especialidade. Existem muitas investigações que resultaram nas abordagens assentes na personalidade e na inteligência; numa fase inicial, essa inteligência era

considerada racional, cognitiva (Barrick & Mount, 1991), e mais recentemente, a inteligência emocional (Goleman, 1995).

A necessidade de desenvolver a liderança remete para a questão se se nasce líder ou se aprende a ser líder, abordada por Goleman (1998). Apesar de algumas habilidades de liderança puderem ser natas, muitos são os estudos que mostram que através da experiência, a liderança pode ser aprendida, não só através da formação em sala, mas sobretudo, através da observação, da prática e da própria interação com os outros. É suposto que todos os líderes tenham certas características estáveis que façam deles líderes (Den Hartog & Koopman, 2001, 167). A questão se nascem líderes ou se tornam líderes ao longo do seu percurso pessoal e profissional tem acompanhado a evolução das teorias de liderança. Kirkpatrick e Locke referem que até pode ser uma combinação de ambos, o que é inequivocamente claro é que os líderes não são iguais às outras pessoas (Kirkpatrick & Locke, 1991, 59). Os líderes enquanto indivíduos é que são importantes, pois não têm de ser '*grandes homens*'. Os referidos autores sugerem ainda que o desejo de liderar, a honestidade e integridade, auto-confiança, habilidades cognitivas e o conhecimento do negócio são as características individuais que distinguem os líderes dos não líderes.

Ao longo das últimas 3 décadas, verificou-se uma proliferação das pesquisas com ênfase nas características individuais dos líderes e a sua relação com a liderança eficaz (Kirkpatrick & Locke, 1991; S. J. Zaccaro, 2007; Yukl, 2010; Hoffman et al., 2011). A principal conclusão de Hoffman e a sua equipa é que a literatura referente às características individuais que contribuem para uma liderança eficaz está fragmentada, pois existem dois focos distintos: - os traços (a personalidade e a inteligência) e os estados (o conhecimento e as competências). Segundo os investigadores, a diferença entre eles é que a abordagem dos estados é menos estável, pois pode variar ao longo da vida dos indivíduos (Hoffman et al., 2011, 370). Esta visão vai de encontro com os três modos de crescimento ao longo da carreira e da vida apresentado por Boyatzis e descrito no ponto 1.2.2..

As teorias dos traços encontram-se associadas à personalidade e à liderança (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002), no entanto, ao longo do tempo, passaram por décadas de proeminência, seguidas por décadas de ceticismo e desinteresse (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009). Judge *et al.* procuraram reavivar a teoria dos traços através da associação à '*leadership emergence*' e à eficácia. Outros autores apresentam dificuldades de progressão das teorias dos traços em termos científicos devido à falta de coerência e de significado concetual (Zaccaro, 2007, 6). Esta ideia está em consonância com os resultados de Hoffman *et al.*; a modesta correlação de cada característica individual isoladamente com a liderança eficaz, abre portas à abordagem

comportamental dos líderes, aos fatores situacionais e a sua interação com as características dos líderes (Hoffman et al., 2011, 370).

A falta de evidência empírica para a existência de um perfil de traços de liderança levou à procura do estilo de liderança através dos comportamentos do líder, surgindo assim, a segunda maior abordagem, onde a eficácia da liderança depende do estilo de liderança (Den Hartog & Koopman, 2001, 168). Através dos estudos efetuados nas universidades de Ohio e do Michigan encontram-se as dimensões que descrevem melhor os estilos de liderança. Por um lado, encontramos as dimensões Consideração e Estruturação. Para diferenciar os comportamentos eficazes encontram-se também três tipos de comportamentos – Orientados para a tarefa, para o relacionamento e a liderança participativa (Den Hartog & Koopman, 2001, 168). Segundo os investigadores que propõem teorias ‘universais’ do comportamento do líder, então os líderes eficazes são orientados quer para as tarefas, quer para os relacionamentos com as pessoas; são chamados ‘*high-high leader*’. Destas duas dimensões, em 1972, resultou o modelo de Blake e Mouton. Mais recentemente, e já num contexto mais atual, onde a instabilidade e a imprevisibilidade são a realidade, o oposto do período em que as anteriores abordagens foram desenvolvidas, surgem estudos nos países escandinavos (Finlândia e Suécia), que reavaliaram as duas dimensões encontradas para estudar a essência do comportamento de liderança. Assim sendo, a “(...) *premissa básica é que, num mundo em mudanças, os líderes eficazes devem exibir um comportamento orientado para o desenvolvimento. Esses seriam líderes que valorizam a experimentação, buscam novas ideias e geram e implementam mudanças*” (Robbins, 2004, 308). Os investigadores verificaram que os itens de desenvolvimento, tais como, busca de novas formas de fazer as coisas, criar novas abordagens para os problemas e encorajar as pessoas a iniciar novas atividades já tinham sido equacionados pela escola de Ohio, no entanto, não eram fatores críticos para uma liderança eficaz (Robbins, 2004, 308). Nos estudos mais recentes, com as três dimensões, apesar de ainda carecerem de confirmação, apontam para que “(...) *os líderes que exibem um comportamento orientado para o desenvolvimento contam com funcionários mais satisfeitos e são vistos por estes como mais competentes*” (Robbins, 2004, 308).

Uma das abordagens mais contemporânea é de Ulrich, Zenger e Smallwood que assentam o trabalho no pressuposto da liderança baseada nos resultados em que a liderança eficaz é função dos atributos pessoais e os resultados alcançados (Safferstone, 2005; Intagliata, Ulrich, & Smallwood, 2000). Nesta abordagem o líder está orientado para os resultados. A busca dos comportamentos do líder e do gestor que sejam considerados universais e contribuam para a eficácia da liderança decorreu mais intensamente durante os anos 50 e meados dos anos 70 do século passado. A conclusão a que se chegou é que não existe um único padrão no

comportamento do gestor e do líder que caracterizasse todos os gestores e líderes eficazes (Hamlin, 2004, 193). A abordagem comportamental foi considerada insuficiente devido a algumas inconsistências nos resultados e a problemas na medição, o problema da causalidade, o problema do grupo, a liderança informal e emergente e a falta da análise situacional (Den Hartog & Koopman, 2001, 168).

#### B) Existem líderes universais ou comportamentos e competências universais?: Teorias Contingenciais e Situacionais

Nas teorias de liderança encontram-se duas posições extremas; os investigadores que argumentam que são as variáveis específicas da personalidade que determinam a eficácia da liderança e aqueles que desvalorizam a influência das diferenças individuais e atribui todas as variações na eficácia de liderança às restrições ambientais (Kets de Vries, Vriegnaud, & Florent-Treacy, 2004, 476). As abordagens contingenciais procuram responder às deficiências identificadas às teorias anteriores. Segundo estas abordagens, a eficácia de um estilo de liderança, com um padrão de comportamentos de líder, é contingente numa situação (Den Hartog & Koopman, 2001, 169). Por outras palavras, os comportamentos do líder são eficazes em algumas situações, mas em outras não. Na mesma linha de pensamento, Chemers considera improdutivo a pesquisa efetuada no âmbito dos traços de personalidade e dos comportamentos (Chemers, 2000, 30). Segundo ele, com as teorias contingenciais dá-se o reconhecimento da natureza complexa da liderança, pois são examinadas as características e os comportamentos do líder num contexto de parâmetros situacionais.

Com o desenvolvimento das abordagens contingenciais abriram-se novas hipóteses no sentido de conciliar as inconsistências das abordagens comportamentais. Através das teorias de Fiedler (1967) e de House (1971), constata-se que existem variáveis situacionais que moderam a eficácia dos diferentes comportamentos de liderança, levando alguns autores a sugerirem que algumas competências são universais (Bennis, 1999). Os principais modelos são os seguintes: - o Modelo Contingencial de Fiedler (1967, 1996), o Modelo Situacional de Hersey e Blanchard, o Modelo Normativo da Tomada de Decisão de Vroom e Yetton (Vroom & Yetton, 1973) e a Teoria dos Caminhos para os Objetivos de House (House, 1971; House, Filley, & Kerr, 1971).

Fazendo uma breve análise aos modelos, constata-se que o Modelo Contingencial de Fiedler baseia-se numa interação dos traços do líder com os parâmetros situacionais. Este modelo utiliza o método indutivo e a crítica feita ao mesmo refere-se ao facto do líder não poder escolher estar orientado quer para a tarefa, quer para o relacionamento numa mesma situação (Chemers, 2000,

30). O modelo de Fiedler de 1967, foi criticado devido à falta de base teórica, dando origem a novos desenvolvimentos. Em 1987, Fiedler e Garcia apresentaram a teoria dos recursos cognitivos, onde o desempenho do grupo depende da interação de dois traços – inteligência e experiência -, um tipo de comportamento do líder – diretivo -, e dois aspetos situacionais – stresse interpessoal e a natureza das tarefas do grupo. Esta teoria foi considerada com falta de suporte empírico (Den Hartog & Koopman, 2001, 169).

O Modelo Situacional de Hersey e Blanchard é dos mais populares e tem sido a base da formação em liderança (Den Hartog & Koopman, 2001, 169). Os comportamentos do líder devem-se adequar à maturidade ou ao nível de desenvolvimento das equipas como um todo, assim como, os seus membros individualmente (Hersey & Blanchard, 1974). Combinando os comportamentos orientados para as tarefas e para o relacionamento, foram criados 4 estilos de liderança: - *“telling (high task, low relations); selling (high, high); participating (low task, high relations); and delegating (low, low)”* (Den Hartog & Koopman, 2001, 169). A essência do modelo reside no facto dos líderes ajustarem o seu estilo comportamental de acordo com a maturidade dos subordinados. A perceção dos liderados é fundamental para o ajustamento do estilo de liderança (Hersey & Blanchard, 1974). Este modelo tem sido criticado devido à reduzida fundamentação teórica, a ambiguidade quanto ao conceito de maturidade e porque ignora outras importantes variáveis situacionais (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2006). Ao longo do tempo, Blanchard tem melhorado o modelo, levando à criação do Modelo de Liderança Situacional II, baseado *“nas convicções de que as pessoas podem e querem desenvolver-se e de que não existe um estilo melhor de liderança para encorajar esse desenvolvimento. Deve adaptar-se o estilo de liderança à situação”* (Blanchard, 2010, 80).

A consciência da perceção dos líderes pelos liderados e as perceções dos liderados face aos líderes influenciam as bases cognitivas decorrentes de anteriores expectativas e o processamento da informação (Chemers, 2000, 30). Neste sentido, com a ideia do líder envolver os liderados em diferentes tipos de tomada de decisão, surge o Modelo Normativo da Tomada de Decisão de Vroom e Yetton (1973). Este utiliza uma base teórica dedutível e apresenta-se como um modelo de decisão estratégica eficaz, pois integra os fatores situacionais (Chemers, 2000, 30). *“Normative Decision Theory identifies the decision procedures most likely to result in effective in a particular situation”* (Yukl, 1989, 265). Em 1988, Vroom em colaboração com Jago propôs uma revisão do modelo. O primeiro modelo mostrava aos gestores o que não fazer, mas indicava um procedimento ótimo de decisão (Yukl, 1989, 265). O modelo de Vroom-Yetton-Jago procurou otimizar o processo de tomada de decisão do líder. Este modelo identifica diferentes estilos de liderança sobre a situação e o nível de envolvimento e sugere a seleção de um estilo de

liderança para a tomada de decisão em grupo. Ao longo do tempo, Vroom procurou desenvolver um modelo de estilo de liderança, onde os gestores devem envolver os membros da equipa no processo de tomada de decisões (Vroom, 2003). Teoricamente, o modelo suporta a definição de liderança apresentada pelos seus autores – “*Leadership depends on the situation*” (Vroom & Jago, 2007); pois, a eficácia dos procedimentos de decisão dependem de vários aspetos da situação, incluindo a quantidade de informação disponível pelo líder e pelos liderados.

A Teoria dos Caminhos para os Objetivos de House (1971) é considerada a mais influente e completa abordagem contingencial, pois descreve como os líderes afetam a motivação e a satisfação dos liderados (House et al., 1971). Esta teoria baseia-se no contexto e na cultura da sociedade americana – mais individualista (House & Aditya, 1997, 462). Segundo esta teoria, os líderes eficazes contribuem para o ambiente onde os seus liderados trabalham, fornecendo os esclarecimentos cognitivos necessários para assegurar que eles possam alcançar as metas de trabalho; através da experiência dos objetivos atingidos e da recompensa por isso, é visível a satisfação intrínseca por parte dos liderados. Inicialmente, House distinguiu quatro estilos de liderança – Liderança diretiva, Liderança apoiante, Liderança participativa e Liderança orientada para o êxito (Cunha et al., 2006). Desta teoria, surgiu a teoria de liderança carismática de House (1976) e uma teoria reformulada de House em 1996. Durante 25 anos, foram realizados mais de 40 estudos para serem testadas as proposições da teoria e reconciliar os efeitos da orientação do líder nas tarefas e na satisfação e na performance das pessoas (House, 1996). “*Path-goal theory is a dyadic theory of supervision*” (House, 1996, 325). Esta tem em conta a orientação para as tarefas e para as pessoas, mas também se preocupa com a organização no seu todo.

De uma forma geral, esta teoria pode ser pensada como um processo em que os líderes selecionam os comportamentos específicos que são mais adequados às necessidades dos liderados e do ambiente de trabalho para que eles possam melhor orientá-los através do seu caminho na obtenção do seu trabalho diário (objetivos). As variáveis independentes da teoria começaram por ser duas classes de comportamentos do líder que não foram operacionalizadas e, em 1974, House & Mitchell definiram quatro tipos de comportamentos ou estilos de líder, baseados em dois fatores que foram identificados no estudo da Universidade do Estado de Ohio - ‘*Initiating Structure*’ e ‘*Consideration*’. Em 1993, foi realizada uma meta-análise a 120 estudos referentes a esta teoria e os resultados não foram conclusivos e os investigadores dessa meta-análise apontam abordagens alternativas para complementar as conclusões (Wofford & Liska, 1993). O comportamento dos líderes não é estanque, uma vez que existem outros estilos de liderança que podem ser utilizados dependendo da situação. Deste modo, em 1996, House definiu 8 classes de comportamentos do líder – ‘*Path-goal clarifying behaviors, Achievement*

*oriented leader behavior, Work facilitation, Supportive leader behavior, Interaction facilitations, Group oriented decision process, Representation and Networking, Value based leader behavior'* (House, 1996). Esta teoria pressupõe que as pessoas, neste caso, os líderes sejam flexíveis e que possam mudar o seu comportamento ou estilo, dependendo da situação. House conseguiu reformular a teoria, no entanto, considera que tem as suas limitações e que, por isso, não é suficiente para se chegar à eficácia da liderança. Mais recentemente, através da teoria da liderança transformacional, foi possível explicar a performance e a satisfação à luz da teoria de House (Vecchio, Justin, & Pearce, 2008).

Em suma, as teorias contingenciais e situacionais associam o sucesso do grupo, da equipa com a liderança eficaz. Existe alguma insatisfação quanto aos vários modelos contingenciais devido às inconsistências nos resultados. Globalmente, os modelos contingenciais têm a preocupação de aplicabilidade, relegando a explicação causal das regularidades observadas no processo. Estes modelos investem mais no determinismo linear dos fenómenos contextuais, ficando de fora, p. ex., a causalidade circular e da interação recíproca que caracterizam a liderança. Deste modo, existe alguma dificuldade de generalização dos resultados e a questão da contingencialidade não passa de uma intenção (Ferreira, Neves, Abreu, & Caetano, 1996). A procura de abordagens alternativas torna-se premente, p. ex., abordagens que considerem a possibilidade de diferenciar os subordinados, o papel da perceção, a necessidade ou não de liderança, e a influência (Den Hartog & Koopman, 2001, 172).

### C) Contributos de abordagens mais recentes

Existem contributos mais recentes também chamados de '*New Leadership*' e dela fazem parte, por exemplo, a Liderança Transformacional, Carismática, Autêntica e Humana. Estas teorias preocupam-se em perceber como o líder consegue níveis extraordinários de motivação, admiração, compromisso, respeito, confiança, dedicação, lealdade e desempenho por parte dos liderados. A evolução destas teorias culmina com a ideia de que a liderança "*is no longer simply described as an individual characteristic or difference, but rather is depicted in various models as dyadic, shared, relational, strategic, global, and a complex social dynamic*" (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Avolio, 2007) e, daí se encontrarem as diferenças entre as teorias tradicionais de liderança e o termo '*Complexity Leadership*' (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). A ética ao nível da liderança é também fundamental, pois para alguns autores, "*leaders divorced from ethics may contribute to corporate collapse with inevitable and disastrous social consequences*" (Yang, Ding, & Lo, 2016).

De forma a se apresentar as principais ideias de cada um dos contributos recentes, seguir-se-á a seguinte sequência: i) Liderança Carismática e Transformacional; ii) A Inteligência Emocional e a Liderança; iii) Liderança Relacional e a Liderança Nível 5; iv) ‘*Authentic Leadership*’, ‘*Servant Leadership*’ e ‘*Humane Leadership*’; v) ‘*Cross-cultural leadership*’ e ‘*Global leadership*’: Perspetiva Multicultural; e, vi) ‘*Team Leadership*’ e ‘*Complexity Leadership*’

i) *Liderança Carismática e Transformacional*

Na literatura encontram-se os chamados modelos do “novo paradigma” que estão relacionados com a liderança carismática (Conger & Kanungo, 1987, 1988) e a liderança transformacional (Bass, 1985, 1997). Os modelos anteriores viam a liderança como um processo, sendo que, os mais recentes enfatizam o papel do líder e a relação entre os liderados que se encontra descrito na literatura pelo termo ‘*followership*’ (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2005, 51). Para Bennis, a liderança exemplar e a mudança organizacional é impossível sem a inclusão, as iniciativas e a cooperação dos liderados (Bennis, 2002, 74)

A ênfase no carisma vem reforçar a ideia de que a força da personalidade do líder tem um extraordinário efeito nos seus liderados (Kets de Vries et al., 2004, 477). Por outro lado, o líder carismático está relacionado com o sucesso organizacional, pois o líder leva os seus liderados a experienciar emoções positivas. Este líder tem um papel importante na formação das perceções dos liderados sobre a eficácia do líder, na atração de novos líderes e no humor dos liderados (Bono & Ilies, 2006, 331). A teoria de liderança carismática é uma verdadeira meso teoria porque enfatiza a relação de um seguidor e líder e é o produto do líder, do seguidor e da situação (Klein & House, 1995, 197).

A teoria transformacional analisa as interações entre a situação e os traços, tendo em conta as várias perceções – do líder e dos liderados. Esta ideia não é suportada pela teoria contingencial que mostra que a liderança eficaz é o resultado do ajustamento entre os comportamentos e as situações particulares. A liderança transformacional mede a liderança enquanto resultado e as teorias contingenciais tendem a dar mais foco às características do líder (Chemers, 2000, 36). “*The transactional – transformational paradigm views leadership as a either a matter of contingent reinforcement of followers by a transactional leader or the moving of followers beyond their self-interests for the good of the group, organization, or society by a transformational leader*” (Bass, 1997, 130). Segundo Bass, este paradigma é universal, pois a mesma conceção do fenómeno e as relações podem ser observadas em várias organizações e culturas, salvo raras exceções, devido às características específicas das organizações e culturas.

Este autor considera a liderança transformacional e transacional como processos distintos, no entanto, complementares, pois o líder pode recorrer a ambos em simultâneo e em diferentes situações. Seguindo o mesmo raciocínio, Bass e Avolio estudaram também a relação entre os tipos de liderança com os contextos organizacionais (Bass & Avolio, 1993). Tendo em conta a liderança carismática e transformacional é possível verificar os efeitos profundos da liderança nos liderados (Shamir, House, & Arthur, 1993, 577).

Alguns críticos consideram a liderança transformacional pouco ética, então Bass e Steidlmeier, já com a influência da corrente da autenticidade, apresentam os quatro componentes da liderança transformacional autêntica baseado em:

*“the moral character of the leaders and their concerns for self and others; the ethical values embedded in the leaders’ vision, articulation, and program, which followers can embrace or reject; and, the morality of the processes of social ethical choices and action in which the leaders and followers engage and collectively pursue”* (Bass & Steidlmeier, 1999, 181).

As teorias carismáticas e transformacionais fornecem assim importantes contributos sobre a liderança eficaz (Yukl, 1999). No entanto, Yukl aponta algumas fraquezas conceituais que reduzem a sua capacidade para explicar a liderança eficaz. Deste modo, o referido autor sugere que alguns aspetos sejam refinados, pois a compatibilidade entre os dois estilos de liderança também é discutida. Um outro contributo para a liderança transformacional, foi desenvolvido no Reino Unido com a criação de um novo questionário de liderança transformacional (TLQ) (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2001). Este apresenta algumas diferenças relativamente ao *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) criado por Bass e Avolio. Os fatores emergentes no TLQ baseiam-se nas descrições individuais do comportamento que atribuem à liderança e fornecem uma definição detalhada e operacional dos vários componentes.

## ii) *A Inteligência Emocional e a Liderança*

A inteligência emocional (IE) surge associada ao talento e às competências que contribuem para uma maior eficácia e desempenho. No início da década de 90 do século passado, Salovey e Mayer usam pela primeira vez o termo IE (Salovey & Mayer, 1990; Mayer, DiPaolo, & Salovey, 1990; Mayer & Salovey, 1997). Segundo Salovey e Mayer, a IE é *“the ability to monitor one’s own and others’ feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one’s thinking and actions”* (Salovey & Mayer, 1990, 189). No segundo conceito dos mesmos autores, já se encontra um conceito mais elaborado.

*“Emotional intelligence involves the ability to perceive accurately, appraise, and express emotion; the ability to access and/or generate feelings when they facilitate thought; the ability to understand emotion and emotional knowledge, and the ability to regulate emotions to promote emotional and intellectual growth”* (Mayer & Salovey, 1997, 10).

Goleman definiu a ‘competência emocional’ como uma capacidade de aprendizagem baseada na inteligência emocional que resulta no excelente desempenho no trabalho (Goleman, 1998; Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000, 344). A competência emocional defendida por Goleman tem uma componente genética, mas que poderá também ser aprendida e desenvolvida por intermédio da experiência e da prática. Mais recentemente, outros autores concluem essas evidências de que a inteligência emocional pode ser desenvolvida (Dulewicz & Higgs, 2004). Da integração do trabalho de Goleman e de Boyatzis, resulta o seguinte conceito da IE:

*“Emotional intelligence is observed when a person demonstrates the competencies that constitute self-awareness, self-management, social awareness, and social skills at appropriate times and ways in sufficient frequency to be effective in the situation”* (R Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000, 344).

Há medida que a IE vai proliferando, alguns investigadores começam a considerar que o quociente de inteligência (QI) não é suficiente. *“Although conventional IQ is one part of managerial intelligence, it is not all there is to managerial intelligence”* (Sternberg, 1997, 476). Desenvolve-se então o quociente de inteligência emocional (QE). A criatividade é uma das competências que ganha destaque no contexto organizacional (Amabile, 1988, 1997, 2012; Sternberg, Kaufman, & Pretz, 2004; Sternberg, O’Hara, & Lubart, 1997; ).

A relação entre a inteligência e a liderança encontra-se em vários estudos que constam da meta-análise realizada por Judge, Colbert, & Ilies (2004). Existem concepções alternativas de inteligência na literatura – ‘*social intelligence*’, ‘*practical intelligence*’ (Sternberg, 1997), ‘*emotional intelligence*’, ‘*sociopolitical intelligence*’. A relação entre a inteligência do líder e a eficácia da liderança é também encontrada por quem defende as múltiplas inteligências (H. Gardner, 2000a, 2000b, 2003).

Em 1998, Goleman acrescenta que a inteligência cognitiva e as competências técnicas são importantes, mas a inteligência emocional é *sine qua non* da liderança, pois segundo ele, os líderes verdadeiramente eficazes se distinguem pelo seu nível de IE. Sem ela, a pessoa pode receber excelente treino ter mente incisiva e um suprimento infindável de boas ideias, mas, mesmo assim, não será um grande líder (Goleman, 1998, 83). Seguindo o mesmo pensamento, em 2002, juntamente com Boyatzis e McKee, Goleman desenvolve um modelo de competências de IE relacionadas com a liderança eficaz. A IE é representada por duas componentes e elas são as seguintes: i) a competência pessoal (Autoconsciência e Autogestão) que determina a autogestão e, ii) a competência social (Empatia e Gestão das Relações Sociais) que determina a gestão das relações (*Figura N.º 3*). No seu conjunto, poder-se-á falar então na tal competência emocional defendida por Goleman.

Figura N.º 3 - Dimensões da Inteligência Emocional e Competências associadas de Goleman, Boyatzis e McKee



Fonte: Goleman, Boyatzis, & McKee, 2007, 59

Goleman, Boyatzis e McKee apresentam ainda o conceito de liderança primal que está interligada com a inteligência emocional, pois, para os referidos autores, “(...) *os grandes líderes emocionam-nos. Acendem as nossas paixões e inspiram o melhor que há em nós. Quando procuramos explicar por que somos tão eficazes, falamos de estratégia, de visão ou de ideias poderosas. Mas a realidade é muito mais básica: a Grande Liderança baseia-se nas emoções*” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2007, 23). Neste sentido, “*o papel emocional do líder é primal – isto é, vem em primeiro lugar – em dois sentidos. É o primeiro ato de liderança e, ao mesmo tempo, é o mais importante*” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2007, 25).

Mais recentemente, Boyatzis define a inteligência emocional como um “*set of competencies, or abilities, in how a person: (a) is aware of himself/herself; (b) is able to manage his/her own emotions; (c) is aware of others and their emotions; and (d) is able to deal with and manage his/her relationships using emotional awareness*” (Boyatzis, 2006b, 125).

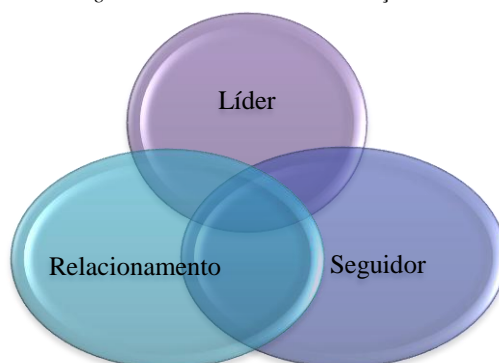
Além destes autores, muitos outros investigadores abordaram estas questões, assim como, o conceito de inteligência social e as múltiplas capacidades do ser humano, nomeadamente a inteligência interpessoal e intrapessoal (Goleman, 1998; Bar-On, 2006; Goleman & Boyatzis, 2008). Gardner apresentou os conceitos de inteligência interpessoal e intrapessoal no conjunto das sete capacidades descritas por este autor. Bar-On criou um modelo que combina as componentes sociais e emocionais com o defendido por Gardner – *‘intrapersonal and interpersonal intelligences’*. A inteligência emocional-social é composta de um número de competências intrapessoais e interpessoais, capacidades e facilitadores que combinados determinam o comportamento humano eficaz (Bar-On, 2006, 14). De forma a organizar as perspetivas da inteligência emocional, Sharma apresenta quatro perspetivas – Cognitiva, Não-Cognitiva, Neurológica e Mista; a perspetiva cognitiva é encontrada em Mayer e Salovey, a perspetiva não cognitiva encontra-se em Sharma e Bar-On e a perspetiva mista é a mais usual e encontra-se em Sternberg, Goleman e Goleman, Boyatzis e McKee (Sharma, 2008).

A liderança para o século XXI encontra-se mais associada à gestão de emoções do que ao exercício do poder, no sentido de se atingir o que Blanchard chama de *‘bem superior’*, que não é mais do que conciliar as visões e os objetivos de líderes e liderados (Blanchard, 2010).

### *iii) Liderança Relacional e a Liderança Nível 5*

No final do séc. XX, o papel do seguidor era visto como passivo, depois os modelos têm procurado integrar os liderados na compreensão do fenómeno da liderança, contribuindo para um conceito relacional de liderança (Hollander, 1992, 276). A liderança relacional é fruto da teoria das trocas Líder-Membro. Este conceito surgiu em 1972 com a base teórica na abordagem da liderança baseada nos relacionamentos desenvolvida por Graen e os seus colegas investigadores (Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999, 63). É uma teoria contemporânea, no entanto, o seu foco não é nos traços, nem nos comportamentos, nem nas contingências situacionais – é a relação (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2006, 377). Esta teoria procura compreender o processo de liderança, no entanto, tem por base a sociedade individualista americana (House & Aditya, 1997, 462). Seguindo o quadro teórico de Hollander (1978) e outros investigadores (Den Hartog & Koopman, 2001), é necessário combinar os diferentes domínios da liderança - líder, seguidor e relacionamento (*Figura N°4*).

Figura N.º 4 - Domínios da liderança



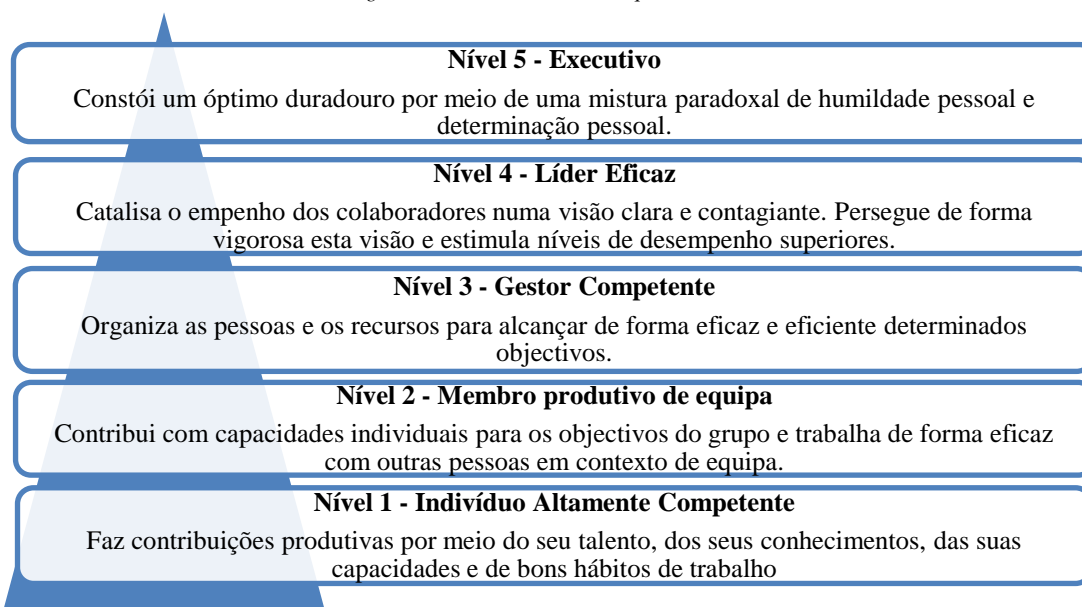
Fonte: Graen & Uhl-Bien, 1995, 221

As abordagens dos traços e dos comportamentos estão focados no domínio do Líder, que é onde a maioria das abordagens se tem centrado (Den Hartog & Koopman, 2001, 166); quando analisamos a perspetiva dos Liderados no processo de liderança, temos as abordagens contingenciais; e, finalmente, a relação entre eles. Este domínio, à luz da Teoria das Trocas Líder-Membro dá-nos uma outra perspetiva do processo de liderança (Graen & Uhl-Bien, 1995). O conceito de liderança muda em três domínios: - Liderança baseada no líder – no comportamento adequado da pessoa; Liderança baseada no seguidor – na habilidade e na motivação para gerir o seu próprio desempenho; Liderança baseada no relacionamento – na confiança, respeito e obrigação mútua que gera influência entre as partes (Graen & Uhl-Bien, 1995, 224). Esta abordagem proporciona um novo termo na literatura - Liderança Relacional. O conceito é ainda pouco claro - *“is a social influence process through which emergent coordination (evolving social order) and change (new values, attitudes, approaches, behaviors, and ideologies) are constructed and produced”* (Uhl-Bien, 2006, 655). Segundo esta teoria, a liderança é vista como um processo social de construção e os relacionamentos são considerados como a chave para novas formas de liderança. É assim possível explicar o porquê de os líderes muitas vezes agirem de forma diferente com diferentes liderados e desenvolverem diferentes tipos de relacionamentos com eles (Lunenburg, 2010). Os autores desta teoria consideram-na transacional e transformacional, no entanto, esta ideia é controversa, pois é considerada apenas transacional (Graen & Uhl-Bien, 1995, 238).

Na busca de perceber as diferenças entre as organizações consideradas ‘good’ e ‘great’, Collins e a sua equipa concluiu que é necessário um mecanismo de formação e de desenvolvimento de líderes, não só os que já pertencem à organização e pretendem ascender e progredir na carreira, como aqueles que a organização considera apresentar o perfil e os requisitos necessários. Na sua pesquisa, Collins constatou a existência de alavancas que aceleram o processo de transformação das organizações de boas para ótimas. Uma das alavancas, este autor chamou de *“liderança nível*

5”, pois as organizações apresentaram um conjunto de características próprias, nomeadamente “*a ambição pela empresa e a preparação de sucessores competentes*” (J. Collins, 2007, 2001). Segundo um estudo realizado em 1435 empresas, as organizações que têm maiores probabilidades de passarem de boas para ótimas, são as que escolhem os seus líderes vindos de dentro da própria organização; esta constatação resulta das onze empresas que atingiram o nível ótimo de desempenho. “*Em 11 diretores-gerais bom para ótimo, 10 vieram de dentro da empresa, 3 deles por herança familiar*” (J. Collins, 2007, 44). O modelo de análise de Collins, remete-nos para a liderança fazendo parte do processo de ‘*acumulação*’ das organizações. O modelo assenta em pessoas, pensamentos e ação disciplinada e onde a liderança é o fator essencial para a organização passar de boa a ótima. O referido autor apresenta-nos os níveis de liderança (Figura N.º 5), onde a Liderança de Nível 5, “*refere-se ao nível mais alto na hierarquia de capacidades executivas,*” e que “*constrói um ótimo duradouro por meio de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e determinação pessoal*” (J.Collins, 2007, 44).

Figura N.º 5 - Os 5 níveis hierárquicos de Collins



Fonte: Adaptado de J Collins, 2001

A humildade do líder é estudada mais recentemente e conclui que existe um forte impacto nos resultados e no desempenho das empresas (Ou, Waldman, & Peterson, 2015). Para Collins, os líderes de nível 5 “*canalizam as necessidades do seu ego para fora de si, dirigindo-as para o objetivo – superior – de construção de uma empresa ótima. Não quer dizer que eles não tenham ego ou os seus próprios interesses: na verdade são incrivelmente ambiciosos – mas a sua ambição é sobretudo pela instituição, não por eles próprios*” (Jim Collins, 2007, 44). Enquanto, os líderes dos outros níveis produzem sucesso para a organização, esse sucesso não é suficiente

para elevar a organização de medíocre a excelente. Ao nível dos valores partilhados e da cultura da organização, o desenvolvimento de competências é importante em qualquer organização. *“The development of the right employee skill can be the difference between excellence and mediocrity”* (Posner, Kouzes, & Schmidt, 1985, 306).

Para Collins, a liderança de nível 5 não é o único requisito para transformar uma boa organização numa ótima. Existem outros fatores, como ter as pessoas certas e criar uma cultura disciplinada, mas tudo isto só é possível com a ajuda do líder nível 5 (J. Collins, 2007).

iv) *‘Authentic Leadership’, ‘Servant Leadership’ e ‘Humane Leadership’*

Na busca de novas lideranças que se adequem aos novos contextos das últimas décadas do séc. XX, encontram-se os conceitos de *‘Authentic Leadership’, ‘Servant Leadership’ e ‘Humane Leadership’*.

Em 2003, Luthans & Avolio apresentaram o conceito de *‘Authentic Leadership’* como sendo *“a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organizational context, which results in both greater self-awareness and self-regulated positive behaviors on the part of leaders and associates, fostering positive self-development”* (Avolio et al., 2009, 424). Esta abordagem apresenta vários níveis que incluem líder, seguidor e o contexto. Para Goffee e Jones, a autenticidade é grandemente definida pelo que as pessoas veem no líder, pois não há um modo certo de estabelecer e gerir a autenticidade; há passos consistentes que ajudam os outros a perceber o líder como autêntico – a obter um melhor conhecimento de si e das suas origens e dos outros e melhorar a ligação ao contexto organizacional (Goffee & Jones, 2005). Segundo Tony Tieman, face ao contexto, é necessário um novo tipo de líder – o líder autêntico.

*“Authentic Leadership is about your ability to build and effectively communicate organizational identity - a shared understanding of who you are, the difference you're trying to make, and the unique value you create. If you lose your sense of self, you lose the power to create meaning - the force that attracts and binds the right people (and right customers) to you. (Tieman, 2009, 4)*

Nesta linha de pensamento, George *et al.* referem que nos últimos 50 anos, os vários estudos de liderança têm-se debruçado em determinar os estilos, as características ou os traços de personalidade dos grandes líderes, no entanto, ser autêntico não é tentar imitar os outros; é possível aprender com as experiências dos outros, mas o sucesso não se atinge quando se tenta ser igual aos outros. *“People trust you when you are genuine and authentic, not a replica of someone else”* (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007, 1). Além disso, nos últimos anos, a confiança no líder tem sido colocada em causa e George *et al.* também abordam o conceito de

líder autêntico como sendo alguém que “(...) *demonstrate a passion for their purpose, practice their values consistently, and lead with their hearts as well as their heads. They establish long-term, meaningful relationships and have the self-discipline to get results. They know who they are*” (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007, 1). Através de 125 líderes, estes autores procuraram saber como os líderes se podem tornar autênticos e quais as suas habilidades. Segundo estes autores, uma das competências a ser desenvolvida pelos líderes foi recomendada por 75 membros do Stanford Graduate School of Business’s Advisory Council, como sendo a autoconsciência, que é a competência emocional associada ao modelo de competências de IE.

Estes e outros investigadores acreditam que a liderança autêntica emerge das histórias de vida dos líderes. “*The life-story provides followers with a major source of information on which to base their judgments about the leader’s authenticity*” (Shamir & Eilam, 2005, 395). Ao longo da evolução desta abordagem, chegou-se a acordo em considerar 4 componentes da liderança autêntica – “*balanced processing, internalized moral perspective, relational transparency, and self-awareness*” (Avolio et al., 2009, 424). Estas componentes foram operacionalmente definidas por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008). Esta abordagem está assente na psicologia positiva e o conceito de líder requer um compromisso de autodesenvolvimento, ou seja, o líder não pode esperar que a organização crie o seu plano de desenvolvimento; ele próprio preocupa-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Nesta corrente da autenticidade, encontram-se estudos nas perspetivas dos atributos e das características do líder (Goffee & Jones, 2005; Harvey, Martinko, & Gardner, 2006), no entanto, existe um papel fundamental dos liderados, nomeadamente no seu desenvolvimento (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Os antecedentes dos conceitos ‘*authentic leadership*’ e ‘*followership*’ são as histórias pessoais dos líderes e dos liderados. No entanto, não se espera pelas experiências de vida para desenvolver a autenticidade daí se encontrar na literatura a distinção dos termos ‘*Authentic Leader Development*’ e ‘*Authentic Leadership Development*’, onde este último, estabelece o foco nas relações partilhadas entre o líder e os liderados criando o que estes autores chamam de ‘*Authentic Followership*’.

O termo ‘*Followership*’ refere-se às abordagens de liderança que se centram nos liderados, pois não basta estudar os líderes isoladamente. Os liderados são parte crucial do processo de liderança. Para alguns autores, um dos aspectos mais interessantes na teoria e na pesquisa é a ausência de discussão do impacto dos liderados no processo de liderança. A liderança é afetada pelo modo como os liderados constroem as suas opiniões sobre o líder através das interpretações que fazem da sua personalidade, dos seus comportamentos e da eficácia.

De uma forma geral, a teoria da liderança autêntica encontra-se dispersa e os seus autores dão um maior foco ao líder, aos liderados e ao desenvolvimento de ambos. Em 2005, Avolio e Gardner procuram sistematizar a teoria, apresentando as definições, os antecedentes, os contextos e os níveis de análise (Avolio & Gardner, 2005) e a grande preocupação é como acelerar o impacto da liderança ao nível individual, do grupo, da comunidade e da nação (Avolio, 2010). Estes autores apresentam os componentes da teoria de desenvolvimento da liderança autêntica e a comparação com as teorias da Liderança Carismática e Transformacional, da *'Servant Leadership'* e da *'Spiritual Leadership'*. No início do século XXI, os investigadores procuram integrar na literatura mais formas positivas de liderança (Avolio et al., 2009), promovendo assim, a integração das teorias de liderança (Avolio, 2007).

O fundamento filosófico de *'Servant Leadership'* existe há milhares de anos. Este tipo de líder é aquele que serve em primeiro lugar; ele tem o sentimento natural de querer servir em primeiro lugar. Este tipo de líder é encontrado nos discursos, por exemplo, da Madre Teresa, Lao-Tzu, Gandhi e de outros históricos, religiosos e líderes (Parris & Peachey, 2013, 379). A maior parte da literatura encontrada é na área da filosofia. Spears (2004) apresentou 10 características deste tipo de líder: i) *"listening; ii) empathy; iii) healing; iv) awareness; v) persuasion; vi) conceptualization; vii) foresight; viii) stewardship; ix) commitment; e, x) building community"* (Avolio et al., 2009, 436). Este conceito foi introduzido no contexto organizacional por Greenleaf. Em 1977, Greenleaf definiu *'servant leadership'* não só como uma técnica de gestão mas um modo de vida (Parris & Peachey, 2013, 379). Esta abordagem tem uma estrutura teórica que defende que a principal motivação de um líder é o papel de servir os outros, no entanto, existem algumas dificuldades em operacionalizar as variáveis (Winkle, Allen, Devore, & Winston, 2014, 71); não se encontram evidências científicas suficientes (Russell & Stone, 2002, 145). Estes autores fizeram uma revisão da literatura sobre este estilo de liderança e corroborando com eles, Avolio, Walumbwa and Weber (2009, 437) referem que é necessário analisar a forma como os valores pessoais deste estilo diferem dos outros estilos de liderança, tais como o transformacional. Conforme Dingman & Stone (2007), o processo de negócio que detém o poder de reflexão quanto ao impacto deste estilo de liderança é o planeamento de sucessão. O estudo de caso realizado mostrou uma relação positiva entre os princípios de *'Servant Leadership'* e o processo de sucessão.

Apesar desta tendência ser praticada em organizações privadas e sem fins lucrativos, considera-se que existe uma falta de investigação nesta área. Existem narrativas de diversos autores de como esta teoria está sendo usada nas organizações. Face à necessidade de estudos científicos, emergiram vários modelos. Russell & Stone desenvolveram um modelo fruto da inter-relação

dos atributos principais que distinguem o ‘*servant leader*’ – “*vision, honesty, integrity, trust, service, modeling, pioneering, appreciation of others, and empowerment*” (Parris & Peachey, 2013, 380). Desta forma, os investigadores determinaram onze atributos – “*communication, credibility, competence, stewardship, visibility, influence, persuasion, listening, encouragement, teaching, and delegation*” (Parris & Peachey, 2013, 380). Relativamente à revisão da literatura sobre esta teoria nos contextos organizacionais, Parris & Peachey concluíram que não há consenso na sua definição, os estudos sobre essa teoria são efetuados em vários contextos, culturas e temas. Além disso, os investigadores usam múltiplas medidas para explorar o conceito, no entanto, consideram a teoria viável que ajuda as organizações a melhorar o bem-estar dos liderados (Parris & Peachey, 2013, 380).

Mais recentemente, continuando na busca de uma liderança e uma organização mais humana, Dimitrov (2015) realizou o primeiro estudo de caso sobre o conceito de ‘*Humane Leadership*’. A referida autora explora como a liderança influencia uma organização a tornar-se humana através das suas características e comportamentos. Uma das conclusões do estudo de caso é que os traços e os comportamentos de algumas teorias de liderança modernas, tais como liderança autêntica, a liderança transformacional e carismática foram combinados sob o conceito de liderança humana; certos tipos de características e comportamentos de liderança são semelhantes. Este estudo resume todos estes estilos de liderança em *Humane leadership*. “*Humane leaders can be fostered and encouraged in parallel with the transformation of a workplace culture into a human organization*” (Dimitrov, 2015, 139).

Apesar das limitações destas abordagens e da necessidade de desenvolver novas investigações de forma a aprofundar e a sustentar melhor os princípios teóricos, é importante salientar o contributo de cada uma no estudo da liderança.

v) ‘*Cross-cultural leadership*’ e ‘*Global leadership*’: *Perspetiva Multicultural*

A perspetiva cultural é fundamental, pois as diferentes culturas podem ter diferentes conceções de liderança. Numa sociedade onde predomina o individualismo é o caso dos EUA, que origina uma perceção de liderança diferente de outras culturas. Uma das abordagens que tem sido usada para estudar a liderança são as teorias implícitas de liderança, pois como enfatizam as perceções cognitivas de cada um, têm em conta as diferenças culturais. O interesse no papel da liderança nos contextos culturais é interessante devido à globalização das organizações que requerem líderes que trabalhem em diversas localizações e contextos.

Um dos projetos mais referenciados é o *GLOBE (global leadership and organizational behavioral effectiveness)* que é constituído por vários estudos de ‘*cross-cultural leadership*’. Estes estudos incluem uma mistura de investigações qualitativas e quantitativas. Um dos objetivos desses estudos é examinar as crenças que as diferentes culturas têm sobre os líderes eficazes. “*Although many of the leadership attributes and behaviors examined varied by culture, the research did determine that certain implicit leadership theories had universal endorsement*” (Avolio et al., 2009, 438). O projeto GLOBE resolve algumas críticas que são apontadas ao modelo de Hofstede, pois procura descrever, compreender e prever o impacto das variáveis culturais na liderança e nos processos organizacionais (Cunha et al., 2006). House *et al.* definem os atributos globais de liderança eficaz - “*Power distance, Uncertainty avoidance, humane orientation, collectivism, assertiveness, gender egalitarianism, future orientation, performance orientation*” (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002, 6).

Com as recentes pesquisas, o foco assenta no papel das diferenças culturais no processo de liderança, verificando-se o regresso da ênfase nas características universais dos líderes eficazes (Chemers, 2000, 30). Com o objetivo de se criarem instrumentos de avaliação surgem o ‘*Global Leadership Life Inventory*’ (Kets de Vries et al., 2004; 2007), que procura as áreas do comportamento de liderança que precisam ser aperfeiçoadas e, o ‘*Mediated model predicting supervisor ratings of global leadership performance*’ (Caligiuri & Tarique, 2012), que surge da análise dos dados numa amostra de 420 ‘*global leaders*’. Este permite verificar o efeito combinado das características de personalidade e das experiências culturais como preditores das competências culturais. Caligiuri & Tarique (2012) utilizam dois questionários para concluir que estas competências são preditores dos rácios de eficácia de liderança global e sugerem o desenvolvimento de experiências culturais através de atividades relacionadas ao trabalho e não trabalho. Esse desenvolvimento é assim crítico para a construção de uma linha de ascensão de líderes globais eficazes.

Seguindo a linha dos estudos ‘*cross-case*’ e ‘*cross-nation*’, Hamlin e a sua equipa de investigadores têm apresentado resultados ao nível da eficácia de liderança e de gestão. O seu modelo tem como suporte teórico a abordagem ‘*the multiple-constituency*’, onde a eficácia é medida pelo “*the subjective judgment of constituencies, and subjective measures are known to be subject to perceptual bias or intentional distortion by the raters*” (Tsui, 1990). Sendo os constituintes constituídos pelos pares, subordinados e chefias. A eficácia dos gestores é analisada por Tsui do ponto de vista da reputação. A referida autora propõe que os gestores ganham a reputação de serem eficazes conhecendo as próprias expectativas dos membros da equipa. Neste sentido, o modelo de Hamlin é guiado pela noção de ‘*managerial reputational*

*effectiveness*' (Tsui, 1984). O conceito tem origem nas ideias de que: “*managerial effectiveness is a multi-determined entity depending on the manager, his or her position, the organization and the socio-economic environment; and, managerial effectiveness arises from different interaction processes, and it is socially constructed*” (Ruiz, Hamlin, & Martinez, 2014). Hamlin constata ainda que na literatura da eficácia da liderança e da gestão existem duas abordagens distintas; a primeira assente na abordagem de que os critérios que constituem a eficácia são dependentes do contexto e específicas de cada perspetiva; e, a outra abordagem, mais universalista, sugere a existência de critérios genéricos de eficácia de liderança e de gestão (Hamlin, 2002). Esta última, com pouca evidência empírica quando o investigador apresentou os seus argumentos. O seu trabalho e da sua equipa tem contribuído para o debate quanto à existência de comportamentos universais. O desafio é a criação de um modelo genérico de eficácia de liderança e de gestão. Procurando integrar 50 anos de investigação ao nível dos comportamentos, onde se constata que não existe concordância quanto aos comportamentos eficazes. Yukl e a sua equipa criou um modelo ‘*Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior*’, em 2002, onde apresenta três meta-categorias – ‘*Task Behavior, Relations Behavior, Change Behavior*’ (Yukl et al., 2002). Este modelo foi aperfeiçoado em 2012, com a introdução de uma nova meta-categoria – ‘*External*’ (Yukl, 2012). Hamlin e Yukl preocupam-se com as questões da eficácia de liderança e de gestão e têm-se debruçado em identificar os ‘critérios genéricos’ ou a taxonomia de comportamentos do líder. Estas abordagens são desenvolvidas nos pontos seguintes da revisão da literatura.

Este século tem demonstrado bem o interesse crescente no desenvolvimento de conhecimento ao nível da gestão ‘global’. O objetivo é atender às necessidades de desenvolvimento de negócios a nível global (Tsui & Nifadkar, 2007). Face à pertinência do tema, os referidos autores fizeram um balanço da investigação sobre o comportamento organizacional com a cultura nacional como a principal variável explicativa; estes autores analisaram noventa e três estudos empíricos publicados em dezasseis revistas de gestão de 1996 a 2005. A análise mostra alguns avanços, mas identifica muitas lacunas na teoria e nos métodos. Conclui-se que não é uma questão de moda, pois com a globalização, as organizações cada vez mais estabelecem contacto com outros países, outras culturas. Deste modo, a investigação tem-se preocupado em realizar estudos internacionais de forma a comparar as diferentes realidades.

vi) ‘*Team Leadership*’ e ‘*Complexity Leadership*’

Na literatura tem-se verificado um aumento de investigações que se focam no papel da liderança no sucesso das equipas; isto porque o uso das equipas no contexto organizacional também tem

aumentado. Shamir refere até uma redução do papel da liderança no século XXI devido às equipas de projeto, à ideia de partilhar e distribuir a liderança e a liderança à distância (*'teleleadership'*) (Den Hartog & Koopman, 2001).

O final do século XX foi acompanhado pelo desenvolvimento de investigações relativamente às equipas de líderes das organizações. Segundo Goleman, Boyatzis e McKee, os grupos são mais 'especialistas' que os indivíduos quando exibem qualidades de inteligência emocional (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, 56). Daí a necessidade de maximizar a inteligência emocional do grupo através das mesmas capacidades analisadas a nível individual (Goleman *et al.*, 2002, 59). *"More than anyone else, it is the team leader who has the power to establish norms, maximizing harmony and collaboration to ensure that the team benefits from the best talents of each member"* (Goleman *et al.*, 2002, 58). Deste modo, quando se estuda a liderança é importante ter-se uma visão centrada nas equipas. House & Aditya referem-se à *'Team Leadership'* como uma liderança distribuída que toma três formas – *"Delegated leadership, Co-leadership, Peer leadership"* (House & Aditya, 1997). Morgenson *et al.* apresentam uma revisão da literatura e as quinze funções do *'Team Leadership'* e elas são:

*"Compose team, define mission, establish expectations and goals, structure and plan, train and develop team, sensemaking, provide feedback, monitor team, manage team boundaries, challenge team, perform team task, solve problems, provide resources, encourage team self-management, support social climate"* (Morgenson, DeRue, & Karam, 2010, 10).

Ao se estudar como os comportamentos estão associados com os resultados do grupo e da organização, tende-se a considerar o sucesso da equipa como que uma liderança eficaz (Chemers, 2000, 32). Corroborando com a mesma ideia, encontra-se na literatura formas de conceitualizar a liderança e a avaliação dos líderes em termos da performance da equipa e da organização (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008). Estes autores apresentam a liderança como – *"a solution to the problem of collective effort – the problem of bringing people together and combining their efforts to promote success and survival"* (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008, 96). Este conceito enfatiza a influência social e os objetivos do grupo tal como referido por outros autores (Bass, 1990; House & Aditya, 1997; Yukl, 1989; Zaccaro & Klimoski, 2001). Segundo Kaiser *et al.*, a eficácia da liderança é definida em termos da avaliação dos gestores e, em outros estudos, é definida em termos de como os gestores afetam a satisfação e a motivação dos trabalhadores e os resultados (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008, 97). Os referidos autores concluem que a eficácia da liderança deve ser definida e avaliada em termos da performance da equipa que o líder é responsável; muitas pesquisas preocupam-se como os gestores são percebidos e dão pouco importância à eficácia da liderança. Outra constatação é que uma parte da literatura foca-se como a liderança afeta o desempenho da organização, no entanto, foca-se mais nos liderados,

na equipa e nos processos organizacionais do que nos resultados organizacionais (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008, 107). Mais uma vez, é importante distinguir o sucesso da carreira dos gestores e a sua eficácia enquanto líderes; são distintos, mas essa distinção não é feita na maioria dos estudos pois, a maioria foca-se no sucesso da carreira e como o líder é percebido, à exceção de Collins e a sua equipa de investigadores (J. Collins, 2007). Recentemente, uma investigação procurou a perceção dos impactos combinados pessoa-equipa na eficácia da equipa. Os seus autores mostraram que *“the interaction between both fit types is key when investigating shared perceptions of person–team fit and their impact on team effectiveness. Teams with an inclusive climate - that is, teams in which members share perceptions of high supplementary and high complementary fit - are most effective via their high levels of team cohesion”* (Cooman, Vantilborgh, Bal, & Lub, 2016, 336). A mesma conclusão não foi encontrada a nível individual. A maioria das teorias mencionam os processos da equipa como moderadores, indicando quais os comportamentos associados à liderança mais apropriados ou eficazes numa circunstância particular do desempenho das equipas; poucos modelos especificam os processos de liderança como os principais condutores dos processos de equipa (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001, 452). Este estudo foca-se nas dinâmicas entre o líder e a equipa sobre a lente de uma liderança funcional, procurando ser um quadro de referência sobre os efeitos da liderança no desempenho das equipas. Para estes autores, existem quatro conjuntos de processos de equipa que influenciam a eficácia das equipas – *‘Team cognitive processes, Team motivational processes, Team affective processes, Team coordination’*; o ambiente e as características da organização e da equipa são os moderadores do modelo (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001, 458). Esta perspetiva define liderança como *‘social problem solving’*, onde os líderes são responsáveis por diagnosticar o problema que pode impedir o grupo ou a organização de atingir os objetivos, criar e planear possíveis soluções e implementar essas soluções nos complexos domínios. Os autores referenciados acreditam que a equipa e a eficácia do líder influenciam-se reciprocamente, no entanto, focaram-se apenas na influência do líder na eficácia da equipa. O contributo do modelo é o seu quadro teórico onde os líderes contribuem sistematicamente para a eficácia das equipas (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001, 457).

Estas teorias referem-se ao que alguns autores consideram as teorias tradicionais de liderança, assentes em estruturas organizacionais hierárquicas e onde a unidade de análise é muitas vezes o líder, o líder e os liderados, o líder e o grupo (Avolio et al., 2009, 430). Mais recentemente e seguindo o pensamento sobre a complexidade, alguns autores apresentam a teoria da complexidade da liderança (Uhl-Bien et al., 2007). Segundo estes autores, a unidade de análise fundamental é *‘a complex adaptive system’* e a liderança é vista como *“a complex interactive*

*dynamic from which adaptive outcomes emerge*” (Uhl-Bien et al., 2007, 298). De uma forma simples, a liderança é um sistema interativo e dinâmico, onde existem agentes que interagem uns com os outros em redes complexas de feedback, produzindo resultados tais como, *‘knowledge dissemination, learning, innovation, and adaptation to change’* (Avolio et al., 2009, 430). Neste sentido, identificam-se três grandes tipos de liderança – *‘Administrative Leadership’*, *‘Enabling Leadership’*, e *‘Adaptive Leadership’* (Uhl-Bien et al., 2007, 299). Esta teoria destaca as interações que são estabelecidas como fundamentais no processo de liderança e o papel do líder é fundamental. Os líderes que pretendam aplicar os princípios da complexidade nas suas organizações precisarão pensar e agir de forma diferente do passado. Isto pode não ser fácil, mas é essencial nos contextos complexos (Snowden & Boone, 2007, 3). Estes autores apresentam um quadro de referência *‘Cynefin’* que ajuda os líderes a determinar os vários contextos e o que fazer em cada um deles. Segundo estes autores, as escolas de gestão apenas preparam os líderes para domínios *‘ordered’*, no entanto, a maioria dos líderes conta com as suas capacidades naturais quando operam em contextos *‘unordered’* e até mesmo *‘disorder’*. Face à maior complexidade, a intuição, a inteligência e o carisma dos líderes já não são suficientes para orientar as suas organizações, pois por vezes, têm de ir contra os seus próprios instintos. *“A deep understanding of context, the ability to embrace complexity and paradox, and a willingness to flexibly change leadership style will be required for leaders who want to make things happen in a time of increasing uncertainty”* (Snowden & Boone, 2007, 8). Ainda estudando a relação líder e equipa, alguns investigadores procuraram estudar o humor do líder e a satisfação dos liderados. A primeira conclusão foi que o humor do líder e a satisfação dos liderados relativamente à função era dependente da qualidade do relacionamento líder-subordinado. Quanto ao humor do líder, *“both positive and negative (i.e., affiliative and aggressive) leader humor styles were positively associated with job satisfaction when the relationship was positive, but both types were negatively associated with job satisfaction when the relationship was negative”* (Robert, Dunne, & Iun, 2016).

O contexto é cada vez mais importante e os líderes têm de adaptar o mais rápido possível os seus estilos de liderança às situações complexas do dia-a-dia da organização.

### 1.3.3 Conclusão do ponto 1.3

Este ponto da revisão da literatura permitiu identificar os contributos isolados de cada uma das abordagens, assim como, a sua importância para explicar a liderança eficaz. Cada vez mais, alguns investigadores referem a necessidade de integrar as várias teorias e os vários modelos de

forma a se obter um maior conhecimento do fenómeno da eficácia. A seguir à questão se se nasce líder ou não, a dúvida quanto ao que distingue os líderes eficazes dos não eficazes, é o que se encontra mais referenciado na literatura. Independentemente de nem todas as abordagens e teorias integrarem a liderança e a gestão, é consensual a dificuldade em medir a eficácia. A própria definição de eficácia apresenta diferenças.

De uma forma geral, encontramos a eficácia associada aos resultados atingidos pelo líder, pela equipa e pela organização. A este nível, a eficácia aparece próximo do sucesso, apesar de serem conceitos distintos. Encontramos esta ideia nas teorias mais tradicionais de liderança e nas abordagens onde o foco está no líder e nas suas características pessoais. À medida que as teorias abordam os liderados e o seu impacto na liderança, nomeadamente as suas perceções quanto ao desempenho e aos comportamentos do líder, a eficácia surge dessas mesmas perceções. Isto é, o comportamento do líder tem de ser percebido como eficaz pelos outros.

## 1.4 Competências

### 1.4.1 Introdução

No contexto organizacional, os sistemas de desenvolvimento de competências são as ferramentas para tornar prático o conceito de *Learning Organization* (Mulder & Collins, 2007), logo de promover o desenvolvimento no interior da organização.

Na literatura da especialidade, encontram-se vários modelos de competências que contribuem significativamente com um conjunto de competências fundamentais para o desenvolvimento de liderança nas organizações. Na busca de identificar as competências associadas à liderança, Petrie apresenta algumas competências essenciais para os nossos dias: “*adaptability, self-awareness, boundary spanning, collaboration, network thinking, creativity, ability to think strategically and manage change effectively, systems thinkers*” (Petrie, 2014, 9).

Sendo a abordagem das competências fundamental para o desenvolvimento de liderança, esta parte da revisão da literatura vai focar-se nos estudos científicos, começando por integrar as competências nas teorias de liderança, a sua importância no contexto organizacional e finalizando com os modelos de competências existentes nos artigos científicos.

### 1.4.2 As competências no contexto das teorias de liderança

Ao longo da história, os estudiosos como Platão e Confúcio sempre se preocuparam em saber o que é um bom líder. Confúcio definiu 4 virtudes de líderes eficazes –“*Jen (love); Li (proper conduct); Xiao (piety); e, Zhang rong (the doctrine of the mean)*” (Turner & Müller, 2005, 49). De acordo com a retórica de Aristóteles (*pathos, ethos, logos*), um líder deve: “*Build relationships with those who are led; Advocate a moral vision; Persuade by logic to manage actions*” (Turner & Müller, 2005, 50). A preocupação com o papel e o impacto do líder já remonta a tempos longínquos, no entanto, o desenvolvimento e a expansão das teorias de liderança verificaram-se ao longo do século XX. Na nova realidade, o capital intelectual superou o outro tipo de capital como fator crítico de sucesso e os líderes necessitam de aprender um conjunto de competências que não foram aprendidas, nem ensinadas nas escolas de gestão, logo não foram colocadas em prática (Bennis, 2002, 76).

Analisando o desenvolvimento das teorias de liderança, Dulewicz, Higgs, Handy e Partington definiram seis principais escolas da teoria de liderança: i) a escola dos traços; ii) a escola comportamental; iii) a escola contingencial; iv) a escola visionária e carismática; v) a escola da

inteligência emocional; e, vi) a escola das competências (Turner & Müller, 2005, 50). Através destes autores, as competências surgem como uma abordagem sobre a liderança. Desde o final da década de 90, a ênfase tem sido a de identificar as competências dos líderes eficazes. À primeira vista, parece um retorno à abordagem dos traços, no entanto, na realidade, segundo a escola das competências, inclui todas as escolas anteriores, pois considera que as competências podem ser aprendidas e diferentes combinações de competências podem levar a diferentes estilos de liderança face a contextos diferentes. No caso de contextos mais instáveis e complexos, observam-se lideranças transformacionais ao invés de lideranças transacionais. Quanto à natureza das competências podem ser técnicas ou intelectuais ou podemos entrar no campo da inteligência emocional. Segundo Rowe & Guerrero (2013, 81), a abordagem das competências para a liderança é uma perspectiva centrada no líder. Mas, a liderança não está apenas ao alcance de algumas pessoas que nascem com características que os tornam líderes eficazes. Segundo esta abordagem, as pessoas têm o potencial de liderança e se podem aprender com as suas experiências, então podem tornar-se líderes mais eficazes. *“The skills approach focuses on the competencies that a leader possesses and recognizes that these leadership skills are able to be learned”* (Browning, 2007, 185). Esta abordagem centra-se nas capacidades que fazem os líderes eficazes (Mumford, Zaccaro, Harding, *et al.*, 2000; Northouse, 2010, 43). Segundo Northouse, a abordagem das competências é descritiva, na medida em que, contribui para descrever a liderança na perspectiva das competências. (Northouse, 2013, 57)

#### 1.4.3 A importância da abordagem das competências no contexto organizacional

No atual contexto de forte competitividade e de elevadas exigências do mercado, a organização que não tenha um processo de desenvolvimento de competências representa uma grande desvantagem face a outras organizações. *“Leaders in the 21st century need to recognize that building their organization’s leadership capabilities is going to be a major differentiator for future success”* (Kets de Vries & Korotov, 2010, 2).

A abordagem das competências tem segundo Hoffman (1999), duas abordagens; uma abordagem americana, apoiada nos estudos e conceitos de competência de McClelland e Boyatzis (*‘superior performance’*) e uma abordagem inglesa assente nos resultados do trabalho quando é bem executado (Mulder & Collins, 2007). O modelo holístico de competência apresentado por Delamare-Le Deist e Winterton (2005) surge das várias abordagens, nomeadamente, a abordagem comportamental americana que resultou na gestão de recursos humanos baseada nas competências que dominou no final dos anos 90; a abordagem funcional desenvolveu-se no

Reino Unido, onde a abordagem baseada no desenvolvimento de recursos humanos (HRD – *human resource development*) e no ensino e formação (VET – *vocational education and training*) foi impulsionado por diversos fatores, alguns de natureza global, outros particularmente europeia; mais recentemente, duas outras abordagens multi-dimensionais e holísticas desenvolvidas em França e na Alemanha (Delamare-Le Deist & Winterton, 2005).

*“The traditional American approach has demonstrated the importance of individual characteristics and the use of behavioural competence as a means of developing superior performance. The mainstream UK approach has shown the value of occupationally defined standards of functional competence and their applicability to the workplace. The approach adopted in France and Germany demonstrates the potential of a multi-dimensional and more analytical concept of competence”* (Delamare-Le Deist & Winterton, 2005, 27).

Os referidos autores procuraram desenvolver uma tipologia coerente de competências num contexto onde existe uma diversidade de abordagens nos países. Foram definidas quatro competências – ‘*cognitive competence*’, ‘*functional competence*’, ‘*social competence*’ e ‘*meta-competence*’. As três primeiras dimensões de competências são quase universais e são consistentes quer com a abordagem americana, quer a abordagem europeia; a ‘*meta-competence*’ é diferente das anteriores, pois existe a preocupação em facilitar a aquisição de outras competências (Delamare-Le Deist & Winterton, 2005, 39).

De uma forma mais superficial, conhecer as competências necessárias numa organização ajuda a melhor compreender como melhorar a eficácia das iniciativas de desenvolvimento de liderança. “*Development is not just training*” (Dreyfus, 2008, 90). No relatório *Global Leadership Forecast 2011*, os líderes identificaram cinco competências-chave para os três anos seguintes e elas são: “*Driving and managing change (48%), Identifying and developing future talent (36%), Fostering creativity and innovation (35%), Coaching and developing others (32%), Executing organizational strategy (32%)*” (Boatman & Wellins, 2011, 18). As três primeiras competências aumentaram mais de 10% em comparação com os dados de 2008, significando que, o seu grau de importância no contexto organizacional é maior. Quando os líderes são inquiridos quanto à sua preparação relativamente às competências-chave anteriormente referidas, mais de 40% dos líderes referem-se ineficazes em todas as competências (Boatman & Wellins, 2011, 21). O mesmo relatório ajuda-nos a perceber que as competências mais críticas no futuro são aquelas onde os líderes se sentem menos eficazes, das dezasseis competências consideradas no estudo. (Figura N.º 6)

Figura N.º 6 - Criticidade e eficácia das competências



Fonte: Adaptado de Boatman & Wellins, 2011, 22.

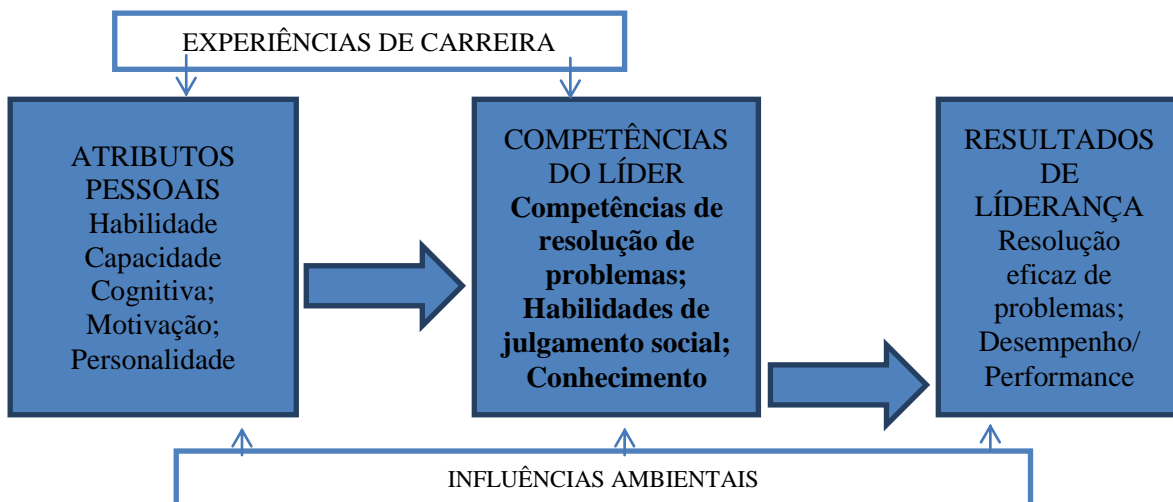
Uma outra abordagem que define as dimensões de desenvolvimento de competências é feita por Gibbons e a sua equipa. Estes apresentam quatro clusters com dezasseis dimensões. Os clusters são os seguintes: - Resolução de problemas, Abordagem ao trabalho, Comunicação e Relacionamento (Gibbons, Rupp, Snyder, Silke, & Woo, 2006, 115). Segundo eles, a liderança é a dimensão que os gestores percecionam como a mais importante.

A teoria da performance de Boyatzis contribuiu para a abordagem das competências e para o conceito de competência (Boyatzis, 1982, 2008, 2011). Esta teoria tem a base na teoria contingencial. *“Maximum performance is believed to occur when the person’s capability or talent is consistent with the needs of the job demands and the organizational environment”* (Boyatzis, 1982, 2011). Segundo Boyatzis, a máxima performance, a estimulação e o compromisso são atingidos na integração *‘Best Fit’* do individuo, das exigências da função e do ambiente organizacional. (Boyatzis, 2011, 93).

Na perspetiva de Katz, a importância de certas competências de liderança (*technical, human, conceptual skills*) dependem do nível de gestão que o líder ocupa na organização (Northouse, 2013, 57). Na sequência desta perspetiva, em 2007, Mumford, Campion e Morgeson estudaram 1000 gestores de vários níveis hierárquicos. Os investigadores concluíram que as competências interpessoais e cognitivas eram mais requeridas do que as competências de negócio e estratégicas nos níveis de gestão mais baixos (Northouse, 2013, 57). Outro dos modelos que fazem parte desta abordagem é o modelo de competências de Mumford, Zaccaro, Harding, *et al.* (2000). Estes autores concluíram que os resultados de liderança são o resultado direto das competências do líder – *“problem-solving skills, social judgement skills and knowledge”* -, podendo todas elas

serem aprendidas e desenvolvidas (Northouse, 2013, 58). O modelo permite também esquematizar como os atributos individuais (*Figura N.º 7*), ou seja, as habilidades cognitivas, a motivação e a personalidade influenciam as competências do líder, assim como, as experiências de carreira e as questões ambientais influenciam os resultados de liderança (Connelly *et al.*, 2000; Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000; Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks, 2000; Mumford, Zaccaro, Johnson, et al., 2000; Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks, & Gilbert, 2000).

*Figura N.º 7 - Modelo de Competências de Liderança*



Fonte: Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000.

Atualmente, o foco da investigação está na competência dos líderes. Este tem sido o objeto de estudo de vários autores (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2001; Bass & Avolio, 1995; Bennis, 1989; Dulewicz & Higgs, 2003; Goffee & Jones, 2000; Goleman et al, 2002;. Kets de Vries & Florent-Treacy, 2002; Kotter, 1990; Kouzes & Posner, 1998; Marshall, 1991; Zaccaro, Rittman, e Marks, 2001). De uma forma geral, a abordagem das competências está muito presente no dia-a-dia das organizações, especialmente no que se refere à necessidade de desenvolvimento de competências, não só dos líderes e dos gestores, mas de todos os elementos de uma organização. Ao longo do ponto 1.4, são abordados com maior detalhe os vários modelos encontrados na revisão da literatura. Inicialmete, são apresentados os conceitos de competência e de modelo de competência.

#### 1.4.4 O conceito de Competência

Em 1973, McClelland discutiu o conceito de competências ou as características individuais considerando-as como preditores significantes da performance e do sucesso dos trabalhadores

(McClelland, 1973). Ao longo do tempo, têm surgido novos conceitos na literatura. Segundo Byham & Moyer, a dificuldade de apresentar um conceito deve-se ao facto de haver três diferentes significados para o conceito. Eles são: i) *“Organizational Competencies - Unique organizational factor that are key to competitiveness; ii) Job/Role Competencies - Things individuals must demonstrate to be effective in a job or role; iii) Personal Competencies - Skills or abilities possessed by an individual at an adequate level”* (Byham & Moyer, 1996, 6). O primeiro significado está assente na definição de *Core Competencies* de Prahalad e Hamel – *“provide potential access to a wide variety of markets, make a significant contribution to the perceived customer benefits of the end product, and are difficult for competitors to imitate”* (Prahalad & Hamel, 1990). O segundo significado refere-se ao que o indivíduo deverá saber fazer no contexto da sua função ao nível da organização e, por último, *‘personal competencies’* são diferentes de todas as outras porque são aspetos do indivíduo relativamente aos esforços de desenvolvimento. Outra forma de agrupar os vários conceitos de competência, é apresentado por Markus, Cooper-Thomas e Allpress (2005, 117) através de três abordagens distintas: - *‘The Educational approach, The Psychological approach, The Business approach’*. A primeira abordagem é mais relacionada com o desenvolvimento de competências e a procura de padrões, a segunda abordagem mais centrada nos estudos de McClelland e Boyatzis, ou seja na identificação de competências através de repertórios comportamentais especializados e, a última abordagem, com uma visão mais empresarial e assente nas *‘core competencies’*. Com o objetivo de definir também o termo competência, McLagan analisa as várias definições e refere que existem seis significados e eles são:

*“Tasks and Activities (What to do); Outputs (What to provide to others); Results (the benefits to produce for the company and customers); KSA’s (Knowledge, skills and attitudes needed do); KSA’s differentiators (Knowledge, skills and attitudes that distinguish superior performers from others); Attribute Bundles (clusters of KSAs or tasks, activities, outputs and results)”* (McLagan, 1997, 42).

Norris (1991) delineou três abordagens ou definições de competência: behaviorista, genérico, e cognitivo (Mulder & Collins, 2007). A abordagem behaviorista é resultado ou produto das ações/comportamentos, onde os resultados de desempenho são as qualidades das pessoas. A abordagem genérica estabelece as competências através de eventos comportamentais ou incidentes críticos para identificar as habilidades gerais. A abordagem cognitiva vê a competência como o potencial de desempenho de uma pessoa; os atributos subjacentes de uma pessoa (Mulder & Collins, 2007). Nesta última abordagem, encontram-se as competências cognitivas que apoiam os modelos de competências (Marshall-Mies et al., 2000). Os vários conceitos de competência encontram-se na própria língua inglesa onde se encontram os termos *‘competence’*, para áreas mais funcionais e *‘competency’* para áreas mais comportamentais

(Delamare-Le Deist & Winterton, 2005). Na literatura, encontram-se várias diferenças em termos do uso dos termos ‘*competence*’, ‘*competency*’, ‘*competencies*’ e ‘*competences*’. Mulder & Collins (2007) consideram ‘*competence*’ como uma capacidade geral e ‘*competencies*’ como componentes de competência. Numa perspectiva europeia, o conceito de ‘*competence*’ é visto numa orientação para o desenvolvimento holístico ou profissional e ‘*competences*’ como as suas componentes. O termo ‘*competency*’ mantém uma perspectiva específica ou comportamental. “*Skills are competencies that people can learn or develop*” (Northouse, 2013, 58).

Os diferentes conceitos encontram-se associados às investigações desenvolvidas nos países. “*Functional and cognitive competences are increasingly being added to behavioural competencies in the USA, while in the UK cognitive and behavioural competences are being added to the occupational functional competence model. France, Germany, and Austria entering the arena more recently, adopted from the outset more holistic, but different, approaches*” (Delamare-Le Deist & Winterton, 2005, 27). Segundo estes autores ao compararem as várias abordagens, consideram que a holística é a mais útil na identificação da combinação das competências que são necessárias para as funções particulares e promover a mobilidade no trabalho (Delamare-Le Deist & Winterton, 2005). Deste modo, surge um modelo holístico de competências que procura uma convergência das abordagens dos vários países – ‘*cognitive competence, functional competence, social competence, meta-competence*’ (Delamare-Le Deist & Winterton, 2005, 40). Através da literatura, apresentam-se os conceitos de competência que surgem dos vários estudos desenvolvidos pelos seus investigadores (*Tabela N.º 8*).

*Tabela N.º 8 - Definição de Competência*

<b>Definição:</b>	<b>Autores:</b>
<i>A competency is the <b>capability of applying or using knowledge, skills, abilities, behaviors and personal characteristics</b> to successfully perform critical work tasks, specific functions or operate in a given role or position. Personal characteristics may be mental/ intellectual/ cognitive/ social/ emotional/ attitudinal and physical/ psychomotor attributes necessary to perform the job.</i>	Dubois, 1993; Lucia & Lepsinger, 1999, citado por Ennis, 2008
<i>Competencies are specific <b>personal qualities</b> that are causally related to effective <b>and/or superior performance</b>.</i>	Boyatzis, 1982, citado por Ennis, 2008)
<i>Competencies are not themselves resources in the sense of knowing how to act, knowing how to do, or attitudes, but they mobilize, integrate and orchestrate such resource. This mobilization is only pertinent in one situation, and each situation is unique, although it could be approached as an analogy to other situations that are already know.</i>	LeBoterf, 1998 citado por Draganidis & Mentzas, 2006
<i>A <b>mixture</b> of knowledge, skills, abilities, motivation, beliefs, values and interests.</i>	Fleishman, Wetrogen, Uhlman & Marshall, 1995 citado por Shippmann, Ash, & Batjtsta, 2000
<i>A knowledge, skill, ability or characteristic associated with <b>high performance</b> on a job.</i>	Mirabile, 1997, citado por Shippmann, Ash, & Batjtsta, 2000)

<i>A <b>combination</b> of motives, traits, self-concepts, attitudes or values, content knowledge or cognitive behavior skills; any individual characteristic that can be reliably measured or counted and that can be show to differentiate superior from average performers.</i>	Spencer, McClelland & Spencer, 1994, citado por Shippmann, Ash, & Batjtsta, 2000
<i>A written description of measurable work habits and personal skills used to <b>achieve work objectives</b>.</i>	Green, 1999, citado por Shippmann, Ash, & Batjtsta, 2000)
<i>A competência manifesta-se normalmente em <b>ações ou comportamentos</b>; é indissociável da atividade.</i>	Mandon, 1990, Gilbert & Paulier, 1992, Spencer & Spencer, 1993, citado por Cascão, 2003
<i>A competência está relacionada com o <b>desempenho</b> ou cumprimento de <b>resultados</b>. Não basta saber fazer, mas também o que fazer e como fazer.</i>	McClelland, 1973; Hofrichter e Spencer, 1996, citado por Cascão, 2003
<i>A competência está relacionada com situações específicas, devendo ser sempre contextualizada e contingente.</i>	Gilbert & Paulier, 1992; Hofrichter & Spencer, 1996, citado por Cascão, 2003
<i>- Competencies are <b>descriptions of clusters or groupings of behaviors, motivations, and knowledge</b> related to job success or failure under which data on motivation, knowledge, or behavior can be reliably classified. (Behavioral approach); Competencies are personal characteristics of superior performers: What superior performers (1) possess as underlying characteristics, (2) demonstrate often, and (3) apply with better results. (Clinical approach).</i>	Byham, 1996
<i>A competência é um <b>processo estruturado</b>, mas simultaneamente <b>dinâmico e mutável</b>.</i>	Campbell & Luchs, 1997, citado por Cascão, 2003
<i>A competência é o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na <b>solução de problemas</b>, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a <b>orientação estratégica</b> da empresa.</i>	Câmara, 2001
<i>A competência “refer to the underlying, individual, work-related characteristics (e.g., skills, knowledge, attitudes, beliefs, motives, and traits) that enable <b>successful job performance</b> where “successful” is understood to be in keeping with the organization’s strategic functions (e.g., vision, mission, uniqueness, future orientation, success, or survival)</i>	Burnett & Dutsch, 2006; Chen & Naquin S., 2006
<i>Competence can be defined as knowledge, skills, and personal characteristics that deliver <b>superior results</b>.</i>	Boyatzis, 1982; Crawford, 2003, citado por Turner & Müller, 2005
<i>A competency is defined as a capability or ability. It is a set of related but <b>different sets of behavior organized</b> around an underlying construct, which we call the “intent”. The behaviors are alternate manifestations of the intent, as appropriate in various situations or times.</i>	Boyatzis, 2008

Analisando os vários conceitos, é possível descrever a competência como uma combinação de características pessoais e habilidades, daí a ideia de que esta abordagem tem origem na teoria da personalidade (Boyatzis, 2009, 757), mas também, dos comportamentos que se traduzem em ações e elevados desempenhos quando se consegue agir sobre as soluções de problemas alinhados com a estratégia da organização. Todos os conceitos contribuem para demonstrar a abrangência do tema. Nesta tese, segue-se uma abordagem mais comportamental em que a competência é vista como um conjunto ou grupo de comportamentos organizados como refere Boyatzis (2008) e de motivações e de conhecimento como referido por Byham (1996). Neste sentido, as competências e os comportamentos não são conceitos autónomos; os comportamentos

são a manifestação efetiva de determinada competência, ou seja, é o resultado da aprendizagem da competência.

#### 1.4.5 Os modelos de competências e as competências associadas à liderança

O modelo de competências é uma tendência após os investigadores terem constatado que a análise de funções não era suficiente para os novos desafios das organizações (Schippmann, Ash, Carr, & Hesketh, 2000). *“The competency approach to human resource management is based on identifying, defining and measuring individual differences in terms of specific work-related constructs, especially the abilities that are critical to successful job performance”* (Vakola, Soderquist, & Prastacos, 2007, 260). A importância dos modelos verifica-se ao nível dos benefícios para os decisores organizacionais e profissionais de desenvolvimento de recursos humanos, pois serve de base sobre a qual os programas de formação podem ser criados para incentivar o desempenho superior, mantendo uma forte ligação com a estratégia e direção global da organização (Stevens, 2012, 102). Existem também críticas aos modelos. *“Competency modeling has typically been fraught with issues of conceptual ambiguity, lack of methodological rigor, and dubious psychometric quality”* (Stevens, 2012, 102).

Seguindo a distinção entre a liderança e a gestão é fundamental para se distinguirem as competências de liderança e de gestão que são necessárias desenvolver de acordo com o plano de carreira e as funções a serem executadas. À luz da teoria da liderança transformacional encontramos por um lado, as dimensões ou componentes da liderança transacional que se referem a comportamentos de gestão e os componentes da liderança transformacional que se referem aos comportamentos associados à liderança. Nas dimensões de liderança transformacional encontram-se os comportamentos associados à liderança como sendo o carisma, a influência, a inspiração/motivação, a estimulação intelectual e a consideração pelos outros, nomeadamente com o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um. Na sequência da liderança transformacional, em 1997, Hooper and Potter identificaram sete competências dos líderes transcendentais. Este tipo de líder procura envolver o apoio emocional dos liderados e assim transcender efetivamente a mudança (Bolden, Gosling, Marturano, & Dennison, 2003, 17). Wooten e James (2008) procuraram a relação entre o papel do desenvolvimento de recursos humanos na construção de *“organizational capabilities”* durante as fases de crise. Segundo estes autores, as crises na gestão levam à crise nas competências de liderança. Neste sentido, eles definem um complexo conjunto de competências para cada fase da crise, tendo em conta, que o papel dos líderes é fundamental em cada uma delas. *“Leaders must take direct responsibility for*

*orchestrating a work environment that infuses a competency-based approach to crisis management*” (Wooten & James, 2008, 355). Bolden refere que existem algumas discrepâncias entre as competências associadas à liderança e as prioridades de desenvolvimento e as qualidades procuradas nos líderes (Bolden, 2004). Estas dúvidas são também corroboradas por Fiedler. A ausência dos valores e da visão em cerca de um terço dos modelos de competências analisados pelo autor, assim como, a ausência de confiança, ética, inspiração, adaptabilidade, flexibilidade e resiliência em cerca de dois terços são exemplos das conclusões de Bolden. As crenças pessoais, a coragem, a humildade, a inteligência emocional e o balanço entre o trabalho e a vida pessoal não se encontram em 80% dos modelos de competências; isto tem implicações ao nível da seleção e desenvolvimento dos líderes. Bolden encontra por isso algumas fraquezas relativamente à abordagem das competências: - ser reducionista, fragmentando o papel da gestão; as competências são frequentemente consideradas universais, assumindo um conjunto de capacidades independentemente da situação, dos indivíduos ou das tarefas; as competências tendem a focar-se em comportamentos mensuráveis ou resultados, excluindo as qualidades mais subtis, interações e fatores situacionais (Bolden, 2004).

O estudo americano *Top Companies for Leaders* mostrou que 74% das empresas que responderam ao questionário relativo às suas práticas de liderança, indicam que têm um modelo de competências que descreve o que os líderes devem ser, saber e fazer (Burns *et al.*, 2012, 17). Este cenário encontra-se desde o final do século XX, pois com a maior mobilidade da força de trabalho e a reforma dos líderes da geração ‘*baby boomers*’, os modelos de competência começam a ser usados mais intensamente na formação, ‘*assessment*’, desenvolvimento de pessoas e também no planeamento de sucessão (Ennis, 2008, 4). Os modelos de competências tornaram-se como uma moda no contexto organizacional, face às exigências ao nível do desenvolvimento de liderança; a necessidade de as organizações terem líderes disponíveis e preparados para assumirem funções de liderança passou a ser prioridade. Não só pela necessidade de desenvolver as competências dos líderes, mas também no sentido de complementar a análise de funções, ou seja, a descrição das atividades do trabalho, com as estratégias e os objetivos das organizações, os modelos de competências tornaram-se populares no contexto organizacional (Stevens, 2012, 87). Infelizmente, o seu uso resulta muitas vezes numa ambiguidade concetual fruto da falta de rigor metodológico no desenvolvimento do sistema e nas questões psicométricas (Stevens, 2012).

De forma a facilitar a compreensão, apresenta-se na *Tabela N.º 9*, um conjunto de definições de modelo de competências.

Tabela N.º 9 - Definição de Modelo de Competência

<b>Definição:</b>	<b>Autores:</b>
<i>A detailed, <b>behaviorally specific description of the skills and traits that employees need to be effective in a job.</b></i>	Mansfield, 1996 citado por Stevens, 2012
<i>A competency model is a <b>behavioral job description that must be defined by each occupational function and each job.</b></i>	Fogg, 1999 citado por Ennis, 2008
<i>Depending on the work and organizational environment, a group of 7 to 9 total competencies are usually required of a particular job and depicted in a competency model.</i>	Schippman <i>et al.</i> , 2000 citado por Ennis, 2008
<i>Sets of <b>behaviors that are instrumental in the delivery of desired results or outcomes. Also, a repertoire of capabilities, activities, processes, and responses available that enable a range of work demands to be met more effectively by some people than by others.</b></i>	Bartram, 2004 citado por Stevens, 2012
<i>A competency model is typically viewed as a <b>mechanism for linking human resource (HR) development with organizational strategies.</b> A competency-based model can be a <b>descriptive tool for identifying the knowledge, skills, and behaviors needed to effectively perform a role in an organization in order to assist this organization in achieving strategic goals.</b></i>	Le Deist, Delamare, & Winterton, 2005 citado por Naquin & Holton, 2006
<i>Competency development or competency modeling refers to the process of <b>identifying a set of competencies representative of job proficiency.</b></i>	Burnett & Dutsch, 2006; Chen & Naquin S., 2006
<i>A competency model is a <b>descriptive tool that identifies the competencies needed to operate in a specific role within a(n) job, occupation, organization or industry.</b></i>	Ennis, 2008, p. 5
<i>Collections of knowledge, skills, abilities and other characteristics that are needed for effective performance in the jobs in question.</i>	Campion <i>et al.</i> , 2011 citado por Stevens, 2012
<i>Competency models that <b>define what leaders know and how they behave have become common</b> in most organizations</i>	Burns, Smith, & Ulrich, 2012

Tal como alguns conceitos de competência são vistos também como comportamentos, existem definições de modelo de competências que claramente define-se como um conjunto de comportamentos entre outros aspetos como traços, habilidades e características que necessitam de ser efetivas no contexto de trabalho. De uma forma geral, as várias definições seguem as teorias e as ideias dominantes, no entanto, se em termos históricos, a análise de funções foi fundamental para a fundação do desenvolvimento de recursos humanos, o modelo de competências veio suprimir as limitações da análise de funções e dar ênfase à estratégia e ao capital humano como vantagem competitiva. Deste modo, os modelos de competências oferecem benefícios não só aos decisores, mas também aos profissionais de recursos humanos, apoiando-se na formação e nos programas de desenvolvimento, encorajando assim, a elevada performance (Stevens, 2012, 102). Através da análise crítica de Stevens à prática dos modelos de competências, ele conclui que, ao longo do tempo, são visíveis um maior aperfeiçoamento e um maior rigor na construção dos sistemas. Segundo este autor, é claro que os modelos não são fixos e têm de se adaptar.

Os modelos de competências procuram saber quais as habilidades e os comportamentos que são necessários para a eficácia das funções e dos papéis desempenhados no interior das organizações. À luz da teoria da complexidade, não basta isso, é necessário saber quantas vezes a competência deve ser demonstrada para ser considerada suficiente para o desempenho (Boyatzis,

2006b, 125). Existem muitos investigadores a apresentar práticas de gestão de recursos humanos, no entanto, a maioria delas não têm sido publicadas porque as empresas onde os estudos são efetuados receiam divulgar os dados, pois consideram-nos uma vantagem competitiva (Boyatzis, 2006b, 125). Esta foi a principal dificuldade em apresentar os vários modelos de competências.

Relativamente aos modelos de competências que se encontram na literatura, é importante salientar aspetos que, segundo vários autores, deverão fazer parte de qualquer modelo de competências. Segundo Rothwell (2002), as ‘*core competencies*’ que são estabelecidas em cada organização têm de fazer parte do processo de desenvolvimento de competências de todos os colaboradores. Estas competências devem incluir as KSA e também ‘*soft skills*’ e comportamentos. Consequentemente, é necessário categorizar as competências. Roth (2002) categoriza as ‘*core competencies*’ como sendo as competências fundamentais e as competências intermédias. Além destas, existem ainda as competências de nível mais elevado, que podem incluir, por exemplo, o sistema de pensamento, os modelos mentais, a visão partilhada, o auto-conhecimento, a memória de curto e longo prazo, flexibilidade, persistência e confiança, o sentido de urgência e iniciativa (Ennis, 2008, 9). As competências abaixo das intermédias são as competências técnicas e as específicas face ao contexto. Outro dos aspetos abordados é o nível de competência. Em consonância com Dreyfus & Dreyfus (1980), os níveis incluem “*novice, experienced beginner, practitioner, knowledgeable practitioner, expert, virtuoso, and maestro*” (Ennis, 2008, 9). No seguimento do anterior, Benner (1984) fez uma adaptação ao modelo e descreve níveis de performance que são os seguintes: i) “*unskilled or not relevant; ii) novice; iii) learner; iv) competent; v) proficient; e, vi) expert*” (Ennis, 2008, 9).

Desta forma, os modelos de competências são uma ferramenta importante para as organizações. Na *Tabela N.º 10*, é possível encontrar os tipos de competências de liderança considerados nos diversos modelos referenciados.

*Tabela N.º 10 - Tipo de Competências associadas à Liderança*

<b>Competências:</b>	<b>Autores:</b>
Inteligente; Conceitualmente habilidoso; Criativo; Diplomático; Fluente a falar; Conhecer a tarefa do grupo; Organizado (capacidade administrativa); Persuasivo; Socialmente hábil.	Stogdill, 1974 citado por Bolden, Gosling, Marturano, & Dennison, 2003
- ‘ <i>Technical Skills</i> ’ – é a proficiência, baseada em conhecimento específico, numa determinada área de trabalho. Ter habilidades técnicas significa que uma pessoa é competente e conhecedora relativamente às atividades específicas de uma organização, as regras e os procedimentos operacionais e os produtos e serviços da organização.	Katz, 1974 citado por Rowe & Guerrero, 2013
- ‘ <i>Human Skills</i> ’ - (interpessoal) habilidades em trabalhar com as pessoas com base no conhecimento sobre as pessoas; como elas se comportam, como operam em grupos, como comunicam efetivamente entre eles, e os seus motivos, atitudes e sentimentos. São as habilidades necessárias para efetivamente influenciar os superiores, colegas e subordinados na	

realização dos objetivos da organização.

- *'Conceptual Skills'* - permitem pensar e trabalhar com ideias que formam uma organização e sua visão para o futuro, expressando essas ideias em formas verbais e escritas e compreendendo e expressando os princípios económicos subjacentes à eficácia da organização.

Definir direção; Dar o exemplo; Comunicação; Alinhamento; Trazer o melhor das pessoas; O líder como um agente de mudança; Providenciar uma decisão numa situação de crise ou ambígua.

Hooper and Potter, 1997 citado por Bolden, Gosling, Marturano, & Dennison, 2003

- *'Self-awareness'* – capacidade de reconhecer e compreender os seus humores, emoções, bem como o seu efeito sobre os outros.

Goleman, 1998

- *'Self-regulation'* – capacidade de controlar ou redirecionar os impulsos e os humores disruptivos; A propensão a suspender os julgamentos - a pensar antes de agir.

- *'Motivation'* – Uma paixão pelo trabalho por razões que vão além do dinheiro e do status; Uma propensão para perseguir metas com energia e persistência.

- *'Empathy'* – capacidade de compreender a composição emocional de outras pessoas; Habilidade em tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais.

- *'Social Skill'* – proficiência na gestão de relações e construção de redes; na capacidade de encontrar um terreno comum e construir relacionamentos.

- *'Problem solving'* - define problemas e questões importantes, acumulando informações relacionadas ao problema, desenvolvendo novas formas de compreender cada problema e desenvolvendo alternativas únicas e originais para resolver os problemas.

Mumford, Zaccaro, Harding, *et al.*, 2000

- *'Social judgment'* – habilidades que permitem compreender as pessoas e os sistemas sociais dentro dos quais trabalham e têm uma vida social; Facilitar o trabalho com outras pessoas para liderar a mudança, resolver problemas e dar sentido às questões.

- *'Knowledge'* - é a recolha de informação e o desenvolvimento de estruturas mentais para organizar essa informação de forma significativa. Essas estruturas mentais são chamadas de esquemas/representação.

*'Analytical and self development'* - são vistos como essenciais para a auto-gestão e o desenvolvimento do próprio potencial, bem como a capacidade de tomar decisões e resolver problemas de forma criativa, que se revelam vitais para um desempenho eficaz - Comunicação efetiva; Gestão do stresse no trabalho; Melhorar o desempenho global; Desenvolver o seu próprio potencial; Gerir o seu desenvolvimento de carreira; Gestão eficaz da mudança; Avaliação eficaz dos subordinados.

Analoui, Labbaf, & Noorbakhsh, 2000 baseado no modelo Analoui, 1993

*'People-related skills'* - são essenciais para a gestão de pessoas, incluem a comunicação, saber lidar com os conflitos, motivar, liderar, avaliar e desenvolver pessoas - Gestão do trabalho em equipa / participação; Lidar com os conflitos e disputas; Resolução de problemas e criatividade; Criar clima organizacional; Aconselhamento aos subordinados; Motivação eficaz das pessoas.

- *'Task-related skills'* - são aquelas que permitem gerir eficazmente o trabalho, determinando objectivos, previsão, planeamento e organização das tarefas envolvidas. Estes podem incluir uma gama de habilidade e conhecimento que são específicos para a tarefa - Tomada de decisões eficazes; Delegação e atribuição de recursos; Planeamento eficaz; Manutenção do sistema de interação; Gestão dos aspetos financeiros do trabalho; Trabalhar com computador; Gestão eficaz do tempo; Análise da organização.

- *'Self-awareness'* – é a capacidade de ler as suas próprias emoções. Permite que as pessoas saibam os seus pontos fortes e limitações e se sintam confiantes.

Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2001

- *'Self-management'* – é a capacidade de controlar as suas emoções e agir com honestidade e integridade de forma fiável e adaptável.

- *'Social awareness'* – incluem as principais capacidades de empatia e intuição organizacional.

*'Relationship management'* – inclui a capacidade de comunicar de forma clara e convincente, resolvendo os conflitos e construindo laços pessoais fortes.

- *'Intellectual competencies'* (IQ) – Recolha de informações, análise de problemas, julgamento, interpretação numérica, análise crítica, consciência organizacional, visão, consciência estratégica, planeamento, imaginação, perspetiva (visão de helicóptero).

Dulewicz & Higgs, 2003

- *'Managerial competencies'* (MQ) – Sentido de Negócio, Coordenação, Delegação, Avaliação, Comunicação Oral, Comunicação Escrita, Independência, Desenvolvimento de outros nomeadamente gestores.

- *'Emotional competencies'* (EQ) - Auto-consciência; Resiliência emocional; Motivação;

Sensibilidade Interpessoal; Influência; Intuição; Consciência.	
<p>- <i>'Intrapersonal Skills'</i> – Padrões de desempenho internos; Capaz de controlar emoções e comportamento. Exemplos dessas competências incluem: - Coragem e vontade de tomar uma posição; Ambição profissional e perseverança; Integridade, ética e valores; Auto-estima e estabilidade emocional; Paciência; Tolerância à ambiguidade.</p> <p>- <i>'Interpersonal Skills'</i> - Domínio Interpessoal: Capacidade de desempenhar competências sociais e de representação de papéis - talento para construir e manter relacionamentos. Exemplos dessas competências incluem: - Conhecimento político; Relações entre pares e chefes; Auto-apresentação e gestão de impressões; Ouvir e negociar; Comunicações orais e escritas; • Foco no cliente; Acessibilidade.</p> <p><i>'Technical Skills (work skills)'</i> - As habilidades e os conhecimentos técnicos necessários para planejar, orçar, coordenar e monitorar a atividade organizacional. Exemplos dessas competências incluem: - Domínio de negócios; Tomada de decisões de qualidade; Potência intelectual; Competências funcionais / técnicas; Capacidade de organização; Definição de prioridade; Desenvolver uma estratégia empresarial eficaz.</p> <p><i>'Leadership Skills'</i> - Influência e habilidades de construção de equipas. Exemplos dessas competências incluem: - Fornecer direção, suporte e padrões para a realização; Comunicar uma visão convincente; Cuidar, desenvolver e desafiar; Contratação de pessoal estrategicamente; Motivar os outros; Construção de equipas efetivas.</p>	Hogan & Warrenfeltz, 2003
<p>- <i>'Ignorance'</i> - É o primeiro nível quando se relacionam com outros de culturas diferentes. Com o contacto não pode haver conhecimento. Cada um assume que a sua própria maneira de fazer as coisas é a maneira correta e melhor.</p> <p>- <i>'Awareness'</i> - À medida que os indivíduos começam a interagir com os de outra cultura, as impressões começam a se formar e os laços começam a se desenvolver. A importância das trocas é reconhecida.</p> <p>- <i>'Understanding'</i> - As pessoas começam a exibir algum esforço consciente para saber porque as pessoas são como são e por que as pessoas fazem o que fazem. Eles também começam a desenvolver algum sentido da outra cultura e desenvolver alguma tolerância das novas formas de fazer as coisas.</p> <p>- <i>'Appreciation'</i> - Os indivíduos experimentam uma verdadeira tolerância de diferentes pontos de vista. Começam a apreciar e, em alguns casos, a dar preferência por certos aspectos da nova cultura.</p> <p>- <i>'Acceptance / Internalization'</i> - Possibilidade de interação entre culturas aumenta significativamente. Os indivíduos começam a valorizar e abraçar a sua compreensão da nova cultura. É o começo de uma percepção de que a diversidade, a globalização e a concorrência do exterior são reais.</p> <p>- <i>'Transformation'</i> - A globalização torna-se um modo de vida. Palavras apropriadas para descrever este estágio são competentes, fluentes, equilibradas, de mente aberta e internacional. Não há mais medo de coisas novas e diferentes. Pelo contrário, há interesse em tentar as coisas novas e diferentes.</p>	Chin, Gu, and Tubbs, 2001 citado por Bueno & Tubbs, 2004
<p>METACOMPETÊNCIA I - Entendendo a Grande Visão</p> <p>1. Demonstrar o conhecimento de toda a organização; 2. Usar a teoria dos sistemas; 3. Utilização eficaz da tecnologia; 4. Demonstrar sensibilidade global; 5. Utilizar uma compensação efetiva; 6. Demonstrar práticas éticas.</p> <p>METACOMPETÊNCIA II - As atitudes são tudo.</p> <p>7. Demonstrar uma visão; 8. Mostrar inclusão e respeito pela diversidade; 9. Superar a adversidade; 10. Demonstrar confiança apropriada em si e nos outros.</p> <p>METACOMPETÊNCIA III - Liderança, a força motriz.</p> <p>11. Inspirando os outros; 12. Ir contra as práticas desatualizadas ou ineficazes; 13. Construir confiança; 14. Variar a liderança de acordo com a situação; 15. Delegar; 16. Avaliar outros; 17. Mentoring; 18. Demonstrar sensibilidade e empatia; 19. Ver alternativas, não apenas de um ou de outro; 20. Servir como um modelo apropriado.</p> <p>METACOMPETÊNCIA IV - Comunicação, A Voz do Líder.</p> <p>21. Demonstrar a inteligência emocional apropriada; 22. Escuta ativa; 23. Demonstrar não-defensividade; 24. Usar a linguagem habilmente; 25. Usar a linguagem corporal habilmente; 26. Entrevista eficaz; 27. Negociação eficaz; 28. Apresentação oral eficaz.</p> <p>METACOMPETÊNCIA V - Inovação e Criatividade.</p> <p>29. Desenvolver um clima organizacional inovador; 30. Melhorar a tomada de decisão criativa; 31. Usar ideias estranhas que funcionem; 32. Evitar a indecisão com base em paradigmas antigos; 33. Reformulação da aprendizagem; 34. Incentivar as pessoas a usar e</p>	Tubbs, 2005 citado por Tubbs & Schulz, 2006

desenvolver suas habilidades criativas.	
METACOMPETÊNCIA VI – Mudança	
35. Criação de mudança transformacional; 36. Desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua; 37. Criar mecanismos de apoio para criar e sustentar os esforços de mudança; 38. Gestão do processo de mudança; 39. Desenvolvimento de agentes de mudança; 40. Incentivar a mudança individual; 41. Incentivo à mudança estrutural.	
METACOMPETÊNCIA VII - Trabalho em equipa e acompanhamento.	
42. Aprender a concentrar-se; 43. Empregar a solução de problemas sem culpa; 44. Desenvolver uma cultura orientada para a equipa; 45. Desenvolver sistemas de incentivos e recompensas baseados nas equipas; 46. Gerir o seu chefe; 47. Navegar na política organizacional; 48. Apoiar os outros na equipa; 49. Utilizar o ‘ <i>empowerment</i> ’; 50. Desenvolver equipas de trabalho autodirigidas	
(1) ‘ <i>Self-motivation cluster</i> ’: Iniciativa, Planeamento, Orientação para a Realização, Autoconfiança;	Richard E. Boyatzis, 2006b
(2) ‘ <i>Self-regulation cluster</i> ’: Tomar uma posição arriscada, auto-controlo, Adaptabilidade, ‘ <i>Consciousness</i> ’, Valores de aprendizagem;	
(3) ‘ <i>People Management cluster</i> ’: Apresentações Oraís, ‘ <i>Networking</i> ’, Liderança, Coaching, Empatia, Influência, Facilita a Aprendizagem e Distingue a Reputação e os Recursos da organização;	
(4) ‘ <i>Cognitive Cluster</i> ’: Reconhecimento de Padrões, Pensamento de Sistemas e Conhecimento.	
‘ <i>Cognitive skill</i> ‘	T. V. Mumford, & Morgeson, 2007
- falar (falar com outras pessoas para transmitir informação de forma eficaz),	
- ouvir activamente (ouvir o que as outras pessoas estão a dizer e fazer perguntas, conforme apropriado),	
- escrever (comunicar eficazmente por escrito de acordo com as necessidades da audiência),	
- compreensão de leitura,	
- aprendizagem activa (trabalhar com novas informações para compreender as suas implicações),	
- pensamento crítico (usando lógica e análise para identificar os pontos fortes e fracos das diferentes abordagens).	
‘ <i>Interpersonal skill</i> ‘	
- percetividade social (estar ciente das reações dos outros e entender por que eles reagem como eles fazem),	
- coordenação (adaptação das ações em relação às ações dos outros),	
- negociação (reunir outros para conciliar diferenças),	
- persuasão (persuadir os outros a mudar de opinião ou comportamento).	
‘ <i>Business skill</i> ‘	
- análise das operações (análise das necessidades e requisitos do produto),	
- gestão dos recursos humanos (motivação, desenvolvimento e direção das pessoas enquanto trabalham);	
- gestão dos recursos financeiros (determinação da forma como o dinheiro será gasto para realizar o trabalho),	
- gestão dos recursos materiais (obtenção e controlo do uso adequado de equipamentos, instalações e materiais necessários para realizar determinado trabalho).	
‘ <i>Strategic skill</i> ‘	
- Visão (desenvolver uma imagem de como um sistema deve funcionar em condições ideais),	
- percepção dos sistemas (determinando quando ocorreram mudanças importantes num sistema ou são susceptíveis de ocorrer),	
- avaliação do sistema (observando muitos indicadores de desempenho do sistema, tendo em conta a sua exactidão),	
- identificação das consequências a jusante (determinação dos resultados a longo prazo de uma alteração das operações),	
- identificação das principais causas (identificar as coisas que devem ser mudadas para atingir um objetivo),	
- identificação do problema (identificação da natureza dos problemas),	
- avaliação da solução (observar e avaliar os resultados da solução do problema para identificar as lições aprendidas ou reorientar os esforços).	
‘ <i>COGNITIVE COMPETENCIES</i> ’ - É a capacidade de pensar ou analisar informações e situações que conduzem a um desempenho eficaz ou superior.	Boyatzis, , 2009, 2011

1. Pensamento Sistêmico: perceber múltiplas relações causais na compreensão de fenômenos ou eventos;

2. Reconhecimento de Padrões: perceber temas ou padrões, eventos ou fenômenos aparentemente aleatórios.

'*EMOTIONAL INTELLIGENCE COMPETENCIES*' – É uma capacidade de reconhecer, entender e usar informações emocionais sobre si mesmo que leva ou causa um desempenho eficaz ou superior.

1. O cluster da Auto-consciência preocupa-se em conhecer os estados internos, as preferências, os recursos e intuições. Deste cluster faz parte a competência da Auto-Consciência Emocional - reconhecer as suas emoções e os seus efeitos.

2. O cluster de Auto-gestão refere-se à gestão dos seus estados internos, impulsos e recursos. O cluster de auto-gestão contém quatro competências:

Autocontrole emocional: Manter as emoções perturbadoras e os impulsos sob controle.

Adaptabilidade: Flexibilidade para a mudança

Orientação para a realização: esforçar-se para melhorar ou cumprir um padrão de excelência

Perspetiva positiva: Ver os aspetos positivos das coisas e do futuro.

'*SOCIAL INTELLIGENCE COMPETENCIES*' - É a capacidade de reconhecer, compreender e usar as informações emocionais sobre os outros que conduzem a um desempenho eficaz ou superior.

1. O cluster da Consciência Social refere-se a como as pessoas lidam com os relacionamentos e consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros. Este cluster contém duas competências:

Empatia: Considerar os sentimentos e as perspetivas dos outros, e ter um interesse ativo nas preocupações dos outros.

Consciência Organizacional: Ler as correntes emocionais e as relações de poder de um grupo

2. O cluster da Gestão de Relacionamentos refere-se à habilidade de induzir respostas desejáveis em outros. O cluster contém cinco competências:

- Coach e Mentor: Percebendo as necessidades de desenvolvimento dos outros e reforçando as suas habilidades

- Liderança inspiracional: Inspirando e orientando os indivíduos e grupos

- Influência: Ter táticas eficazes de persuasão

- Gestão de Conflitos: Negociação e resolução de divergências

- Trabalho em equipa: Trabalhar com outras pessoas em direção a objetivos compartilhados.

Criar sinergias de grupo na prossecução de objetivos coletivos.

- *Strategist* (Incorporar as expectativas das partes interessadas na estratégia, Criar estratégia na organização, Envolver a organização no desenvolvimento da estratégia, Articular um ponto de vista sobre o futuro);

- *Executor* (Garantir a responsabilidade, gerir / liderar a mudança, seguir um protocolo de decisão, construir equipas, assegurar a proficiência técnica);

- *Talent Manager* (Reforçar a competência, Criar uma direção alinhada, Criar um ambiente de trabalho positivo, Comunicar eficazmente);

- *Human Capital Developer* (Estabelecer um plano de trabalho para permitir uma estratégia futura, incentivar redes e relacionamentos, ajudar as pessoas a gerir as suas carreiras, encontrar e desenvolver a próxima geração de talentos, vincular à marca da empresa);

- *Personal Proficiency* (Ter energia pessoal e paixão, demonstrar agilidade de aprendizagem, procurar feedback, manter a postura e recuperar rapidamente de situações / crises difíceis; equilibrar adequadamente o trabalho e os interesses pessoais, mostrar resultados, demonstrar caráter e integridade, tomar boas decisões).

Burns, Smith, & Ulrich, 2012

Katz procurou agrupar as competências em técnicas, humanas e concetuais. Apoiados nas abordagens da IE, são definidas as competências por Goleman, Goleman, Boyatzis e McKee e Dulewicz e Higgs. Estes últimos, mostram que a competência intelectual (IQ) é responsável por 27% do desempenho da liderança, a competência de gestão (MQ) é responsável por 16%, e a competência emocional (EQ) é responsável por 36% (Dulewicz & Higgs, 2003). Esta última é, portanto, a mais significativa, mas as outras são também importantes.

Várias escolas de gestão estabeleceram a autoconsciência como uma competência vital para o desenvolvimento da liderança, pois é considerada como a chave para uma liderança eficaz (Showry & Manasa, 2014, 16). “*Self-awareness at work is the practice of reflecting on experiences and precisely assessing one’s own behaviors and skills as they are manifested in the workplace*” (Showry & Manasa, 2014, 16). Segundo os referidos autores, os líderes eficazes têm a habilidade de ver como os outros os veem e compreender o impacto dos seus comportamentos nos outros e na organização (Showry & Manasa, 2014, 16). É nesse sentido que a autoconsciência surge como uma competência fundamental nos nossos dias.

O modelo de Mumford, Zaccaro, Harding, *et al.* (2000) procura integrar os atributos pessoais e as competências e ver o impacto nos resultados de liderança, tendo em conta, a experiência de carreira e a influência do ambiente. As competências identificadas pelos autores do modelo estão relacionadas com a resolução de problemas. Em 2007, Mumford e outros investigadores, estabeleceram os requerimentos das competências de liderança de acordo com o nível hierárquico do líder / gestor (Mumford et al., 2007). Os referidos autores identificaram quatro grupos de competências, onde as ‘*Cognitive skill*’ são as fundações das competências de liderança, depois as ‘*Interpersonal skill*’ e as ‘*Business skill*’ compõem o modelo e as ‘*Strategic skill*’ apresentam-se como as competências mais importantes para o nível sénior. Uma das conclusões do estudo é que à medida que aumenta o nível hierárquico do líder/gestor, aumenta a necessidade de mais destas competências. Para os seus autores, estes quatro grupos de competências constituem o que eles denominam por ‘*Leadership Skills requirement*’ (Mumford et al., 2007).

Face à dificuldade em definir um conceito para competência, Hogan e Warrenfeltz propõem um modelo com quatro domínios que são constituídos por listas de competências (*intrapersonal skills, interpersonal skills, business skills, leadership skills*). O conteúdo dos domínios é definido através de ‘*management education*’, onde as competências intrapessoais são as primeiras a ser desenvolvidas e as mais difíceis de desenvolver enquanto que as competências de liderança são desenvolvidas mais tarde e são menos difíceis de aprender. As restantes competências são fundamentais para uma liderança eficaz (Hogan & Warrenfeltz, 2003, 78). Seguindo a tendência de criar uma taxonomia de competências, Chin, Gu e Tubbs (2001) criaram o modelo - *Global Leadership Competencies*. A identificação das competências resulta de uma hierarquia piramidal que representa as fases de desenvolvimento análogas à hierarquia das necessidades de Maslow (Bueno & Tubbs, 2004, 80). Na base da pirâmide, está o nível cognitivo, representado pela fase da *Ignorance* e no topo da pirâmide, está o nível comportamental, representado pela fase de *Transformation*. Em 2004, Bueno e Tubbs, testaram este modelo realizando um estudo

qualitativo a vários líderes internacionais e constataram que algumas das mais importantes competências de liderança globais são: i) “*communication skills*; ii) *motivation to learn*; iii) *flexibility*; iv) *open-mindedness*; v) *respect for others*; e, vi) *sensitivity*” (Bueno & Tubbs, 2004, 80). Esta tendência de procurar uma taxonomia de competências é encontrada em outros autores que procuram estabelecer um conjunto de comportamentos e de competências genéricas associados à liderança e à gestão (G Yukl, Gordon, & Taber, 2002; Tubbs & Schulz, 2006; Robert & Whitford, 2002; R. Hamlin, 2002).

No campo das ciências sociais, os investigadores sempre estiveram focados no que faz ou torna o líder mais eficaz, independentemente das várias abordagens da liderança (Burns *et al.*, 2012, 18). Ulrich, Smallwood & Sweetman criaram o *The Leadership Code*, que deriva dos vários modelos de competência existentes. Os referidos autores acreditam que é possível simplificar o que torna os líderes mais eficaz, efetivo e eficiente. O modelo apresenta cinco domínios – ‘*Strategist; Executor; Talent Manager; Human Capital Developer; Personal Proficiency*’ -, cada um deles apresenta as competências específicas. Ao nível da organização, encontram-se as competências relacionadas com a estratégia e a execução (*Strategist* e *Executor*), sendo a estratégia enquadrada na visão de longo prazo e a execução, mais operacional e, por isso, uma visão de curto prazo. Ao nível do indivíduo, encontram-se as competências relacionadas com a função de desenvolvimento de capital humano e de gestor de talentos (*Human Capital Developer* e *Talent Manager*), sendo o desenvolvimento de capital humano enquadrado na visão de longo prazo e o gestor de talentos, mais operacional e, por isso, uma visão de curto prazo. No domínio *Personal Proficiency*, que se encontra no centro dos 4 quadrantes, estão as competências referentes ao auto-conhecimento, carácter e a integridade do líder e as preocupações consigo próprio (*balance work and life*) e os seus resultados (Burns *et al.*, 2012, 18). A preocupação com o balanço entre o trabalho e a vida pessoal é cada vez mais uma preocupação ao nível organizacional, pois o seu impacto é direto na produtividade e no desempenho dos trabalhadores. Os gestores, líderes, CEO, executivos têm de considerar essas questões nas suas crenças e ao nível da tomada de decisão (B. A. W. Eversole, Gloeckner, & Banning, 2007).

Conger e Ready apresentam três limitações aos modelos de competências. Uma delas refere-se ao facto das competências serem complicadas, concetuais e construídas através de realidades correntes. Deste modo, há a tendência de os modelos conterem demasiadas dimensões. A segunda limitação é que os modelos de competências são baseados num conceito idealizado de liderança - o conceito de um líder capaz de funcionar em todas as situações. Este facto resulta das inúmeras pesquisas, na busca de identificar as competências, efetuadas a vários líderes de topo. A última limitação apontada por estes autores refere-se ao facto dos modelos de

competências se concentrarem em comportamentos de liderança atuais, ou seja, são desenvolvidos utilizando os líderes de alto desempenho de hoje como referência. Acrescentando o facto de que os modelos tendem a estabilizar-se no interior das organizações. O que acontece é que, as competências que contribuíram para a identificação e desenvolvimento dos atuais líderes, pode não ser apropriado para a próxima geração de líderes (Conger & Ready, 2004, 46). Neste momento, é possível que os líderes sejam avaliados através de modelos já ultrapassados. Os líderes desta geração requerem diferentes habilidades, comportamentos e ideias relativamente à geração anterior e os líderes de hoje, poderão não estar aptos aos desafios futuros. Como solução, estes autores apresentam três ideias para o futuro dos modelos de competências – *“keep it simple; link competence development to capability development; be future-focused”* (Conger & Ready, 2004, 46). Na mesma sequência de pensamento, outros autores referem o que está errado ou em falta nos modelos de competências existentes – *“competencies are focused more on behavior than results; competencies are too generic; competencies are linked to the past and not the future; insufficient attention paid to competency application; competency models are owned by HR more than line management”* (Intagliata et al., 2000).

#### 1.4.6 Conclusão do ponto 1.4

Esta parte da revisão da literatura aborda as teorias desenvolvidas sobre as competências, assim como, os vários conceitos e os principais modelos de competência existentes. Cada um deles apresenta as suas características e especificidades, no entanto, é difícil avaliar qual o modelo mais completo e que melhor se adequa à realidade atual, assim como, as competências que contribuem para aumentar a eficácia dos líderes. Alguns desses modelos teóricos são desenvolvidos e implementados em organizações (nomeadamente, exército ou em empresas multinacionais), logo é difícil obter informação relevante para analisar esses modelos. Além disso, é também difícil avaliar a eficácia de cada um dos modelos, não só pela falta de informação, mas também devido ao facto desses modelos serem implementados em organizações com contextos específicos. Era necessário que esses modelos fossem replicados e implementados em outras organizações com características diferentes de forma a validar e generalizar os resultados dos modelos e as competências associadas.

Através da análise dos vários modelos e das competências consideradas em cada um deles, conclui-se que alguns focam-se apenas nas competências emocionais e outros nas competências associadas à resolução de problemas. Isto demonstra que não existe uma visão integradas das competências associadas à liderança e à gestão.

## 1.5 A integração das competências e da eficácia de liderança: - Modelo de Investigação

### 1.5.1 Introdução

Segundo o CCL, as sete competências mais críticas para o sucesso agora e no futuro são: - *“Leading people, Strategic planning, Managing Change, Inspiring Commitment, Resourcefulness, Doing whatever it takes, Being a quick learner”* (Leslie, 2009). Esta informação é importante porque as competências e mais propriamente o desenvolvimento de competências associadas à liderança tem de estar estritamente relacionadas com a performance (Boyatzis, 2011, 91). São apenas estas as competências que devem ser incluídas nos modelos de competências das várias organizações? São estas as competências que contribuem para a eficácia de liderança? E como se percebe ou mede essa eficácia?

O objetivo deste ponto é integrar os vários conceitos abordados ao longo da revisão da literatura. Deste modo, apresenta-se inicialmente uma Proposta de Modelo Integrativo de Competências associadas à Liderança e à Gestão fruto da análise crítica aos modelos existentes e apresentados no ponto 1.4. Seguidamente, procuram-se vários contributos teóricos que integrem as competências com a eficácia e, após a abordagem da questão cultural e dos estudos realizados em Portugal, como conclusão, apresenta-se o modelo teórico.

### 1.5.2 A integração dos vários modelos de competências: - Proposta de Modelo Integrativo de Competências associadas à Liderança e à Gestão

A preocupação dos investigadores em conhecer as competências relacionadas com a eficácia já tem sido notória nos estudos realizados nas últimas décadas do século passado (Yukl, 1989). Através da revisão da teoria, Yukl refere que existe uma segmentação da pesquisa através das abordagens e ele procurou um quadro de referência que integrasse os contributos.

Com o trabalho do século XXI a ter uma componente mais intelectual do que físico (House, 1995), a questão das competências continua a ser um fenómeno na ordem do dia quer ao nível organizacional, quer da investigação. Daí ser notória a maior preocupação pelos investigadores em como desenvolver os líderes e as suas competências. Como resultado da análise crítica aos modelos de competências apresentados no capítulo anterior, evidenciaram-se algumas fragilidades e elas são: - a grande variedade de competências; a seleção das competências, seguindo focos diferentes (por ex., inteligência emocional, resolução de problemas); e, a dificuldade em perceber ou medir a eficácia desses modelos e mais propriamente, das competências identificadas, por desconhecimento e por falta de validade externa/generalização).

Deste modo, o objetivo é utilizar os resultados e a mais-valia de cada um dos modelos e promover a integração das competências. Procurando essa integração, identificam-se quatro dimensões de competências – Intelectuais, de Gestão, Emocionais e Sociais. Estas dimensões surgem da análise de cada modelo e tipo de competências. Na *Tabela N.º 11*, esquematiza-se a relação entre as quatro dimensões de competências e os tipos de competências apresentados nos modelos analisados.

*Tabela N.º 11 - Relação entre as 4 dimensões de competências e os modelos estudados*

<b>Autores:</b>	<b>Competências Intelectuais</b>	<b>Competências de Gestão</b>	<b>Competências Emocionais</b>	<b>Competências Sociais</b>
Katz, 1974	<i>Conceptual Skills</i>	<i>Technical Skills</i>	-	<i>Human Skills (interpersonal)</i>
Goleman, 1998	-	-	<i>Self-awareness, Self-regulation, Motivation, Empathy, Social skills</i>	<i>Motivation, Empathy, Social skills</i>
Mumford et al., 2000	<i>Knowledge</i>	<i>Problem-solving</i>	-	<i>Social Judgement</i>
(Analoui et al., 2000)	<i>Analytical and self-related skills</i>	<i>Task-related skills People-related skills (Problem-solving)</i>	<i>Analytical and self-related skills</i>	<i>People-related skills Analytical and self-related skills</i>
Goleman, Boyatzis, McKee, 2001	-	-	<i>Self-awareness, Self-management, Social awareness, Relationship management</i>	<i>Social awareness, Relationship management</i>
Dulewicz, Higgs, 2003	<i>Intellectual Competencies</i>	<i>Intellectual Competencies, Managerial Competencies</i>	<i>Emotional Competencies</i>	<i>Managerial Competencies Intellectual Competencies</i>
Hogan & Warrenfeltz, 2003	<i>Leadership Skills Intrapersonal Skills</i>	<i>Technical Skills</i>	<i>Intrapersonal Skills Leadership Skills</i>	<i>Leadership Skills Interpersonal Skills</i>
Tubbs, 2005	METACOMPETÊNCIA I - Entendendo a Grande Visão METACOMPETÊNCIA II - As atitudes são tudo. METACOMPETÊNCIA III - Liderança, a força motriz. METACOMPETÊNCIA VI - Mudança	METACOMPETÊNCIA IV - Comunicação, A Voz do Líder. METACOMPETÊNCIA V - Inovação e Criatividade.	METACOMPETÊNCIA II - As atitudes são tudo. METACOMPETÊNCIA III - Liderança, a força motriz. METACOMPETÊNCIA IV - Comunicação, A Voz do Líder.	METACOMPETÊNCIA III - Liderança, a força motriz. METACOMPETÊNCIA IV - Comunicação, A Voz do Líder. METACOMPETÊNCIA VI - Mudança METACOMPETÊNCIA VII - Trabalho em equipa e acompanhamento
Boyatzis, 2006b	<i>Cognitive Cluster</i>		<i>Self-motivation cluster, Self-regulation cluster</i>	<i>People management cluster</i>
Mumford et al., 2007	<i>Cognitive skills Strategic skills</i>	<i>Business skills Strategic skills</i>	-	<i>Cognitive skills Interpersonal skill</i>
Boyatzis, 2009, 2011	<i>Cognitive Competencies</i>	-	<i>Emotional Intelligence Competencies</i>	<i>Social Intelligence Competencies</i>
Burns, Smith, & Ulrich, 2012	<i>Personal Proficiency</i>	<i>Strategist, Executor Talent Manager Human Capital Developer</i>	-	<i>Talent Manager Human Capital Developer</i>

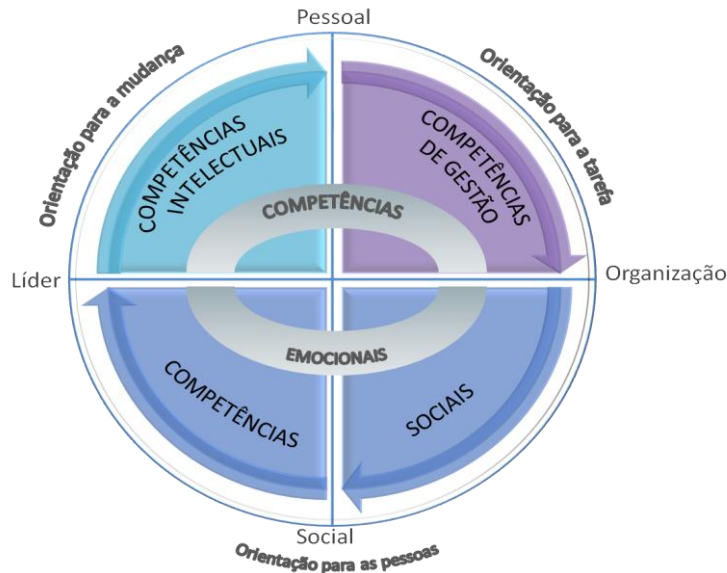
O objetivo das dimensões é conciliar os vários modelos e, ao mesmo tempo, aglutinar o maior número de capacidades e de habilidades em cada uma das dimensões de competências. A dimensão das Competências Intelectuais inclui por exemplo, as *'conceptual skills'* de Katz, as *'cognitive skills/competences'* de Mumford *et al.* (2007) e Boyatzis, as *'intrapersonal skills'* de Hogan e Warrenfeltz e as *'intellectual Competencies'* de Dulewicz e Higgs. De uma forma geral, esta dimensão refere-se às competências intrapessoais do líder, ou seja, ao conhecimento e à visão de futuro, sempre com uma orientação para a mudança. As Competências de Gestão incluem por exemplo, as *'technical skills'* de Katz e Hogan e Warrenfeltz, as *'business/strategic skills'* de Mumford *et al.* (2007), as *'managerial competencies'* de Dulewicz e Higgs e as *'task-related skills'* e *'problem-solving'* de Analoui *et al.* (2000) e Mumford *et al.* (2000). Esta dimensão refere-se às competências relacionadas à estratégia e à resolução de problemas, como sendo a definição de objetivos, o planeamento e a monitorização das atividades e avaliação dos resultados. Estas competências têm uma orientação para a tarefa. As Competências Sociais incluem por exemplo, as *'Human Skills'* de Katz, as *'Social Judgement'* de Mumford *et al.* (2000), as *'People-related skills'* de Analoui *et al.* (2000), as *'Leadership Skills'* e as *'Interpersonal Skills'* de Hogan e Warrenfeltz e Mumford *et al.* (2007), as *'People management cluster'* e as *'Social Intelligence Competencies'* de Boyatzis. As Competências Sociais são orientadas para as pessoas. Estas competências referem-se às competências interpessoais do líder; estas, por um lado, incluem as competências ligadas à forma como o líder escuta e fala com os outros, como transmite e partilha a informação e, por outro lado, incluem as competências ligadas ao seu relacionamento com os outros, à criação de laços, à empatia e à preocupação com os outros, quer a nível pessoal, quer profissional. As Competências Emocionais são encontradas em modelos que apenas se focam nesse tipo de competências ou incluídas nas *'intrapersonal skills'* e *'leadership skills'* e as *'interpersonal skills'*. As Competências Emocionais são encontradas quer ao nível pessoal, quer ao nível social, tal como, sugerido pelo modelo de Goleman, Boyatzis e McKee (2007).

Num estudo realizado em Portugal que estudou as competências utilizando a abordagem da inteligência emocional de Goleman, apontou as competências sociais, nomeadamente a Gestão de Relações, como sendo as que os líderes e os liderados consideram as competências menos praticadas pelos líderes (Figueiredo & Sousa, 2016). É importante perceber se esse facto se deve à necessidade de desenvolvimento de competências dessa natureza.

Deste modo, propõem-se um modelo integrativo das competências associadas à liderança e à gestão, tendo presente a orientação para a mudança, a tarefa e as pessoas de acordo com o defendido por Yukl *et al.* (2002). Através da integração dos vários modelos de competências

estudados na revisão da literatura, propõe-se o seguinte modelo esquematizado na *Figura N.º 8* e descrito na *Tabela N.º 12*.

*Figura N.º 8 - Proposta de modelo integrativo das competências associadas à liderança e à gestão*



Fonte: Autor

O modelo e as dimensões de competências permitem por um lado, que a organização possa diagnosticar as competências que necessitam de ser desenvolvidas por parte dos líderes de acordo com a perceção dos próprios e dos liderados. Este modelo pode permitir aos responsáveis de recursos humanos a preparação de programas de formação e de desenvolvimento de liderança de acordo com as necessidades da organização. Além de possibilitar uma autoavaliação dos líderes quanto às suas competências de forma a prepararem o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Na sequência desta proposta de modelo, apresenta-se o questionário de diagnóstico das competências associadas à liderança e à gestão do supervisor direto (Anexo I). Estas competências são avaliadas seguindo uma escala ordinal de Likert, onde 1 significa Nada Eficaz, 2 significa Pouco Eficaz, 3 significa Eficaz e 4 significa Muito Eficaz. O objetivo é o questionário servir como ferramenta de feedback, que pode ser respondido pelos subordinados, mas também pelo próprio líder, de forma a servir de autoavaliação.

Tabela N.º 12 - Proposta de 4 dimensões de competências de liderança e de gestão

Dimensão:	Descrição
Competências Intelectuais	<p>São as competências que distinguem o líder dos restantes elementos da organização, pela sua visão e conhecimento generalizado da organização e do mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão, perspectiva de ‘helicóptero’, ‘the big picture’.</li> <li>- Imaginação, Criatividade e Inovação, abordagem aberta e confiante relativamente a novas soluções.</li> <li>- Criação de uma missão inspiradora e atrativa que motive todos os elementos da organização.</li> <li>- Análise e organização da informação, através do conhecimento que detém e o seu pensamento crítico.</li> <li>- Gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho.</li> <li>- Liderança pelo exemplo, praticando e defendendo os princípios, as normas e as boas práticas.</li> <li>- Gestão do stresse no trabalho.</li> <li>- Criação de um ambiente que impulsiona a cultura de aprendizagem e de mudança.</li> </ul>
Competências de Gestão	<p>São as competências que se focam na estratégia e na resolução dos problemas do dia-a-dia da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de uma estratégia de negócio eficaz e dos objetivos de acordo com os recursos disponíveis.</li> <li>- Gestão de recursos atempada (materiais, técnicos, financeiros e humanos).</li> <li>- Envolvimento de todos na tomada de decisão e na resolução de problemas.</li> <li>- Definição e desenvolvimento de regras e procedimentos da organização e dos seus produtos/serviços.</li> <li>- Análise, planeamento e organização do trabalho atempada.</li> <li>- Monitorização das atividades, avaliação dos resultados e feedback construtivo.</li> <li>- Delegação e alocação de recursos.</li> <li>- Coordenação e avaliação dos desempenhos atingidos.</li> </ul>
Competências Sociais	<p>São as competências que contribuem para uma boa gestão de pessoas, pois procuram construir e manter a relação entre o líder/gestor e os outros elementos da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação eficaz e frequente (verbal e não verbal) com os outros, tendo em conta as suas motivações, necessidades, atitudes e sentimentos.</li> <li>- Escuta ativa e poder de negociação.</li> <li>- Influência e gestão de pessoas (direção, motivação e desenvolvimento).</li> <li>- Criação e gestão de equipas, fomentando a participação, o espírito de equipa e a confiança.</li> <li>- Desenvolvimento pessoal e profissional da equipa e dos futuros líderes/gestores.</li> <li>- Preocupação com a vida pessoal e profissional dos outros.</li> <li>- Acompanhamento, ‘coaching’, suporte e direção de acordo com as necessidades de cada um.</li> </ul>
Competências Emocionais	<p>São as competências que permitem compreender e usar o conhecimento emocional do próprio líder e dos outros de forma se atingirem elevados desempenhos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consciência das suas emoções e o efeito dos seus estados emocionais nos outros (Líder).</li> <li>- Gestão dos seus estados emocionais, impulsos e recursos internos (Líder).</li> <li>- Confiança em si e nas suas capacidades (Líder).</li> <li>- Consciência dos sentimentos, emoções, necessidades e preocupações dos outros e o poder dos relacionamentos que se estabelecem na equipa (Organização).</li> <li>- Gestão dos relacionamentos de forma a induzir respostas desejáveis nos outros, através do trabalho de equipa, gestão de conflitos, inspiração e influência nos outros (Organização).</li> </ul>

Fonte: Autor

### 1.5.3 As competências e a eficácia de liderança: Abordagem Comportamental

A investigação sobre o tema da liderança é acompanhada pela necessidade de integrar a teoria com a prática (Zaccaro & Horn, 2003). Só através desta integração é possível se obterem teorias de liderança mais eficazes. Segundo estes autores, é necessário haver um maior diálogo entre os

investigadores e os praticantes de forma a reduzir o *gap* entre a teoria e a prática (Zaccaro & Horn, 2003, 799). Quer ao nível da gestão ou de outras áreas do saber, a relação entre a teoria e a prática é discutida na medida em que é considerada como um problema persistente e difícil para as diversas escolas (Van de Ven & Johnson, 2006, 802). O problema da produção do conhecimento é estudado pelos seus autores que consideram que o *gap* entre a teoria e a prática é tipicamente referenciada como “*a knowledge transfer problem*”, ao mesmo tempo que, a teoria e a prática representam distintos tipos de conhecimento.

Neste ponto da revisão da literatura procuram-se os estudos científicos sobre a eficácia de liderança, de forma a perceber quais as variáveis e os indicadores utilizados anteriormente. Através da evolução e da análise dos estudos que se apresentam na *Tabela N.º 13*, constata-se uma predominância dos comportamentos e das competências enquanto variáveis independentes ou explicativas da eficácia. Com menos expressão encontram-se outros fatores como sendo os traços de personalidade/características do líder e os estilos de liderança.

*Tabela N.º 13 - Estudos sobre a eficácia de liderança, as competências e os comportamentos*

<b>Autores</b>	<b>Modelo</b>	<b>Resultado</b>
Wofford, 1967, 1971	5 fatores de comportamento de gestão ( <i>Order and group achievement behaviors, personal enhancement behaviors, maintenance of interpersonal relationships, security and maintenance behaviors, dynamic and achievement oriented behaviors</i> ) e 5 fatores situacionais ( <i>Centralization and work evaluation, Organizational complexity, size and structure, work group structure, Organizational layering and communication</i> )	Os fatores do comportamento de gestão foram correlacionados com os critérios de eficácia para identificar influências situacionais significativas. Uns números maiores de variáveis situacionais foram encontradas a influenciar a relação entre os comportamentos de gestão e a produtividade e estes e a moral.
Barrow, 1977	<i>Leadership Effectiveness (Leader Behavior, Leader Characteristic, Environmental Factors)</i>	Permite distinguir os líderes eficazes e ineficazes não só através das características do líder e dos comportamentos do líder, mas também do impacto das influências ambientais.
Borman & Brush, 1993	Criar uma taxonomia ‘ <i>managerial performance requirements</i> ’ através dos vários estudos empíricos do desempenho do gestor. Indutivamente, os autores apresentam 18 fatores.	1. Planeamento e organização; 2. Guiar, dirigir e motivar os subordinados e fornecer feedback; 3. Treinar e desenvolver os subordinados; 4. Comunicar de forma eficaz e manter os outros informados: comunicar verbalmente e de forma escrita; 5. Representar a organização nos clientes e no público em geral; 6. Proficiência técnica; 7. Trabalho administrativo; 8. Manter boas relações de trabalho (superiores, pares e subordinados); 9. Coordenar os subordinados e outros recursos para fazer o trabalho; 10. Tomada de decisão / resolução de problemas; 11. Pessoal; 12. Persistência para alcançar os objetivos; 13. Gestão das crises e do stress; 14. Compromisso organizacional; 15. Acompanhamento e controle de recursos; 16. Delegar; 17. Influenciar; 18. Recolher e interpretar dados.

Cammock, Nilakant, & Dakin, 1995	Este estudo utiliza entrevistas e um questionário de para desenvolver uma “ <i>lay theory of managerial effectiveness</i> ” numa grande organização do setor público na Nova Zelândia. A teoria é apresentada como um modelo com 17 escalas e dois fatores descritivos dos gestores eficazes e ineficazes na organização. Os dois fatores indicam que os gestores eficazes e ineficazes no departamento são diferenciados através das suas habilidades conceituais e interpessoais. O modelo de eficácia mostra uma forte semelhança com os modelos de gestão eficaz que emergiram na pesquisa fora da Nova Zelândia.	<p><i>CONCEPTUAL ABILITY</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definição da direção</li> <li>2. Inovação</li> <li>3. Orientação futura</li> <li>4. Visão Geral</li> <li>5. Gerir / operação</li> <li>6. Dirigir</li> <li>7. Decisividade</li> <li>8. Priorização</li> <li>9. Resolução de problemas</li> <li>10. Organização pessoal</li> </ol> <p><i>INTERPERSONAL ABILITY</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Treino de delegação</li> <li>2. Consulta</li> <li>3. Feedback</li> <li>4. Contacto</li> <li>5. Suporte</li> <li>6. Personalidade</li> <li>7. Integridade</li> </ol>
Martin, 1999	<p><i>Management Competencies</i> – Planeamento; Organização; Coordenação, Controle.</p> <p><i>Leadership Competencies</i> - Gestão da mudança, Redes, Inteligência emocional, Construindo competências.</p> <p><i>Performance</i> - Desempenho financeiro, Desempenho do Cliente, Desempenho do Processo, Recursos humanos.</p>	Um conjunto de competências de gestão e de liderança são identificadas e sugerem a existência de um impacto na performance da organização usando o <i>Balanced Score Card (human resources, processes, customer and finance outcomes)</i> .
Connelly et al., 2000	A variáveis <i>Problem-solving skills, social judgement skills e leader knowledge</i> são examinadas relativamente à eficácia da liderança.	Os resultados indicam que as medidas de ‘ <i>problem solving</i> ’, ‘ <i>social judgment</i> ’ e ‘ <i>knowledge</i> ’ são responsáveis pela variância na ‘ <i>leader effectiveness</i> ’ além disso, esta é explicada por ‘ <i>cognitive abilities</i> ’, ‘ <i>motivations</i> ’, e ‘ <i>personality</i> ’. A regressão mostra que as competências do líder predizem ambas as medidas da eficácia de liderança.
Zaccaro et al., 2000	Descreve o desenvolvimento de um conjunto de cinco medidas concebidas para avaliar as competências de ‘ <i>complex problem-solving</i> ’ e ‘ <i>knowledge</i> ’ que se espera influenciar a liderança.	As correlações entre as competências do líder e a eficácia da liderança eram ‘ <i>problem solving</i> ’, ‘ <i>social judgment</i> ’ e ‘ <i>solution construction</i> ’.
Yukl et al., 2002	Através da integração das várias teorias e estudos relativamente aos comportamentos de liderança foi criada uma taxonomia hierárquica com 12 comportamentos organizados em 3 categorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Task Behavior</i> - Planeamento de Curto Prazo, Esclarecimento de responsabilidades e objetivos de desempenho, Monitorização de operações e desempenho.</li> <li>- <i>Relations Behavior</i> - Apoio, Desenvolvimento, Reconhecimento, Consultoria, Dar poder/responsabilidade.</li> <li>- <i>Change Behavior</i> - Monitorização externa, incentivar a mudança, incentivar a inovação, assumir riscos pessoais para executar a mudança.</li> </ul>
Judge & Piccolo, 2004	Examina “ <i>the full range of transformational, transactional, and laissez-faire leadership</i> ”	Os resultados mostram que a liderança transformacional está correlacionada com a satisfação do seguidor com o líder, com a motivação do seguidor, com o ‘ <i>leader job performance</i> ’ e com a performance do grupo e da organização e ‘ <i>leader effectiveness</i> ’.
Kets de Vries et al., 2004	Através de entrevistas a executivos a nível mundial e a ajuda do processo de triangulação, os autores consideram que existem 12 principais tarefas/dimensões onde os executivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Articular uma visão, missão e estratégia convincentes com uma perspectiva para vários países e vários ambientes e funções que liga os empregados, acionistas, fornecedores e clientes à escala global.</li> <li>2. Dar voz aos trabalhadores a todos os níveis,</li> </ol>

	<p>se concentram.</p> <p>O objetivo foi criar um questionário que está organizado tendo em conta os seguintes clusters de questões: <i>Envisioning, empowering, energizing, designing and controlling, rewarding and giving feedback, team-building, outside stakeholder orientation, global mindset, tenacity, emotional intelligence, life balance and resilience to stress.</i></p>	<p>capacitando-os através da partilha de informações e delegação de decisões às pessoas mais competentes para executá-las.</p> <p>3. Energizar e motivar os funcionários para atualizar a visão específica da organização do futuro.</p> <p>4. Criar um bom design organizacional e sistemas de controle; o uso desses sistemas permitem alinhar o comportamento dos funcionários com os valores e metas da organização.</p> <p>5. Estabelecer as estruturas de recompensa adequadas e dar feedback construtivo para incentivar o tipo de comportamento que se espera dos funcionários.</p> <p>6. Criar ‘jogadores’ de equipa e concentrar-se na eficácia da equipa, instilando uma atmosfera de cooperação, construindo uma interação colaborativa e encorajando conflitos construtivos.</p> <p>7. Tornar os funcionários conscientes dos seus grupos externos, enfatizando particularmente a necessidade de responder aos requisitos dos clientes, fornecedores, acionistas e outros grupos de interesse, como as comunidades locais afetadas pela organização.</p> <p>8. Inculcar uma mentalidade global nas fileiras - isto é, inculcar valores que agem como uma espécie de união entre as culturas regionais e/ou nacionais representadas na organização.</p> <p>9. Incentivar a tenacidade e a coragem dos funcionários, dando um exemplo pessoal ao assumir riscos razoáveis.</p> <p>10. Fomentar a confiança na organização, criando, principalmente através do exemplo, uma força de trabalho emocionalmente inteligente cujos membros se conhecem e sabem lidar com respeito e compreensão com os outros.</p> <p>11. Articular e modelar a importância da necessidade de equilíbrio de vida para o bem-estar a longo prazo dos empregados.</p> <p>12. Prestar atenção ao trabalho, carreira, vida e problemas de stress e equilibrar adequadamente os vários tipos de pressões que a vida traz.</p>
Tubbs & Schulz, 2006	Foram definidas as competências através de muitas entrevistas efetuadas por Tubbs na América do Norte e Sul, Europa e Ásia. As 50 competências estão agrupadas em 7 meta-competências.	<p>METACOMPETÊNCIA I - Entendendo a Grande Visão</p> <p>METACOMPETÊNCIA II - As atitudes são tudo</p> <p>METACOMPETÊNCIA III - Liderança, a força motriz</p> <p>METACOMPETÊNCIA IV - Comunicação, A Voz do Líder</p> <p>METACOMPETÊNCIA V - Inovação e Criatividade</p> <p>METACOMPETÊNCIA VI – Mudança</p> <p>METACOMPETÊNCIA VII - Trabalho em equipa e acompanhamento</p>
Mumford, Campion, & Morgeson, 2007	Propõe um modelo feito de 4 categorias (hierárquicas) de competências de liderança: <i>Cognitive skills, Interpersonal skills, Business skills, and Strategic skills.</i>	Os requisitos das competências cognitivas seriam mais necessários, seguidos pelos requisitos das competências Interpessoais, Empresariais e Estratégicas, respetivamente.
Hawkins e Dulewicz, 2007	<p><i>Emotional Intelligence</i> – EQ (Auto-consciência, a resiliência emocional, intuição, sensibilidade interpessoal, Influência, Motivação, Consciência)</p> <p><i>Intellectual Competence</i> – IQ (Análise Crítica, Visão, Perspetiva)</p> <p><i>Managerial Competence</i> – MQ (Gestão de recursos, Comunicação,</p>	Há uma relação positiva entre a inteligência emocional e a performance; a inteligência emocional explica mais a variação na performance do líder do que a competência intelectual e de gestão.

	<i>Empowering</i> , Desenvolvimento, Realização)	
Hawkins e Dulewicz, 2009	<i>Leadership Styles</i> (Compromisso, Envolvimento, Liderança Orientada para os Objetivos), <i>Emotional Intelligence – EQ</i> (Auto-consciência, resiliência emocional, intuição, sensibilidade interpessoal, Influência, Motivação, Consciência), <i>Intellectual Competence – IQ</i> (Análise Crítica, Visão, Perspetiva), <i>Managerial Competence – MQ</i> (Gestão de recursos, Comunicação, <i>Empowering</i> , Desenvolvimento, Realização)	Há uma relação positiva entre o estilo de liderança e a performance e o <i>follower commitment</i> .
Boyatzis, 2009, 2011	<i>Cognitive competencies, Emotional intelligence competencies, Social intelligence competencies.</i>	As competências de inteligência emocional, social e cognitiva predizem a eficácia na gestão e nos papéis de liderança em muitos setores da sociedade.
Hoffman <i>et al.</i> 2011	- Traços (Motivação, energia, domínio, honestidade /integridade, autoconfiança, criatividade e carisma) - Estados (Competências interpessoais, comunicação oral, comunicação escrita, competências administrativas / gestão, competências para resolver problemas e tomada de decisões)	Enquanto diferenças individuais são preditores de uma liderança eficaz; o seu impacto isoladamente é modesto.
DeRue <i>et al.</i> , 2011	- Traços (Gênero, inteligência, personalidade); - Comportamentos (Transformacional-transacional, Estruturação -consideração); - Eficácia de liderança (Eficácia do líder, desempenho do grupo, satisfação com o trabalho dos liderados, Satisfação com o líder)	Os traços e os comportamentos do líder explicam um mínimo de 31% da variância nos critérios de eficácia da liderança. Os comportamentos tendem a explicar mais variação na eficácia da liderança do que os traços de líder.
Vaculik, Prochazka, & Smutny, 2011	- Competências (Genéricas e Estáveis - traços) – <i>Task-related, people-related and self-related competencies.</i> - Eficácia de Liderança é medida usando vários critérios - <i>Group performance, Leader effectiveness, Leadership emergence, Leadership Self-efficacy.</i>	Os investigadores concluem que as competências relacionadas com as tarefas mostram ser o melhor preditor da eficácia de liderança. Estas competências são bons preditores da emergência de liderança, da auto-eficácia de liderança e da eficácia de liderança percebida e um preditor moderadamente forte do desempenho de grupo. As competências relacionadas com as pessoas são fracos preditores da emergência da liderança.
Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne, & Annen, 2011	Através de um questionário com múltiplas inteligências, os autores procuraram saber qual o papel da inteligência cultural na Eficácia da Liderança.	Os resultados apoiaram as previsões dos autores: 1) inteligência geral prevê a eficácia de liderança doméstica e transfronteiriça; 2) a inteligência emocional é um preditor mais forte da eficácia de liderança doméstica; e, 3) a inteligência cultural é um preditor mais forte da eficácia da liderança transfronteiriça. Os resultados mostram o valor da inteligência cultural como uma competência de liderança fundamental no mundo globalizado.
Yukl, 2012	Desenvolvimento da taxonomia hierárquica com 15 comportamentos organizados em 4 categorias.	- <i>Task Behavior</i> – Clarificação, Planeamento, Monitorização de operações, Resolução de problemas. - <i>Relations Behavior</i> – Apoiar, Desenvolver, Reconhecer,

		<p><i>Empowering.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Change Behavior</i> – Incentivar a mudança, incentivar a inovação, facilitar a aprendizagem coletiva.</li> <li>- <i>External</i> - Redes, Monitorização externa, Representação.</li> </ul>
Caligiuri & Tarique, 2012	<p>Através da análise de uma amostra de 420 líderes globais (combinadas com 221 supervisores), encontra-se um efeito combinado de: - características de personalidade (<i>extraversion, openness to experience, and lower neuroticism</i>); - experiências interculturais (<i>organization-initiated cross-cultural work experiences and non-work cross-cultural experiences</i>); - competências interculturais dinâmicos (<i>tolerance of ambiguity, cultural flexibility, and reduced ethnocentrism</i>).</p>	<p>Estas competências são preditoras de avaliações de eficácia de liderança global dos supervisores. O estudo sugere que as experiências interculturais de desenvolvimento ocorrem através de ambas as actividades relacionadas com o trabalho e não-trabalho. Os resultados sugerem que tanto a seleção e desenvolvimento são fundamentais para os líderes globais eficazes.</p>
Patel & Hamlin, 2012; Hamlin & Hatton, 2013	<p>Através de entrevistas utilizando a técnica de incidentes críticos são solicitados aos entrevistados que identifiquem 10 comportamentos de gestão (5 eficazes e 5 ineficazes) que tenham presenciado na organização. Dos vários estudos efetuados, Hamlin considera que existem 10 comportamentos que estão presentes nos vários estudos realizados não só no Reino Unido, mas em vários países.</p>	<p><b>CrITÉRIOS Comportamentais Positivos ou Eficazes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bom planeamento e organização e execução proativa, monitorização e controlo</li> <li>2. Gestão e Liderança de apoio/suporte</li> <li>3. Delegar e dar poder; ‘empowerment’</li> <li>4. Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais</li> <li>5. Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas</li> <li>6. Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas</li> <li>7. Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas</li> <li>8. Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los</li> </ol> <p><b>CrITÉRIOS Comportamentais Negativos ou Ineficazes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros</li> <li>2. Falta de interesse ou respeito pela equipa, e / ou falta de cuidado ou preocupação com o seu bem-estar</li> <li>3. Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens</li> <li>4. Injusto, arrogante, inconsistente, egoísta, manipulador e egoísta.</li> <li>5. Intimidante, e/ou põe tudo em causa</li> <li>6. Exibe comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou de procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades</li> <li>7. Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback</li> <li>8. Tem um comportamento antiquado, uma mente fechada, e/ou uma abordagem negativa</li> </ol>

Os vários estudos têm como objetivo contribuir para o estudo da eficácia, no entanto, uns focam-se nos comportamentos e nos estilos de liderança que contribuem para essa eficácia e outros focam-se nas competências necessárias no líder para atingir a eficácia. Nenhum dos estudos aborda ou integra as competências e os comportamentos de forma evidente. Além dos comportamentos e das competências aparecerem como preditores da eficácia, esta aparece considerada como performance (Martin, 1999), ‘*group performance*’ (DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011; Judge & Piccolo, 2004; Vaculik et al., 2011; Yukl, 2010), ‘*follower job satisfaction*’ (Yukl, 2010), ‘*satisfaction with leader*’ (DeRue et al., 2011), ‘*leader effectiveness*’ (Timothy a Judge & Piccolo, 2004; Vaculik et al., 2011), ‘*leader emergence*’, ‘*leader self-efficacy*’ (Vaculik et al., 2011).

Segundo Avolio, existe uma falta de integração das várias teorias que se encontram na literatura sobre a liderança (Avolio, 2007). Este pensamento já se encontrava no final da década de 70 do século passado, onde Barrow apresenta um modelo integrativo de eficácia de liderança. O referido autor considera a liderança como um processo comportamental de influência de indivíduos e grupos através de um conjunto de objetivos. A eficácia de liderança é definida como esses objetivos são atingidos (Barrow, 1977). Barrow no seu artigo refere outros estudos que contribuíram para o seu modelo; um deles é o modelo de comportamentos de gestão e de liderança de Wofford, que apresenta cinco fatores que caracterizam os comportamentos de gestão e de liderança – “*Order and group achievement behaviors, personal enhancement behaviors, maintenance of interpersonal relationships, security and maintenance behaviors, dynamic and achievement oriented behaviors*” (Wofford, 1967, 1971, 1971a). Barrow considera as teorias da eficácia de liderança como sendo as teorias contingenciais de Fiedler e de House devido às interações complexas entre as várias variáveis (Barrow, 1977, 234). Segundo este autor, a eficácia de liderança é uma função interativa entre os comportamentos e as características do líder e as várias facetas do ambiente (Barrow, 1977, 238). Daí a necessidade dos modelos terem pelo menos estas abordagens integradas.

No início do século XXI, encontram-se pesquisas que relacionam o estilo de liderança, a inteligência emocional, o contexto e a performance do líder (Hawkins & Dulewicz, 2007, 2009). Em consonância com Avolio, DeRue propõe um modelo de eficácia de liderança integrando - os traços (*demographics, task competence, interpersonal attributes*) e os comportamentos (*task-oriented, relational-oriented, change-oriented, passive leadership*) com a eficácia da liderança (*content, level of analysis, target of evaluation*) (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011, 10). Os referidos autores concluem que os traços e os comportamentos explicam no mínimo 31% da variação nos critérios da eficácia da liderança e os comportamentos explicam

mais do que os traços do líder; integrando os dois, os comportamentos medeiam a relação com os traços e a eficácia da liderança é garantida (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011, 7). Apesar da quantidade de estudos que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento dos critérios preditores da eficácia da liderança (*leader effectiveness, group performance, follower job satisfaction, satisfaction with leader*), estes autores procuraram integrá-los, pois consideram que isoladamente são insuficientes para explicar o fenómeno. Yukl considera quatro distintos critérios de eficácia de liderança – “*individual leader effectiveness, group performance, follower satisfaction with leader, and follower job satisfaction*” (Yukl, 2010).

Relativamente às competências, encontram-se nos estudos vários tipos de competências onde as competências de gestão e de liderança são as mais comuns. Encontram-se ainda as meta-competências (Tubbs & Schulz, 2006), as competências interculturais (Caligiuri & Tarique, 2012; Rockstuhl et al., 2011), ‘*cognitive skills*’, ‘*interpersonal skills*’, ‘*business skills*’, ‘*strategic skills*’ (Mumford et al., 2007), ‘*emotional intelligence*’ (Boyatzis, 2009, 2011; Hawkins & Dulewicz, 2007), ‘*intellectual competence*’, ‘*managerial competence*’ (Hawkins & Dulewicz, 2007; John Hawkins & Dulewicz, 2009) e ‘*social intelligence competence*’ (Boyatzis, 2009, 2011). Seguindo a mesma ideia de Vaculik *et al.*, Boyatzis procurou relacionar as competências de gestão e de liderança com a eficácia de liderança, no entanto, considerou apenas as competências cognitivas, de inteligência emocional e social (Boyatzis, 2011). Na perspetiva da inteligência emocional, as competências são descritas como uma abordagem comportamental e funcional, pois são parte de uma teoria de personalidade integrada e holística (Boyatzis, 2009, 754). No que se refere às competências que estão relacionadas com a eficácia, segundo Boyatzis, refletem a inteligência cognitiva mas muitas delas são manifestações comportamentais de inteligência emocional (Boyatzis, 2006b, 124). “*Emotional, social and cognitive intelligence competencies predict effectiveness in professional management and leadership roles in many sector of society*” (Boyatzis, 2011). Para este autor, a inteligência emocional é mais do que um quadro de referência teórico, pois deve estar associado a uma teoria de ação e de performance (Boyatzis, 2006b, 125). As pesquisas relativas às competências levam a novos pensamentos quanto ao desempenho dos líderes, em especial, através da teoria da complexidade, pois constata-se um alargamento do conhecimento gerado referente à eficácia da liderança (Boyatzis, 2006b, 130). Boyatzis ao estudar as competências que contribuem para melhorar o desempenho dos líderes e, conseqüentemente, os resultados financeiros das organizações, conclui que são as competências cognitivas e de inteligência emocional, no entanto, cerca de 93% delas são referentes à inteligência emocional (Boyatzis, 2006b, 130).

Já anteriormente, Tsui e Ashford (1994) apresentaram um modelo fruto da intensificação da

complexidade do trabalho da área da gestão, sugerindo uma maior importância e relevância da ‘*self-regulation*’ nos níveis de gestão. Este modelo surge de duas realidades de trabalho de gestão: i) “*managers operate within a social structure consisting of multiple constituencies or stakeholders (e.g., peers, subordinates, superiors, and customers) each of whom has his or her own expectations of and reactions to the manager*”; ii) “*as managers move up the organizational hierarchy, it takes longer and longer to obtain task feedback on their performance*” (Tsui & Ashford, 1994, 94). Este modelo apresenta três grandes contribuições para a literatura da especialidade. Em primeiro lugar, contribui para a formulação da auto-gestão, enfatizando os aspetos adaptativos do processo de auto-gestão. Depois, os referidos autores discutem sobre os fatores pessoais e contextuais que facilitam a auto-regulação ao nível da gestão e, finalmente, contribui com um modelo de eficácia de gestão, onde especifica os processos envolvidos na obtenção da eficácia (Tsui & Ashford, 1994, 94). A auto-gestão e auto-regulação são também valorizadas por Goleman e Boyatzis, enquanto competências associadas à inteligência emocional. Antonakis opõe-se à ideia de que a inteligência emocional é preditor da eficácia de liderança devido a algumas inconsistências nos estudos (Antonakis, 2004). Outros autores referem não existir evidências da relação e optam por uma posição prudente, referindo que há duas áreas em que a IE é crítica para a liderança – na política e ambientes multiculturais (Fambrough & Hart, 2008). Todos os estudos que abordam a inteligência emocional referem-se às competências que conduzem à eficácia de liderança. Os vários autores, nomeadamente Boyatzis, assumem fazer uma abordagem comportamental.

Quanto aos comportamentos do líder que contribuem para a eficácia de liderança e de gestão, encontram-se diversos estudos científicos. Através dos estudos, constata-se que os comportamentos aparecem associados aos estilos de liderança transformacional e transacional (DeRue et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004) e alguns investigadores procuram identificar os comportamentos ‘globais’ ou ‘universais’ do líder (Hamlin, 2002; Hamlin & Hatton, 2013; Hamlin et al., 2012; Kets de Vries et al., 2004; Yukl, 2012; Yukl et al., 2002). Estes autores referem que o maior problema das teorias e pesquisas de liderança é a falta de concordância sobre as categorias do comportamento relevante, deste modo, cada um deles procura identificar uma série de comportamentos do líder que acreditam contribuir para uma liderança eficaz. Kets de Vries *et al.* criaram um instrumento global de feedback 360°, que permite identificar os comportamentos do líder que necessitam ser desenvolvidos em programas de executivos. Yukl *et al.* apresentam como solução uma taxonomia hierárquica constituída com três meta-categorias de comportamentos – ‘*Task Behavior, Relations Behavior, Change Behavior*’ (Yukl, Gordon, & Taber, 2002, 18). Os investigadores procuram integrar as contribuições de 50 anos de

investigação, no entanto, concluem que é difícil. Como resultado, eles apresentam doze comportamentos de liderança e referem que é importante relacioná-las com a eficácia de liderança e de gestão. Dez anos após a apresentação dos doze comportamentos de liderança, Yukl segue a mesma tendência de obter uma taxonomia hierárquica de comportamentos de liderança que estejam relacionados com a eficácia de liderança e de gestão. Do aprofundamento do estudo, resultaram quatro meta-categorias de comportamento (*task-oriented, relations-oriented, change-oriented, external behaviors*) e quinze componentes – Clarificar, Planeamento, Operações de monitorização, Resolução de problemas, Suporte, Desenvolver, Reconhecer, Dar poder, Defender a mudança, Antever a mudança, Encorajar a inovação, Facilitar a aprendizagem colectiva, Rede, Monitorização externo e Representação (Yukl, 2012, 68).

Com a mesma ideia de apresentar uma taxonomia, Borman & Brush procuraram criar a sua com base nos estudos que encontraram na literatura. Depois, compararam a sua taxonomia com outras, nomeadamente com a primeira versão de Yukl (1987), chegando à conclusão que é impossível afirmar que uma é melhor que a outra (Borman & Brush, 1993, 19). Corroborando com a ideia de definir comportamentos universais do líder, Hamlin e a sua equipa têm efetuado estudos em vários países. Os estudos demonstram uma visão predominante de que a eficácia de gestão e de liderança é contingente, mas fá-lo visando métodos de pesquisa qualitativa (Hamlin, 2004, 194), ao contrário de Yukl que utiliza métodos de pesquisa quantitativa. O modelo tem em conta as múltiplas perspetivas, ou seja, os superiores, o próprio e os subordinados. Daí, segundo ele, o critério da eficácia ser mais universalista do que contingente como é reforçado pela perspetiva americana desta temática (Hamlin, 2002). Através destes estudos, Hamlin apresenta o seu modelo genérico de eficácia de gestão e de liderança com os critérios que indicam o tipo de comportamento que o líder necessita exibir para os superiores e subordinados considerarem-no eficaz e ineficaz. No modelo de Hamlin, os critérios positivos ou os comportamentos eficazes são: - “*Effective organisation and planning/proactive management, Participative and supportive leadership/proactive team leadership, Empowerment and delegation, Genuine concern for people/looks after the interests and development needs of staff, Open and personal management approach/ inclusive decision making, Communicates and consults widely/keeps people informed*”; e os critérios negativos ou os comportamentos ineficazes são: - “*Shows lack of consideration or concern for staff/ ineffective autocratic or doctoral style of management, Uncaring, self serving management/ undermining, depriving and intimidating behaviour, Tolerance of poor performance and low standards/ ignoring and avoidance, Abdicating roles and responsibilities, Resistant to new ideas and change/ negative approach*” (Hamlin, 2002, 2004). Segundo este autor, a eficácia é um fenómeno universalista e generalizável (Hamlin,

2004, 198), pois através da comparação de três estudos efetuados no Reino Unido, o autor consegue concluir que dos oitenta e oito comportamentos identificados, sessenta e oito são generalizáveis às outras organizações em estudo, quinze são generalizáveis a duas organizações e quatro não são generalizáveis. O mesmo estudo foi efetuado também numa organização com fins não lucrativos (Hamlin, Sawyer, & Sage, 2011). O autor e a sua equipa de investigadores efetuaram até 2012, mais de quinze réplicas do estudo das perceções dos comportamentos eficazes e ineficazes do líder nas organizações de vários países (Canadá, China, Egipto, Alemanha, Roménia e Reino Unido). Na *Tabela N.º 14*, apresenta-se a evolução dos estudos realizados por Hamlin e a sua equipa.

*Tabela N.º 14 - Evolução dos estudos "Perceived Managerial and Leadership Effectiveness" de Hamlin*

<b>R. G. Hamlin, 2004</b>	<b>Patel &amp; Hamlin, 2012</b>	<b>Hamlin et al., 2012</b>	<b>Hamlin &amp; Hatton, 2013</b>
6 Critérios Comportamentais positivos ou eficazes 5 Critérios Comportamentais negativos ou ineficazes	10 Critérios Comportamentais positivos ou eficazes 9 Critérios Comportamentais negativos ou ineficazes	8 Critérios Comportamentais positivos ou eficazes 6/8 Critérios Comportamentais negativos ou ineficazes	8 Critérios Comportamentais positivos ou eficazes 8/6 Critérios Comportamentais negativos ou ineficazes
Resulta dos 3 estudos realizados no Reino Unido desde 1988	Resulta dos 6 estudos realizados em 3 países europeus (Reino Unido, Roménia, Alemanha)	Resulta de 15 réplicas do estudo realizados em 7 países (Canadá, China, Egipto, Alemanha, México, Roménia, Reino Unido)	Resulta de 9 estudos realizados em várias organizações (publicas, privadas e sem fins lucrativos do Reino Unido) => <i>British Taxonomy of Perceived Managerial and Leadership Effectiveness</i>

Através destes estudos, os investigadores encontraram um alto nível de semelhança e similaridade nos critérios comportamentais. Desta forma, surge a ideia de uma taxonomia ‘universalista’ dos comportamentos de gestão e de liderança percebidos quer pelos líderes, quer pelos liderados. Esta constatação desafia a literatura que argumenta que os líderes necessitam adotar comportamentos diferentes consoante os setores e os países e a ideia de que os processos de liderança e de gestão eficazes têm de refletir as culturas nacionais (Hamlin et al., 2012). Hamlin comparou os resultados das réplicas do estudo sobre a eficácia de gestão e de liderança realizados na Canadá, China, Egipto (Hamlin, Nassar, et al., 2010), Alemanha, México, Roménia (Hamlin, Patel, & Iurac, 2010) e Reino Unido (Hamlin, 2002). Recentemente, o investigador constatou que existe uma elevada convergência quanto aos comportamentos eficazes e ineficazes do líder – 91,85% na Ásia (China e Coreia do Sul); 95,23% nos Países Europeus (Hamlin & Kim, 2015). Estas conclusões têm implicações práticas ao nível da criação de novos programas de desenvolvimento de competências de gestão e de liderança. Usando a mesma metodologia, Hamlin já utilizou o seu modelo na área da educação no Reino Unido, França, Austrália e EUA (Hamlin & Patel, 2015).

Além do tipo de método de pesquisa utilizado, existem diferenças significativas quanto às taxonomias de Borman & Brush (1993), Yukl (2002, 2012) e Hamlin. Hamlin procurou comparar os seus resultados com os resultados dos outros estudos (Hamlin & Hatton, 2013). Relativamente ao estudo de Borman & Brush, ele considera que, “*whereas there are strong similarities, there are also significant and substantial differences*” (Hamlin & Hatton, 2013, 382). As divergências podem resultar das percepções das pessoas quanto à eficácia e o facto de resultarem apenas dos incidentes críticos referentes aos comportamentos observados; Borman & Brush analisaram outros tipos de metodologias. Quando se comparam os resultados de Hamlin e os comportamentos de Yukl (2002, 2012), constata-se que existe alguma convergência ao nível dos comportamentos relacionados com as tarefas e as relações. Não existe convergência dos comportamentos ao nível do ‘*Change-oriented*’ e ‘*External*’. Segundo Hamlin, esse facto está relacionado com a influência dos artigos científicos, onde se destaca a preocupação quanto à liderança organizacional, liderança adaptativa e flexível (Yukl, 2008; Yukl & Mahsud, 2010) e a mudança organizacional focada nos CEO’s e executivos de topo (Hamlin & Hatton, 2013, 382). Da análise dos vários modelos, constata-se ainda que as questões do balanço entre o trabalho e a vida pessoal só se encontra explicitamente no modelo de Kets de Vries et al., 2004. Nas últimas décadas do século passado, começou a existir uma maior preocupação com a necessidade de conciliar a vida pessoal e a profissional no contexto organizacional. Esta preocupação é constatada nos estudos relativamente ao balanço entre o trabalho e a vida pessoal, pois tem implicações no trabalho e na eficácia, mas também na qualidade de vida (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). “*Quality of work life (QWL) is an area of research that has evolved over the years to include topics such as employee work and health outcomes, organizational processes and interventions and the idea of work-life integration*” (Hammer & Zimmerman, 2011, 399). Há ainda investigadores que assumem que estas questões do balanço entre o trabalho e a vida pessoal devem ser tidas em consideração no recrutamento de forma a reduzir o conflito com as práticas organizacionais que procuram conciliar o trabalho e a vida pessoal e que influenciam os desempenhos da organização ao longo do tempo (Beauregard & Henry, 2009). As taxonomias analisadas anteriormente não fazem referência aos comportamentos do líder que privilegie o balanço entre o trabalho e a vida pessoal. Os investigadores têm procurado estudar as políticas e as práticas formais de suporte à família existentes nas organizações (Hammer, Ernst Kossek, Bodner, & Crain, 2013). Seguindo uma abordagem comportamental, Hammer *et al.*, propuseram um questionário - *Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)*, - “*defined as behaviors exhibited by supervisors that are supportive of employees’ family roles, in relation to health,*

*well-being, and organizational outcomes*” (Hammer et al., 2013). O FSSB é multidimensional e constituído por quatro dimensões:

1. **“Emotional support** - *Your supervisor makes you feel comfortable talking to him/her about your conflicts between work and non-work;*
2. **Instrumental support** - *Your supervisor works effectively with employees to creatively solve conflicts between work and nonwork;*
3. **Role modeling behaviors** - *Your supervisor demonstrates effective behaviors in how to juggle work and non-work issues;*
4. **Creative work–family management** - *Your supervisor organizes the work in your department or unit to jointly benefit employees and the company”* (Hammer et al., 2013).

Deste modo, qualquer abordagem de eficácia tem de ter atenção à preocupação por parte do líder de conciliar o trabalho e a vida pessoal dos membros das equipas.

Na busca dos fatores que influenciam o comportamento do líder, encontra-se na literatura um modelo dinâmico assente em cinco fatores que são: - a Competência individual do Líder, o Grupo, a Organização, o Contexto e a Situação (Seiler & Pfister, 2009). Segundo estes autores, *“leadership theories referring to complex adaptive system theory (CAS) describe leadership as a dynamic process of interdependent, cooperating agents. However, research on leadership behavior focuses mainly on the leader as an influencing, active agent”* (Seiler & Pfister, 2009, 41). Seiler & Pfister procuraram integrar as teorias e os modelos recentes num quadro de referência conceptual relativamente aos fatores que influenciam o comportamento de liderança.

*“Leadership behavior (LB) is influenced by the leader’s individual competencies (IC), the environment (E) he or she is working in, and the immediate situation (S) he or she is confronted with. The environmental aspects can be divided into three subfactors, which are the group of people (G) leaders are working together with, the organization (O) they are working in, and the general context (C) they are located in. Leadership behavior is a function of the leader’s individual competence, the group, the organization, the context, and the situation”* (Seiler & Pfister, 2009, 43).

Considerando que existem comportamentos do líder que são genéricos ou ‘universais’ de acordo com a abordagem de Hamlin, ou seja, são comportamentos do líder que são percebidos como eficazes e ineficazes em várias situações, em várias organizações, em vários países e culturas, então, numa perspetiva de desenvolvimento, podemos dizer que o comportamento do líder é influenciado pelas competências individuais do líder. *“Skills involve the ability to perform some type of activity or task”* (Yukl, 2012, 77). Segundo Yukl, as competências não são equivalentes ao atual comportamento do líder, mas as competências ajudam a compreender a escolha dos comportamentos relevantes e o uso deles de uma forma mais eficaz. *“A combination of skills and traits can help to explain why some leaders are able to recognize what pattern of behavior is relevant, how much of each behavior is optimal, and when to use the behaviors”* (Yukl, 2012, 77). Este investigador refere ainda que a investigação sobre como as competências podem aumentar os efeitos do comportamento do líder é muito limitada; são necessários mais estudos para descobrir como as competências do líder influenciam a escolha dos comportamentos em diferentes situações.

Como o modelo de Hamlin considera a eficácia através dos comportamentos do líder percebidos pelos líderes e liderados relativamente às várias situações quotidianas da organização, pode-se considerar a eficácia através dos critérios comportamentais percebidos como positivos ou eficazes. Utilizando a taxonomia apresentada para o Reino Unido e tendo em conta os vários estudos realizados com a mesma metodologia (Hamlin & Hatton, 2013; Patel & Hamlin, 2012), foi criado e já usado o questionário com as 25 afirmações de comportamentos do líder (eficazes e ineficazes) (B. Eversole et al., 2016). Pode-se assim avaliar a eficácia percebida através dos oito critérios comportamentais positivos ou eficazes descritos através de catorze afirmações de comportamentos do líder/supervisor direto apresentados na *Tabela N.º 15* e dos oito critérios comportamentais que são descritos através de onze afirmações comportamentais (*Tabela N.º 16*).

*Tabela N.º 15 - Critérios comportamentais genéricos percebidos como positivos ou eficazes do líder*

	<b>Critérios comportamentais</b>	<b>Descrição</b>
Critérios Comportamentais Positivos ou Eficazes	1. Bom planeamento e organização e execução proativa, monitorização e controlo	O seu supervisor planeia antecipadamente para que o trabalho possa ser realizado de forma eficaz.
		O seu supervisor prepara-se bem antecipadamente para as várias situações.
		O seu supervisor organiza proactivamente as pessoas e os recursos de uma forma estruturada e consistente.
		O seu supervisor monitoriza e responde rapidamente às falhas nos padrões de desempenho.
	2. Gestão e Liderança de apoio/suporte	O seu supervisor demonstra comportamentos de suporte ativos tais como, dar feedback construtivo, reconhecer que o trabalho é duro/difícil, etc.
		O seu supervisor é um modelo de boas práticas e lidera pelo exemplo.
	3. Delegar e dar poder; 'empowerment'	O seu supervisor delega e dá autoridade ou poder para fazer ('empower').
	4. Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais	O seu supervisor mostra cuidado e preocupação com a equipa e outras pessoas.
		O seu supervisor luta pelos interesses da sua equipa.
	5. Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas	O seu supervisor tem em consideração as necessidades de aprendizagem e de desenvolvimento dos funcionários.
	6. Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas	O seu supervisor tem uma abordagem de gestão aberta, pessoal e confiante.
	7. Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas	O seu supervisor envolve e inclui a equipa no planeamento e/ou na tomada de decisões e/ou na resolução de problemas.
	8. Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los	O seu supervisor comunica com frequência e de forma clara com o pessoal; por exemplo, através de reuniões regulares, reuniões departamentais e reuniões individuais.
		O seu supervisor mantém os funcionários informados sobre os objetivos da organização, o negócio, as estratégias e sobre as mudanças planeadas que possam afetá-los diretamente.

Tabela N.º 16 - Critérios comportamentais genéricos percebidos como negativos ou ineficazes do líder

	<b>Critérios comportamentais</b>	<b>Descrição</b>
<b>Critérios Comportamentais Negativos ou Ineficazes</b>	1. Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e relativamente ao mau desempenho dos outros	O seu supervisor exhibe uma baixa qualidade nos padrões de gestão e não consegue organizar-se a si e aos outros.
		O seu supervisor tolera maus desempenhos; por exemplo, não aborda as questões de desempenho individual na altura certa e no momento certo.
	2. Falta de interesse ou respeito pela equipa, e / ou falta de cuidado ou preocupação com o seu bem-estar	O seu supervisor mostra uma falta de interesse e / ou cuidado ou preocupação para a equipa.
	3. Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens	O seu supervisor tem um estilo de gestão autocrático.
	4. Injusto, arrogante, inconsistente, egoísta, manipulador e egoísta.	O seu supervisor exhibe um comportamento injusto e insensível; por exemplo, mostra algum favoritismo.
		O seu supervisor exhibe um comportamento egoísta e culpa os outros pelo seu baixo desempenho enquanto supervisor.
	5. Intimidante, e/ou põe tudo em causa	O seu supervisor exhibe comportamentos manipuladores e que intimidam as pessoas.
	6. Exhibe comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou de procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades	O seu supervisor mostra um comportamento de gestão desleixado, e/ou um comportamento de abdicção, ignorância ou omissão.
7. Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback	O seu supervisor mostra um comportamento sonegador e de retenção, como por exemplo não fornece às pessoas corretas no momento correto a informação relevante.	
8. Tem um comportamento antiquado, uma mente fechada, e/ou uma abordagem negativa	O seu supervisor adota uma mente fechada e recusa as propostas dos funcionários.	
	O seu supervisor exhibe uma abordagem negativa para a mudança, as políticas e os procedimentos organizacionais.	

Em síntese, face à globalização, os investigadores procuram chegar a uma taxonomia de comportamentos e de competências que conduzam à eficácia da liderança. Outra constatação é que os estudos mais recentes mostram uma preocupação com o fenómeno cultural fruto da globalização, no entanto, há autores que acreditam que há alguns comportamentos do líder que são universais e independentes da cultura da organização e do país onde está inserida (Hamlin & Hatton, 2013). O modelo de Hamlin foi utilizado em vários estudos e em vários países. Foram entrevistados mais de 750 pessoas e mais de 6.000 incidentes críticos foram recolhidos, que ilustram os comportamentos eficazes e ineficazes do líder. Usando a codificação aberta e axial e a análise temática, 436 declarações positivas de comportamento e 422 declarações comportamentais negativas surgiram a partir dos dados (Hamlin et al., 2012). A mais-valia destes estudos está relacionada com a forma como esses comportamentos percebidos são obtidos pelo investigador. A identificação dos comportamentos é obtida através da descrição das

situações quotidianas e da perceção que os líderes/gestores e os liderados/não gestores têm do impacto desses comportamentos quanto à eficácia/ineficácia dos resultados. Deste modo, a eficácia de liderança é vista através dos comportamentos do líder percecionados pelo próprio e pelos liderados.

Seguindo a mesma metodologia, seria interessante perceber se, em Portugal, são identificados os mesmos comportamentos do líder como eficazes e ineficazes. Deste modo, poder-se-ia comparar com os estudos efetuados noutros contextos e culturas, percebendo se existem semelhanças ou não nos comportamentos identificados.

#### 1.5.4 A questão cultural e os estudos realizados em Portugal

Por analogia com o funcionamento de um computador, que é programado, Hofstede considera a cultura fruto de uma programação mental que varia tanto quanto os ambientes sociais onde é adquirida (Hofstede, 1991, 18). Já o conceito de cultura de empresa, este autor considera que é um conceito ‘suave’, ‘intangível’ e holístico, com, no entanto, presumíveis consequências ‘duras’, tangíveis. É o que o referido autor chama de ativos psicológicos de uma organização que podem ser usados para prever o que acontecerá aos seus ativos financeiros nos próximos cinco anos (Hofstede, 1991, 34).

As diferenças entre os países, a sua história e a sua cultura são aspetos que são tidos em conta quando se realizam estudos ao nível da gestão e da liderança. A importância e a influência do ambiente, nomeadamente as suas variáveis, para os comportamentos do líder já é uma questão estudada (Martinko & Gardner, 1990). De forma a compreender a diversidade cultural entre os países, Hofstede criou um modelo onde apresenta seis dimensões de culturas nacionais – “*Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism versus Collectivism, Masculinity versus Femininity, Long Term versus Short Term Orientation, Indulgence versus Restraint.*” (Hofstede, 2011, 8). No projeto GLOBE foram estudados 62 países e são apresentadas nove dimensões culturais pelos seus investigadores – “*Performance Orientation, Uncertainty Avoidance, In-Group Collectivism, Power Distance, Gender Egalitarianism, Humane Orientation, Institutional Collectivism, Future Orientation, Assertiveness*” (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004). O objetivo destes estudos é perceber o impacto das diferenças culturais quando se estuda a liderança e a gestão. No âmbito do projeto, a liderança e a gestão surgem como atividades distintas (Cunha et al., 2006). A liderança envolve a visão da organização e as mudanças que são necessárias, assim como, a inspiração dos outros e o saber lidar com o ambiente externo. A gestão é a implementação dessa visão e das mudanças introduzidas pelo líder e a manutenção e

administração das infraestruturas (House & Aditya, 1997). Segundo House *et al.*, a liderança é considerada como “*the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members*” (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004, 15). Outros autores procuram comparar o conceito de liderança nas várias culturas, tendo em conta as perceções de liderança (Lord & Maher, 1990) e as dimensões culturais de Hofstede (Gerstner & Day, 1994). Os resultados apontam para a existência de diferenças significativas nas perceções da liderança dos membros de vários países (Gerstner & Day, 1994, 130). Neste sentido, quando se estudam as competências e os comportamentos do líder é essencial o foco nas questões culturais. Há ainda quem proponha que a inteligência cultural seja uma competência crítica ao nível da liderança, especialmente para quem assume essas responsabilidades – “*the leadership capability to manage effectively in culturally diverse settings*” (Rockstuhl *et al.*, 2011).

Em resultado dos clusters de países do projeto GLOBE, Northouse descreve a liderança dos países da Europa Latina, onde se inclui Portugal, como inspiradora, colaborativa e participativa. Os clusters de cultura e os comportamentos de liderança desejados são – “*charismatic/value-based leadership; team-oriented leadership; participative leadership; self-protective leadership; humane-oriented leadership; autonomous leadership*” (Northouse, 2013a, 316). Em 2002, foi realizado um estudo em Portugal, intitulado de “*Can Portuguese Management compete?*” relativamente às perspetivas que os gestores estrangeiros a trabalharem em Portugal acerca dos gestores portugueses. Foram inquiridos 130 gestores estrangeiros e 34 gestores portugueses de forma a se conseguir fazer uma comparação das perspetivas. O estudo demonstra algumas similaridades quanto ao padrão traçado por ambos (Bennett & Brewster, 2002). A principal conclusão é que “*Portugal is much too bureaucratic and its managers, though hard-working, are not strategic or customer-focussed in their thinking and work poorly in teams*” (Bennett & Brewster, 2002). Segundo os gestores estrangeiros, os gestores portugueses são: “*autocratic and do not like working in teams, do not focus on customer or shareholder needs, do not have a clear strategy; individualistic rather than co-operative, are not dedicated to excellent customer service, prefer not to plan their work, are too formal in their relationships and are obsessed with academic titles*” (Bennett & Brewster, 2002). Os gestores portugueses estão presentes longas horas no local de trabalho relativamente aos gestores europeus, no entanto, como não estão concentrados, o seu trabalho não é eficiente; a falta de foco e estratégia associado a alguma falta de pontualidade com os prazos também está presente no relatório; a falta de planeamento e organização traduzem-se em reuniões mal conduzidas e mais longas que o necessário. O relatório conclui ainda que o problema é urgente e as barreiras culturais subjacentes à mudança

são o individualismo e a cultura desresponsabilizante, onde os gestores tendem a atribuir os problemas a causas externas e não às próprias ações, a fraca propensão ao trabalho de equipa e aos objectivos estratégicos comuns (Bennett & Brewster, 2002).

Independentemente das culturas nacionais e das culturas organizacionais, existem investigadores que não ignoram esses conhecimentos, mas acreditam que existem comportamentos de liderança que estão presentes nos líderes/gestores. *“The advent of the 21st century has witnessed an increasing interest in developing knowledge of international management to meet the needs of global business development”* (Tsui & Nifadkar, 2007). Os investigadores que procuram identificar taxonomias de competências e de comportamentos, acreditam que essas competências e comportamentos podem ser universais se forem identificados em vários países e em várias organizações (Hamlin et al., 2012; Yukl et al., 2002). No caso de Hamlin, juntamente com a sua equipa de investigadores procuram fazer o maior número de estudos em vários países de forma a poderem aferir quanto aos comportamentos do líder que conduzem à eficácia de liderança. Após os diversos estudos já efetuados em contextos culturais diferentes, há um sentimento do autor do modelo que os comportamentos identificados têm um forte impacto na definição de práticas de desenvolvimento de recursos humanos e de mudança organizacional (Hamlin, 2016).

Recentemente com o aumento das mulheres em cargos de gestão e administração de grandes empresas, têm surgido estudos sobre o seu impacto nas organizações (Debebe, Bilimoria, Vinnicombe, & Anderson, 2016; Gibson, 2008; Kent, Blair, Rudd, & Schuele, 2010; Lansford, Clements, Falzon, Aish, & Rogers, 2010). Este é um fenómeno transversal às várias culturas. O contexto das multinacionais é também importante, na medida em que, o modelo de desenvolvimento de competências de liderança instituído na organização tem de se adequar às diferentes culturas dos países. Nos contextos internacionais, *“as competências transculturais dos líderes não são apenas relevantes quando eles exercem funções numa cultura diferente”* (Cunha et al., 2006, 389). As competências são importantes sempre que se tem de liderar equipas multiculturais ou com elementos de outras culturas. De um modo geral, o líder tem de ter essas competências sempre que necessita lidar com colaboradores, clientes, superiores e fornecedores de diferentes culturas. No entanto, existe uma lacuna na literatura relativamente à implementação de modelos de competências de liderança globais para este tipo de organização (McCarthy, 2010). A referida autora avaliou a eficácia das competências de liderança num contexto transcultural, e propõe-se definir as regras básicas para o desenvolvimento de modelos de competências de liderança para as multinacionais no futuro. A sua principal conclusão é que as competências essenciais podem ser universais, mas os comportamentos são culturalmente contingentes.

No contexto europeu, é fundamental referir o processo de integração e de globalização dos mercados e perceber o papel e o impacto na gestão de recursos humanos nos países como Portugal. Num estudo realizado em Portugal em 2004, mostra que as práticas de gestão de recursos humanos são amplamente adotadas pelas organizações portuguesas, traduzindo-se numa maior integração estratégica (Cabral-Cardoso, 2004, 974). Posteriormente e tendo em conta a necessidade de desenvolver líderes e a preocupação quanto ao planeamento de sucessão, procurou-se também perceber quais as práticas de desenvolvimento de liderança, mais utilizadas nas organizações, destacando-se o coaching como uma das práticas mais utilizadas (Figueiredo, 2013). Em Portugal, têm-se realizado poucos estudos ao nível da eficácia de liderança, no entanto, existe essa preocupação em alguns estudos. Um estudo realizado em Portugal, por Rego *et al.*, a 237 colaboradores de empresas portuguesas, foram apresentadas as oito principais razões para os colaboradores portugueses não gostarem dos seus líderes e, não são mais do que oito comportamentos dos líderes que desagradam os liderados e eles são: i) “o líder é prepotente e tem pouco domínio sobre si próprio ao nível emocional; ii) o líder é incompetente ou não tem brio profissional; iii) o líder centraliza o trabalho em si e excede-se no controlo das pessoas, iv) o líder é injusto e parcial e/ou tem falhas de carácter; v) o líder não apoia nem estimula os colaboradores na melhoria do desempenho; vi) o líder não gosta de decidir nem de responsabilizar-se e/ou é suscetível à influência de outras pessoas; vii) o líder deixa a equipa à deriva; viii) o líder não gera a coesão/entreaajuda e alheia-se da equipa” (Rego, Cunha, & Gomes, 2010, 53). Este estudo procurou as perceções quanto ao que os liderados/liderados gostam ou não num líder. Mais recentemente, foi proposto um modelo de ‘*team leadership training*’. É um estudo longitudinal que procura uma forma de melhorar o desempenho das funções de liderança e a eficácia da equipa (Santos, Caetano, & Tavares, 2015). Em comparação com os líderes não treinados, os líderes treinados registam uma melhoria nas suas funções de liderança. Os resultados mostram também que os líderes treinados conduzem a uma melhoria na eficácia da equipa através do desenvolvimento de funções de liderança. Nas últimas décadas, os grupos de trabalho tornaram-se fundamentais para a eficácia organizacional e predominam enquanto forma de organização do trabalho. É neste sentido que têm também crescido as investigações relativamente à eficácia das equipas. Passos e Curral apresentam um estudo sobre a ‘*self-leadership*’ no trabalho (Quinteiro, Passos, & Curral, 2016). O estudo envolveu 453 indivíduos de 106 equipas de gestão e os resultados sugerem que a auto-liderança é funcionalmente equivalente entre todos os níveis de análise (ou seja, indivíduos e equipas). Desta forma, surgem novas ideias quanto à auto-liderança e à eficácia das equipas, abrindo novos caminhos para a pesquisa sobre a auto-gestão nas equipas. Este estudo fornece também diretrizes

para as organizações no caso de promoverem o desempenho da equipa e a viabilidade na sua força de trabalho (Quinteiro et al., 2016). Ainda sobre a eficácia de liderança, mas assumindo uma perspetiva integrativa, Lacerda propõe um modelo de eficácia de liderança (Lacerda, 2015). “*Leadership effectiveness is a multidimensional construct comprised of four dimensions: i) traits; ii) skills; iii) behaviors; and iv) processes*” (Lacerda, 2015). O modelo procura assim contribuir para o debate teórico sobre a forma como a eficácia da liderança pode sustentar o desempenho organizacional e ajudar os líderes a entender os processos de liderança dentro das organizações. A preocupação em identificar as competências que os líderes necessitam desenvolver é visível em Portugal. No sentido de perceber os tipos de competências a serem desenvolvidas pelos líderes para potenciar os vários estilos de liderança, constata-se que as competências emocionais referentes à Gestão de Relações são as que apresentam uma relação linear com a Liderança Transformacional. A Gestão de Relações consiste na capacidade de lidar com as emoções dos outros e é constituída por competências sociais - a Liderança Inspiradora, a Influência, a Capacidade de desenvolver os outros e o Catalisador de mudança. Segundo os líderes e os liderados, estas competências são as menos praticadas pelos líderes nas organizações (Figueiredo & Sousa, 2016). Em suma, verifica-se que existe pouca investigação científica e uma falta de estudos de liderança em Portugal que possibilitem a comparação com outras culturas.

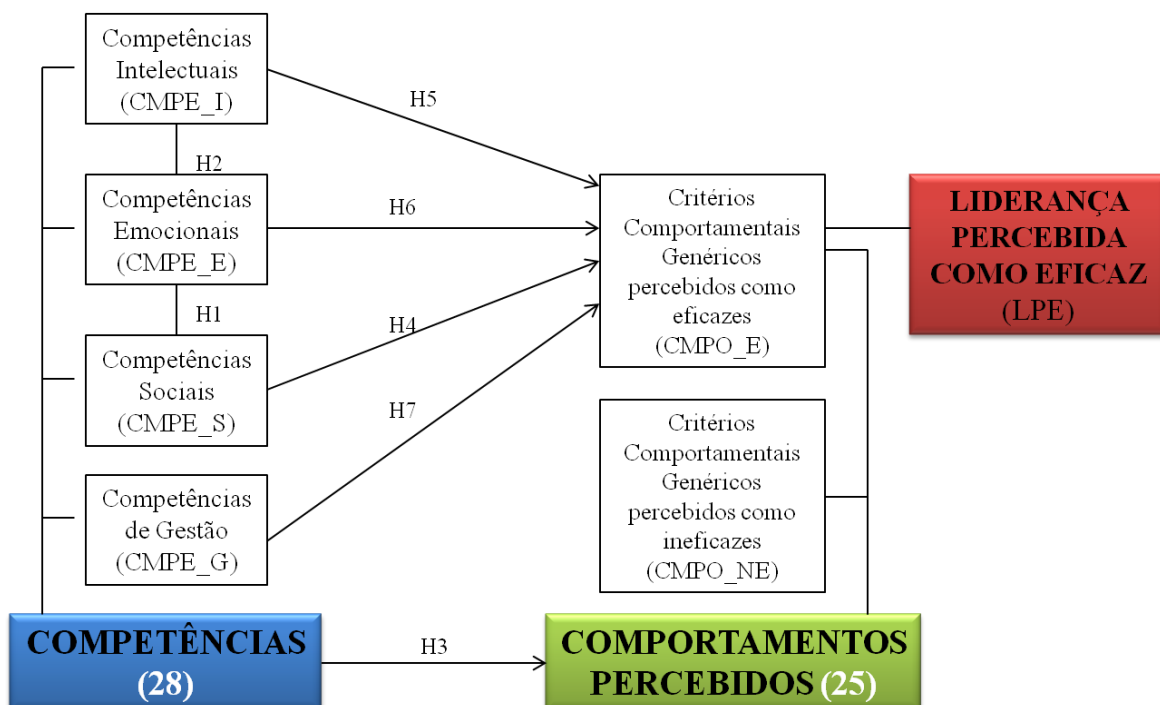
#### 1.5.5 Conclusão do ponto 1.5: Modelo e Conceitos Teóricos de Investigação

Apesar do campo de investigação das competências ter mais de 40 anos, os grandes desafios apontados por Boyatzis para as pesquisas futuras são: “*cross cultural validation*”, “*tipping points for outstanding performance*” e “*development of competencies*” (Boyatzis, 2009). Neste sentido, é importante promover estudos multiculturais de forma a validar o peso de cada competência em diferentes culturas ou perceber se existem ou não competências universais associadas à liderança. Por outro lado, é necessário aprofundar a teoria da complexidade, pois através dela têm existido os maiores avanços na compreensão do efeito das competências no desempenho e nos resultados das organizações (Boyatzis, 2009).

Este ponto da revisão da literatura tem como objetivo integrar a abordagem das competências e os comportamentos do líder percebidos como eficazes de forma a se construir o modelo teórico da investigação. O modelo é construído através de dois quadros de referência. A premissa base do modelo surge com o quadro teórico de Hollander (1978) – “*to capture and depict a dynamically organic system of interconnectedness*” (Chin & Gaynier, 2006). Segundo Hollander, as abordagens de liderança têm de ter em consideração a perspetiva do Líder e dos Liderados e a

influência da Situação/Contexto. É importante a percepção que o líder/gestor tem de si próprio, no entanto, de acordo com a teoria ‘*self-perception*’ de Bem, pode ser uma análise fraca e ambígua (Bem, 1972). Os líderes e os liderados interagem dentro das suas fronteiras e as situações independentes dos líderes e liderados afetam as dinâmicas dentro da organização, originando interpretações diferentes relativamente a determinados comportamentos adotados em determinadas situações e contextos. Na construção do modelo segue-se também o quadro de referência de Day (2004) – IPO (*Inputs-Process-Output*). Os *inputs* são considerados os recursos, isto é, o conhecimento, as capacidades/habilidades e as competências. Os *outputs* são a eficácia percebida, resultante dos comportamentos do líder percebidos como eficazes por parte dos líderes e dos liderados. Neste sentido, o processo tem em conta a interação com as percepções dos envolvidos no processo de liderança. Segundo DeRue e Myers, é necessário compreender de forma integrada os *inputs*/recursos, os processos e os *outputs*/resultados associados ao desenvolvimento de liderança; só assim é possível saber o que desenvolver, como, quando e onde desenvolver e quem está preparado para o desenvolvimento (DeRue & Myers, 2009, 834). Na *Figura N.º 9*, encontra-se o modelo de investigação em que a variável dependente é a **Liderança Percebida como Eficaz (LPE)** constituída pelos critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes através pelos líderes e liderados face às situações quotidianas na organização.

Figura N.º 9 - Modelo Teórico



Os comportamentos resultam dos estudos realizados por Hamlin e a sua equipa de investigadores. Seguindo o referencial teórico de Seiler & Pfister (2009), onde o comportamento de liderança é influenciado pelas competências individuais do líder, do ambiente e da situação, e assumindo que existem comportamentos genéricos ou ‘universais’, tal como referido por Hamlin, a variável independente ou explicativa é constituída pelas competências (CMPE). As competências resultam da revisão da literatura, mais propriamente da análise crítica aos vários modelos e ao tipo de competências associadas. Através do modelo pretende-se saber se as competências contribuem para uma liderança percebida como eficaz (LPE), ou seja, para os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes pelos líderes e liderados.

A construção dos conceitos é uma concetualização “*e é mais do que uma simples definição ou convenção terminológica. É uma construção abstrata que visa dar conta do real*” (Quivy & Campenhoudt, 2008, 121). Para estes autores, a construção do modelo pode ser feita de duas formas diferentes – “*ou põe principalmente a tónica nas hipóteses e se preocupa com os conceitos de forma secundária, ou faz o inverso*” (Quivy & Campenhoudt, 2008, 121). Face à problemática ser vasta, escolhe-se a tónica nas hipóteses e estabelecem-se os conceitos de acordo com as hipóteses a testar. De acordo com os estudos apresentados no ponto 1.5, que estudam as competências, os comportamentos e a eficácia, estabelecem-se as seguintes hipóteses:

**H1: As competências sociais apresentam um menor nível de eficácia relativamente às restantes competências emocionais.**

Num estudo de avaliação da eficácia das competências emocionais definidas por Goleman, Boyatzis e McKee (2007), realizado numa organização portuguesa, demonstrou-se que as competências sociais são avaliadas como sendo as menos eficazes por parte dos líderes, mais especificamente a Gestão de Relações (Figueiredo & Sousa, 2016). É importante perceber se este resultado é visível também em outros contextos e noutras organizações. Caso o resultado seja semelhante pode-se concluir que é uma das competências que necessitam ser desenvolvidas através de programas de desenvolvimento de competências de liderança.

As competências sociais utilizadas nestes estudos referem-se às competências relativas à componente social da inteligência emocional. É importante analisar outro tipo de competências sociais além das consideradas nos estudos da inteligência emocional.

**H2: As competências emocionais apresentam um maior nível de eficácia relativamente às competências intelectuais.**

A proposta de modelo integrativo de competências associadas à liderança e à gestão apresenta quatro dimensões de competências e uma delas é a dimensão das competências emocionais. É

importante perceber quais as dimensões de competências que apresentam um maior nível de eficácia na perspectiva dos líderes e liderados. Tendo em conta um estudo de Boyatzis, ele procurou perceber através do uso da análise “*tipping point*”, o impacto maior das competências nas medidas de desempenho financeiro dos líderes. As competências associadas à inteligência emocional constituíram as que mais predizem o desempenho financeiro (Boyatzis, 2006b). Apesar de investigações diferentes, é interessante verificar se as competências associadas à inteligência emocional se destacam quando se estuda a liderança percebida como eficaz relativamente ao desempenho do líder.

Por oposição às competências emocionais, procura-se verificar se as competências intelectuais têm ou não um maior nível de eficácia face às competências emocionais.

### **H3: As competências apresentam uma relação positiva face aos comportamentos do líder percebidos pelos próprios e pelos seus liderados.**

Teoricamente, Seiler e Pfister procuraram outros fatores que influenciam o comportamento de liderança, contribuindo assim com uma perspectiva diferente através de um modelo dinâmico de liderança com 5 fatores. “*Leadership behavior (LB) is influenced by the leader’s individual competencies (IC), the environment (E) he or she is working in, and the immediate situation (S) he or she is confronted with. Leadership behavior is a function of the leader’s individual competence, the group, the organization, the context, and the situation*” (Seiler & Pfister, 2009, 43). Nesse modelo, as competências assumem-se como um dos factores influenciadores do comportamento de liderança. Seguindo uma abordagem comportamental, é importante perceber melhor a relação entre as competências e o comportamento do líder, principalmente quando se analisam os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes pelos líderes e pelos liderados de acordo com as situações quotidianas.

### **H4: As competências sociais apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz.**

Num estudo realizado numa organização portuguesa, as competências emocionais associadas à componente social do modelo de competências de Goleman, Boyatzis e McKee (2007) foram consideradas as que mais contribuíam para o nível de eficácia atribuído por líderes e não líderes e, ao mesmo tempo, as que os líderes menos colocavam em prática (Figueiredo & Sousa, 2016). É importante perceber se as competências sociais no geral estão relacionadas com a liderança percebida como eficaz resultante dos comportamentos do líder percebidos como eficazes pelos líderes e pelos liderados. Mais do que avaliar as competências sociais é necessário perceber se

existe uma relação de interdependência e de dependência entre elas e os comportamentos do líder percebidos como eficazes.

Tendo em conta as dimensões das competências apresentadas na proposta de modelo integrativo, pretende-se também testar a relação entre elas e os comportamentos percebidos como eficazes. Assim sendo, estabelecem-se mais três hipóteses:

**H5: As competências intelectuais apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz.**

**H6: As competências emocionais apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz.**

**H7: As competências de gestão apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz.**

Quivy e Campenhoudt referem que o modelo é um sistema de hipóteses articuladas logicamente entre si, logo, a problemática, o modelo, os conceitos e as hipóteses são indissociáveis, Se estas últimas estabelecerem com precisão uma relação entre conceitos, significa que, *“o modelo é também um conjunto de conceitos logicamente articulados entre si por relações presumidas”* (Quivy & Campenhoudt, 2008, 144).

Neste ponto da revisão da literatura (1.5) procurou-se aprofundar cada um dos conceitos teóricos, assim como, as teorias subjacentes mais relevantes para a temática da investigação. Constatando que existe uma falta de integração das teorias e que devido à complexidade dos contextos, o contributo de cada uma das teorias é fundamental de forma a aprofundar a temática. Através da integração dos modelos existentes e após uma análise crítica, foi proposto um modelo integrativo das competências associadas à liderança e à gestão, onde são definido também dimensões de competências – Competências Intelectuais, de Gestão, Sociais e Emocionais. Esta proposta de modelo segue o seguinte conceito de competência de Boyatzis: *“A competency is defined as a capability or ability. It is a set of related but different sets of behavior organized around an underlying construct, which we call the “intent”. The behaviors are alternate manifestations of the intent, as appropriate in various situations or times”* (Boyatzis, 2008a, 6).

Relativamente à eficácia, esta tese destaca uma liderança percebida como eficaz pelos líderes e liderados. Neste sentido, apoia-se no conceito eficácia de liderança percebida de Hamlin & Hatton, que a considera enquanto um comportamento do líder percecionado. O conceito é o

seguinte: “*Effectiveness is considered to be the extent to which a manager’s manifested behavior is congruent with his or her constituents’ judgment of what they perceive to be effective or ineffective within a given context*” (Hamlin & Hatton, 2013, 369). Fruto da integração da liderança e da gestão, encontra-se na metodologia de Hamlin o conceito de ‘*Managerial and Leadership Effectiveness*’. A eficácia é verificada através dos comportamentos do líder percebidos como eficazes pelos líderes/gestores e dos liderados/não gestores. Hamlin apresenta ainda definições do desempenho de gestão de forma a complementar os conceitos teóricos e eles são os seguintes: “*Effective managerial performance is behaviour which you wish all managers would adopt if and when faced with a similar circumstance*” e “*ineffective managerial performance is behaviour which if it occurred repeatedly or was seen once in certain circumstances, might cause you to begin to question or doubt the ability of that particular manager in that instance*” (Ruiz, Hamlin, et al., 2014, 263).

Como conclusão deste ponto e da revisão da literatura, procurou-se conjugar o enquadramento teórico no sentido de se estabelecer o quadro de referência da investigação, ou seja, o modelo e os conceitos teóricos.

## **PARTE B – ESTUDO EMPIRICO**

## **CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA**

## 2.1 Introdução

A investigação necessita de uma forma de conduzir a pesquisa, no sentido de produzir conhecimento. As etapas a seguir no processo de pesquisa constituem a metodologia que tem como finalidade a de captar e analisar as características da problemática de investigação.

Este capítulo apresenta a metodologia de investigação que será abordada, tendo em conta, os procedimentos para uma metodologia mista para estudos sociais (Creswell, 2009; Tashakkori & Teddlie, 1998). Tendo sempre presente que a metodologia mista integra a metodologia qualitativa e quantitativa, a construção deste capítulo segue os autores de referência das metodologias (Creswell, 2009; Guba & Lincoln, 1994; Huberman & Miles, 1994; Strauss & Corbin, 1994; Tashakkori & Teddlie, 1998; Yin, 2009). Antes da apresentação da metodologia, é importante salientar a visão ontológica e epistemológica do estudo. Depois, procura-se fazer uma introdução à metodologia mista e a metodologia usada no estudo.

## 2.2 Abordagem filosófica – Visão ontológica e epistemológica

Mais do que uma visão, este estudo surge da motivação que foi crescendo ao longo do percurso académico. As organizações, as pessoas e as suas funções na organização sempre estiveram muito presentes. Da Economia para a Gestão, o contexto organizacional é sem dúvida um elemento comum às duas áreas do conhecimento; na Economia, as organizações fazem parte do contexto atual e na Gestão, as organizações são o objeto de trabalho.

As organizações são criadas pelas pessoas e só funcionam com as pessoas; as pessoas que planeiam, organizam, definem estratégias, gerem, executam tarefas ... Organizações diferentes que são fruto, entre outros aspetos, de pessoas diferentes e com funções diferentes. Da área financeira para a de recursos humanos, com uma certeza – são as pessoas que fazem as organizações. Pessoas que podem ser líderes ou não líderes, mas todos com o seu contributo para o sucesso da organização. A aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades, capacidades, competências fazem parte da natureza do ser humano. A prova disso é que já não temos de fazer o fogo como os nossos antepassados, pois já temos os fósforos. Neste contexto, é importante, perceber como melhorar o desempenho de cada elemento da organização. Quais as competências que têm de ser desenvolvidas?

Deixando o percurso académico, que nos ensina quais as funções e o papel do líder e embarcando na vida ativa, no mundo empresarial, coloca-se a tônica nos ‘bons’ e que atingem os resultados e os que não atingem, nos que são eficazes e os que não são. O papel de um líder pode

significar o sucesso ou insucesso numa organização. Para se perceber melhor a realidade, a tese procura identificar nas situações quotidianas, os comportamentos dos líderes que os próprios e os outros percecionem como eficazes e não eficazes, ou seja, que tenham contribuído para os bons e os maus resultados da organização, respetivamente.

Em termos epistemológicos ou a forma como o conhecimento é produzido, a literatura existente é muito vasta, fragmentada e, por vezes, controversa, suscitando algumas dúvidas relativamente à explicação da realidade. Assemelha-se ao que Kuhn explica com o termo ‘revolução científica’, ou seja, quando o paradigma atual não explica o fenómeno observado, é tempo para uma abordagem diferente (Kuhn, 1996). A necessidade de uma mudança de paradigma é visível quando as teorias já não são suficientes para explicar a realidade. O fenómeno da liderança no contexto organizacional não é exceção. “*Leadership models of the last century have been products of top-down, bureaucratic paradigms*” (Uhl-Bien et al., 2007, 298). Na era do conhecimento e do pensamento complexo, estes autores sugerem também uma alteração do paradigma da liderança, pois é necessária uma nova compreensão do que é a liderança. Através da perspectiva da complexidade reconhece-se que a liderança é mais do que uma descrição de um ato individual ou de grupo; a liderança assume uma interação complexa de muitas forças que interagem entre si (Uhl-Bien et al., 2007, 314).

Na metodologia das ciências sociais existem várias aplicações do conceito de paradigma (Morgan, 2007, 50). Segundo o referido autor, Kuhn é o responsável pela popularidade dos paradigmas como um modo de resumir as crenças dos investigadores sobre os seus esforços para criar conhecimento. Kuhn apresentou quatro conceitos de paradigmas; do mais geral para o mais específico – “*paradigms as wordviews, paradigms as epistemological stances, paradigms as shared beliefs in a research field, paradigms as model examples*” (Kuhn, 1996).

Uma outra perspectiva é considerada por Gioia e Pitra (1990) que propõem que as múltiplas perspectivas dos paradigmas ajudam a compreender melhor o fenómeno organizacional. “*This debate is perhaps most succinctly characterized according to different fundamental assumptions about the nature of organizational phenomena (ontology), the nature of knowledge about those phenomena (epistemology), and the nature of ways of studying those phenomena (methodology)*” (Gioia & Pitre, 1990, 585). Estes autores seguiram a matriz de Burrell & Morgan (1979) que representam quatro paradigmas – ‘*Radical Humanist, Radical Structuralist, Interpretivist, Functionalist*’. De todos os paradigmas, o funcionalista é o dominante na teoria e na pesquisa organizacional (Burrell & Morgan, 2005). No entanto, as abordagens através dos múltiplos paradigmas podem gerar um conhecimento mais completo que a perspectiva de um único paradigma e, desta forma, será possível constituir uma contribuição teórica para o estudo do

fenómeno. A teoria é definida como uma descrição ou explanação do observado ou do fenómeno experienciado (Gioia & Pitre, 1990, 587). Segundo alguns autores, as contribuições teóricas enfrentam o desafio de conciliar duas dimensões importantes para a investigação – a originalidade (*‘revelatory’, ‘incremental’*) e a utilidade (*‘practically useful’, ‘scientifically useful’*) (Corley & Gioia, 2011). Os autores anteriormente referenciados acreditam que não basta definir o conceito de teoria, é mais importante definir ‘o que constitui uma contribuição teórica’, independentemente das áreas do conhecimento. De uma forma geral, esta tese pretende contribuir com um modelo de competências associadas à liderança e à gestão que surja da integração dos vários modelos existentes e dos comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes pelos líderes e seus liderados através das várias situações quotidianas que ocorrem no interior da organização.

As décadas de 60 e 70 do século passado foram dominadas pelo empirismo baseado no uso dos métodos quantitativos nos estudos relacionados com a teoria organizacional. Nas décadas seguintes, o desafio foi o empirismo baseado no uso dos métodos qualitativos (Morgan & Smircich, 1980). Nas ciências sociais, sempre que se debate a metodologia de investigação, esta aparece relacionada aos pressupostos sobre a ontologia, a epistemologia e a natureza humana (Morgan & Smircich, 1980). Enquanto, a investigação qualitativa é uma abordagem que deriva da natureza do fenómeno social a ser explorado (Morgan & Smircich, 1980). Segundo estes autores, os métodos quantitativos apoiam-se nas ciências naturais e veem o mundo social, a realidade como uma estrutura concreta, reduzindo o papel do ser humano à influência de um conjunto de forças determinísticas (Morgan & Smircich, 1980). Opondo-se a este objetivismo extremo, de que o ser humano somente responde à realidade, é importante ter a perspectiva do ser humano enquanto um criador, alguém que faz parte do processo de construção social da realidade. Desta forma, é importante compreender como essa realidade social é criada. Ao nível metodológico, esta tese apresenta uma metodologia mista, logo abordagens diferentes ao fenómeno. Deste modo, procura-se uma maior complementaridade dos estudos e apresentar resultados mais próximos da realidade.

No paradigma funcionalista, a eficácia é vista como um atributo do líder que existe como um facto objetivo e que pode ser medido quantitativamente, seguindo uma abordagem científica positivista do estudo da realidade (Cammock et al., 1995). Esta visão começou a ser questionada enquanto instrumento de investigação social. Os investigadores procuraram incluir abordagens alternativas, referindo que são visões mais completas do fenómeno social e organizacional. Alguns autores referem mesmo que essas visões mais completas podem ser criadas através das tais perspectivas de múltiplos paradigmas (Gioia & Pitre, 1990; Morgan & Smircich, 1980). A

eficácia ao nível da liderança e da gestão é altamente complexa e de natureza contingente (Cammock *et al.*, 1995). Logo, o maior problema do uso apenas do paradigma funcionalista para medir a eficácia é o contexto. Uma das formas encontradas na literatura para contornar essa dificuldade é considerar as percepções dos outros, usando escalas (Luthans et al., 1988; Martinko & Gardner, 1990). Desta forma, tem de se considerar os erros de observação tais como, o efeito de halo e de leniência (Cammock *et al.*, 1995). À luz do paradigma funcionalista, estes erros são pouco confortáveis, daí a necessidade de medir objetivamente a eficácia. Martinko e Gardner procuraram minimizar essa questão usando a diferença entre o desempenho atual e o previsto, no entanto, continuam sem considerar os determinantes contextuais (Martinko & Gardner, 1990).

A natureza social da função de liderança proporciona o desenvolvimento de impressões e de avaliações dos vários intervenientes do processo (superiores, pares e os subordinados), relativamente à eficácia. No que se refere às percepções, as organizações são vastas, fragmentadas e multidimensionais, logo as interpretações sobre o ambiente são um requisito básico dos indivíduos e das organizações (Daft & Weick, 1984). “*People are trying to interpret what they have done, define what they have learned, solve the problem of what they should do next*” (Daft & Weick, 1984, 284). Por outro lado, quando se analisam as percepções, há um aspeto que tem de ser considerado que é o processamento da informação. Segundo Lord & Mayer, as bases teóricas da maioria das investigações seguem modelos racionais ou de capacidade limitada, que têm um valor limitado na compreensão do comportamento dos indivíduos no contexto organizacional (Lord & Maher, 1990). Neste sentido, estes autores consideram que os modelos alternativos de processamento de informação fornecem melhores descrições dos processos usados pelas pessoas nas situações de trabalho.

Tendo em conta, os julgamentos das pessoas sobre a eficácia no interior da organização de acordo com as suas experiências pessoais e as interações quotidianas, Cammock *et al.* acreditam que o paradigma interpretativo é o que melhor se adequa à análise da temática (Cammock *et al.*, 1995). O paradigma interpretativo procura descrever e explicar os julgamentos e compreensões entre as diversas partes envolvidas. Dentro deste paradigma, está a perspetiva construcionista social que procura examinar as origens, características e implicações das leis das pessoas ou as teorias do senso comum (Cammock *et al.*, 1995). O desenvolvimento destas teorias ao nível das percepções sociais da liderança estão relacionadas com o trabalho de Lord (Cammock *et al.*, 1995; Lord & Maher, 1990).

Hoje em dia, já se encontram vários estudos que seguem o mesmo paradigma e a mesma perspetiva, promovendo o desenvolvimento em especial ao nível dos comportamentos de gestão que são influenciados pelas percepções sociais dos intervenientes do processo (Cammock et al.,

1995; Hamlin, 2002, 2004; Hamlin & Hatton, 2013; Hamlin & Patel, 2015). No caso de Cammock, o objetivo foi criar um *'lay model of managerial effectiveness'* e, os estudos de Hamlin e da sua equipa, procuram os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes pelos líderes/gestores e liderados/não gestores nos vários países, de forma a chegar a uma listagem de comportamentos genéricos ou universais.

Fruto do crescimento dos estudos que combinam os métodos qualitativos e quantitativos, Morgan examina as várias questões da natureza da metodologia de investigação nas ciências sociais. De 1980 a 2000, verifica-se uma renovada atenção aos estudos qualitativos, no entanto, não quer dizer que anteriormente não houvesse estudos quantitativos (D. Morgan, 2007a, 54). Morgan explica estas tendências baseadas na mudança de paradigma, ou seja, após a dominância do positivismo (métodos quantitativos) há a necessidade de uma alternativa. Na procura por um paradigma alternativo encontramos o construtivismo, o pos-positivismo e a crítica. Tendo em conta, as limitações quanto à definição de paradigmas e à questão da incomensurabilidade, Morgan destaca a abordagem pragmática. Esta, além de suportar os tipos de métodos de investigação, fornece também uma base de reorientação no campo da metodologia de investigação das ciências sociais relativamente à tendência para o uso da combinação dos métodos quantitativos (D. Morgan, 2007a, 73). A abordagem pragmática enfatiza a relação entre as preocupações epistemológicas sobre a natureza do conhecimento produzido e as preocupações técnicas sobre os métodos usados para gerar conhecimento (D. Morgan, 2007a, 73). A abordagem pragmática como está associada a múltiplas perspetivas fornece novas opções para as questões metodológicas das ciências sociais (D. Morgan, 2007b, 70). A *Tabela N.º 17* permite esquematizar o impacto do pragmatismo na metodologia de investigação.

*Tabela N.º 17 - O impacto do pragmatismo na metodologia de investigação*

	<b>Abordagem Qualitativa</b>	<b>Abordagem Quantitativa</b>	<b>Abordagem Pragmática</b>
<b>Ligação da teoria e dados</b>	Indução	Dedução	Abdução
<b>Relação com o processo de investigação</b>	Subjetividade	Objetividade	Intersubjetividade
<b>Inferência dos dados</b>	Contexto	Generalidade	Transferibilidade

Fonte: D. Morgan, 2007b, 71

Através da abordagem pragmática é possível converter as observações em teorias (indução) e depois avaliar essas teorias através da ação (dedução). *“One of the most common uses of abduction in pragmatic reasoning is to further a process of inquiry that evaluates the results of prior inductions through their ability to predict the workability of future lines of behavior”* (D. Morgan, 2007b, 71). A questão da incomensurabilidade é respondida pela intersubjetividade

presente na abordagem pragmática; não há problema em afirmar que há um único "mundo real" e que todos os indivíduos têm as suas próprias interpretações do mundo. O pragmatismo não trata a incomensurabilidade como uma barreira de tudo ou nada entre entendimento mútuo, eles consideram as questões de intersubjetividade como um elemento-chave da vida social (D. Morgan, 2007b, 72). A ideia de transferibilidade permite aos investigadores assumir que os métodos e a abordagem de investigação não tornam os resultados vinculados ao contexto. É preciso investigar os fatores que afetam se o conhecimento que obtemos pode ser transferido para outros contextos. Estes aspetos da abordagem pragmática cria novas oportunidades de pensamento sobre as questões metodológicas das ciências sociais (D. Morgan, 2007b, 72). A combinação dos métodos é destacada como uma metodologia integrada para as ciências sociais. De forma a clarificar, além da filosofia pragmática, na *Tabela N.º 18*, encontram-se os paradigmas de investigação, tendo em conta a visão ontológica, epistemológica e metodológica seguida em ambos os estudos (qualitativo e quantitativo). Os paradigmas são especificados de acordo com o objetivo, a visão ontológica, epistemológica e axiológica (o papel dos valores do investigador na investigação) e a abordagem metodológica. Deste modo, a investigação segue os paradigmas referentes ao Construtivismo e o Positivismo.

*Tabela N.º 18 - Paradigmas da Investigação*

	<b>Construtivismo</b>	<b>Positivismo</b>
<b>Objetivo</b>	<b>Compreensão do significado; reconstrução</b>	<b>Predição e controlo; Causa-efeito; Generalização</b>
<b>Ontologia</b>	<b>Relativismo</b> Existem múltiplas e construídas realidades subjetivas e influenciadas pelo contexto, experiência, perceção e ambiente social.	<b>Realismo</b> Existe uma realidade verdadeira, imperfeita, apreensível e medível. Relação causal
<b>Epistemologia</b>	Subjetivismo Transacional	Objetivismo Dualismo
<b>Axiologia</b>	Interação dinâmica; Os valores do investigador não podem ser separados do processo	Não há lugar aos valores do investigador
<b>Metodologia</b>	QUALITATIVA Hermenêutico / dialético	QUANTITATIVA Verificação de Hipóteses

Fonte: Adaptado de Guba & Lincoln, 1994; Ponterotto, 2005.

Nos pontos seguintes, é abordada a metodologia de investigação seguida.

### 2.3 Abordagem Metodológica: - Metodologia Mista

A metodologia que melhor se adequa à temática e ao objetivo da investigação é a metodologia mista, pois permite fazer uma pesquisa mais aprofundada da temática devido a obter-se mais informação e considerar vários pontos de vista. Deste modo, permite desenvolver a

complementaridade dos métodos, pois existem limitações relativamente à metodologia qualitativa e quantitativa quando usadas isoladamente no estudo do tema. Antes de se apresentar pormenorizadamente a metodologia usada na investigação, opta-se por fazer uma introdução à metodologia mista, apresentando as definições, o planeamento, a estratégia e os procedimentos.

### 2.3.1 Metodologia Mista: Definições e Objetivos

Hoje em dia, a filosofia da investigação que utiliza a metodologia mista segue uma abordagem pragmática. *“Mixed methods research is, generally speaking, an approach to knowledge (theory and practice) that attempts to consider multiple viewpoints, perspectives, positions, and standpoints”* (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007, 113). Os referidos autores analisaram a história recente e os vários conceitos de *‘mixed methods research’* existentes. As definições têm ficado mais robustas à medida que vai havendo mais estudos a seguir a mesma metodologia.

*“Mixed methods research is a type of research design in which QUAL and QUAN approaches are used in type of questions, research methods, data collection and analysis procedures, or in inferences”* (Tashakkori & Teddlie, 1998). *“Mixed methods research is formally defined here as the class of research where the researcher mixes or combines quantitative and qualitative research techniques, methods, approaches, concepts or language into a single study”* (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

No entanto, o que é comum a todas as definições é a combinação das abordagens qualitativas e quantitativas. Deste modo, Johnson *et al.* apresentaram a seguinte definição:

*“Mixed methods research is the type of research in which a researcher or team of researchers combines elements of qualitative and quantitative research approaches (e.g., use of qualitative and quantitative viewpoints, data collection, analysis, inference techniques) for the broad purposes of breadth and depth of understanding and corroboration”* (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007, 123) .  
*“A mixed methods study would involve mixing within a single study; a mixed method program would involve mixing within a program of research and the mixing might occur across a closely related set of studies”* (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007, 123).

Esta definição refere-se à investigação por métodos mistos como um tipo de investigação. Segundo os autores referenciados, este terceiro paradigma metodológico (qualitativo, quantitativo e misto) é poderoso porque oferece uma maior informação, mais completo e fornece resultados mais úteis (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007, 129).

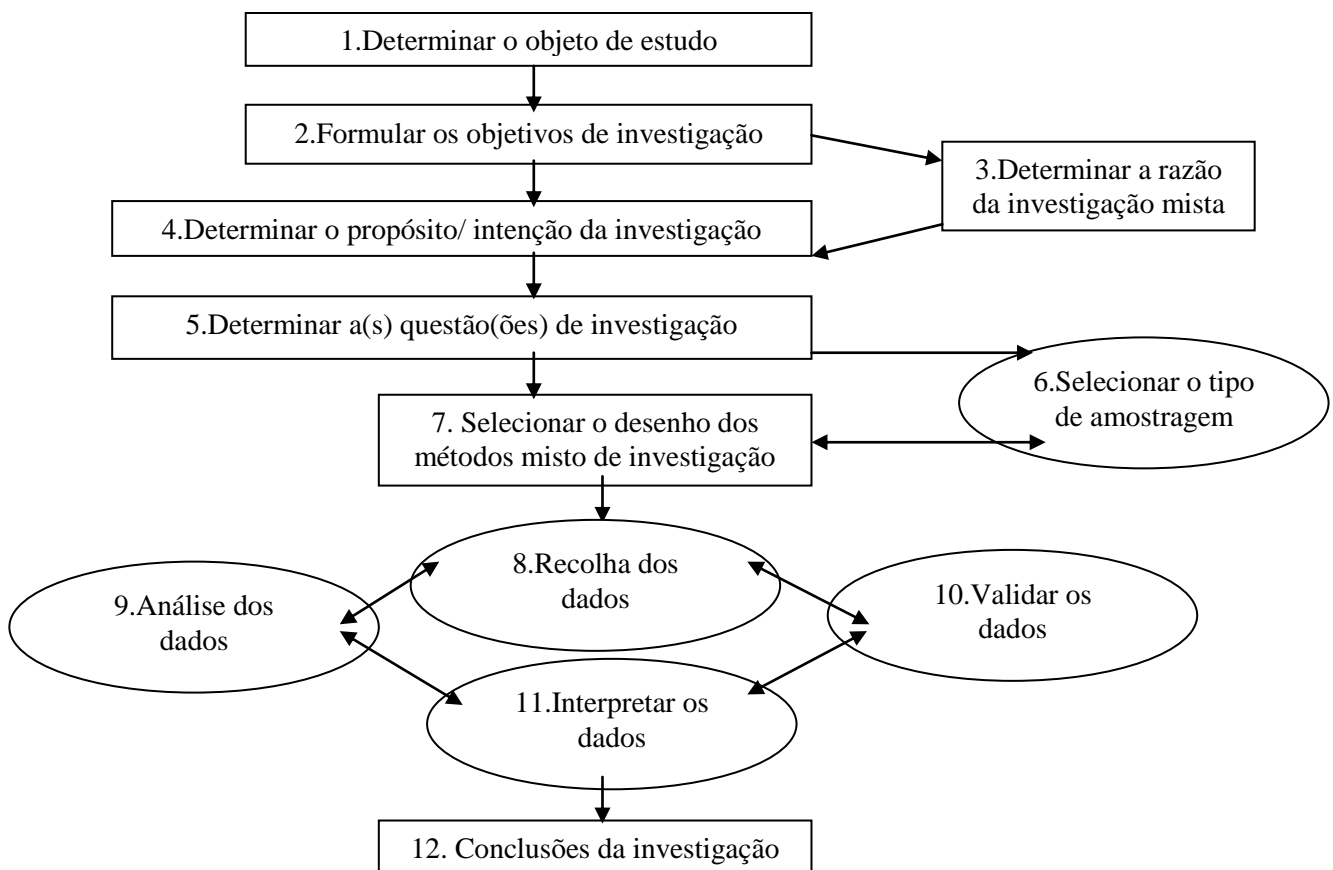
Analisando esta metodologia, constata-se que permite também legitimar o uso de múltiplas abordagens para responder às questões de investigação ao invés de restringir as escolhas dos investigadores (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Para estes autores, os métodos mistos são uma forma expansiva e criativa de investigação. *“It is inclusive, pluralistic, and complementary, and it suggests that researchers take an eclectic approach to method selection and the thinking about and conduct of research”* (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, 17). Como sugestão dos referidos autores, este tipo de investigação deve ser usada tendo em conta as contingências numa situação.

Johnson *et al.* constataam que os métodos de triangulação surgem na história da metodologia mista, pois a triangulação é definida como a combinação de metodologias num estudo do mesmo fenómeno (triangulação dos dados, triangulação dos investigadores; triangulação das teorias; triangulação das metodologias) (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007, 124).

### 2.3.2 Metodologia Mista: Planeamento e Estratégia

A metodologia mista obedece a requisitos além de combinar as abordagens qualitativas e quantitativas. De acordo com Onwuegbuzie e Collins (2007), a dimensão da amostra deve ser apresentada antes da apresentação do objetivo, das questões e do desenho de investigação. Segundo estes autores, o processo dos métodos mistos apresenta procedimentos e sequências específicas. Onwuegbuzie e Collins apresentam sete passos a serem seguidos, que começa na definição do objeto e termina na seleção do tipo de amostra. Esses passos não têm em conta os procedimentos de análise de dados; esses encontram-se noutra artigo que estabelece a relação entre as questões de investigação e os procedimentos de análise e interpretação dos dados (Onwuegbuzie & Leech, 2006). Na *Figura N.º 10*, procuram-se conjugar os passos a seguir.

*Figura N.º 10 - Passos do Processo de Metodologia Mista de Investigação*



A utilização de uma metodologia mista de investigação envolve recolher, analisar e interpretar os dados qualitativos e quantitativos num único estudo. A lógica da investigação inclui o uso da indução (descobrir padrões) e da dedução (testar as teorias e as hipóteses) (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, 17).

#### 2.4 Metodologia Mista de Investigação

Segundo Onwuegbuzie e Collins (2007), antes de desenvolver a metodologia utilizada, é necessário referir a dimensão da amostra da investigação. Em ambos os estudos qualitativos e quantitativos, os investigadores têm de decidir o número de participantes – tamanho da amostra -, e como seleccionar os membros da amostra (Onwuegbuzie & Collins, 2007, 281). A estratégia de amostragem é mais complexa nos estudos que seguem as abordagens de investigação quantitativas e qualitativas. No entanto, as que seguem a estratégia concorrente são ainda as mais complexas, pois o investigador tem de definir o tipo de amostragem para ambos os estudos. Seguindo a matriz do tipo de amostragem para a metodologia mista de Onwuegbuzie e Collins (2007), a investigação é do Tipo 4, ou seja, quer na abordagem quantitativa, quer na abordagem qualitativa, são usadas amostras não aleatórias. Segundo os referidos autores, a maioria dos estudos quantitativos e qualitativos usam amostras não aleatórias. A escolha pela amostra não aleatória não tem como objetivo generalizar para a população mas permite obter ‘*insights*’ sobre o fenómeno em estudo. “*The researcher purposefully selects individuals, groups and settings for this phase that maximize understanding of the underlying phenomenon*” (Onwuegbuzie & Collins, 2007, 287).

A dimensão da amostra é difícil de definir, no entanto, o mais comum é pequenas amostras na pesquisa qualitativa e grandes amostras associadas a estudos quantitativos (Onwuegbuzie & Collins, 2007, 282). Comparando as técnicas de amostragem ‘*purposive and probability*’, Teddlie e Yu consideram que a primeira refere-se a amostras qualitativas e tipicamente são pequenas (trinta casos ou menos) e a segunda técnica refere-se a amostras quantitativas e necessitam ser grandes o suficiente para se estabelecer representatividade (pelos menos cinquenta unidades de análise) (Teddlie & Yu, 2007, 84). A dimensão da amostra é tão importante quanto o tipo de amostragem porque permite também determinar a extensão do que o investigador pode fazer em termos de generalizações estatísticas e/analíticas.

Na tese, o estudo qualitativo consiste numa reprodução de um modelo em construção que necessita de um grande número de estudos semelhantes para consolidar os critérios comportamentais genéricos ou universais do líder. Neste sentido, possibilita a comparação com

outros estudos. É solicitado à organização em estudo, cinquenta participantes voluntários, onde vinte e cinco têm de ser líderes/gestores e os restantes, liderados/não gestores, pertencentes a vários níveis hierárquicos e vários departamentos da organização. É importante que os participantes queiram participar de forma voluntária no estudo e não seja imposto pela organização. A escolha da organização obedeceu a dois requisitos importantes - ser uma organização de maior dimensão, para se conseguir o número de líderes/gestores suficientes e, face ao contexto de globalização que está presente nos nossos dias, era importante também que a organização tivesse uma estratégia de expansão em mercados internacionais, devido à tendência para a internacionalização das organizações.

No caso do estudo quantitativo, o objetivo é obter uma amostra maior para se conseguir confirmar através das respostas ao questionário, os critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados através do modelo de Hamlin, ou seja, seguindo a metodologia qualitativa. O questionário utilizado relativamente aos comportamentos do líder percebidos já foi testado e validado noutro estudo apresentado na conferência - *AHRD International Research Conference in Asia and MENA* (B. Eversole et al., 2016). Por outro lado, é necessário avaliar a eficácia das competências do supervisor direto, identificadas na proposta de modelo apresentada, de acordo com a perceção dos participantes no questionário. Ambos os questionários são respondidos por líderes/gestores e os liderados/não gestores da organização.

Segundo Johnson e Onwuegbuzie, na metodologia mista o que é fundamental é que a questão de investigação seja o ponto de partida para os métodos de investigação, pois só desta forma, se obtém respostas mais úteis (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Desta forma, tendo em conta os passos a seguir pela metodologia mista definidos por Onwuegbuzie & Collins (2007), seguidamente apresentam-se o objeto e os objetivos de investigação, o propósito e a questão de investigação e, por último, a estratégia e os métodos de investigação. Se estes passos forem seguidos e a estratégia e o tipo de amostragem forem adequados podem contribuir para maximizar a representação e aumentar a validade (legitimação) do estudo (K. Collins, Onwuegbuzie, & Jiao, 2007).

#### 2.4.1 Objeto de Estudo

O objeto do estudo é permitir gerar mais ideias e mais conhecimento no que se refere à importância e ao impacto das competências na eficácia de liderança percebida pelos intervenientes do processo – líderes e liderados -, nas situações concretas da organização.

A experiência pessoal e profissional e o estudo teórico da temática mostram que a abordagem das competências tem vindo a ganhar importância devido às mudanças organizacionais fruto muitas vezes das estratégias de internacionalização, das exigências dos mercados e da constante necessidade de criar e inovar das organizações atuais. Tudo isto, tem um forte impacto no papel do líder que foi reforçado ao longo do tempo. Agora, além de se preocupar com os objetivos e os resultados da organização, tem também por exemplo, um papel importante no desenvolvimento dos elementos das equipas, nos futuros líderes, em lidar com pessoas de diferentes gerações que apresentam expectativas também elas diferentes. Quanto às competências, a busca das competências necessárias nos líderes e nos gestores tem sido o foco de vários autores. No entanto, são muitas as competências e os modelos referenciados. Neste sentido, o que se pretende é identificar as competências associadas à liderança e à gestão que são necessárias desenvolver pelos líderes/gestores que contribuam para uma liderança percebida como eficaz pelos líderes e pelos liderados.

#### 2.4.2 Objetivos de Investigação

A definição dos objetivos de investigação foi feita de acordo com a metodologia mista, ou seja, definindo objetivos para o estudo qualitativo e para o estudo quantitativo.

Especificando os objetivos específicos da investigação, eles são os quatro seguintes:

**OBJ1:** Identificar o que os líderes e liderados de uma organização percecionam como comportamentos eficazes e ineficazes do líder.

**OBJ2:** Comparar os comportamentos do líder percebidos como eficazes pelos líderes/gestores e liderados/não gestores numa organização portuguesa e os critérios comportamentais genéricos percecionados, identificados por Patel & Hamlin (2012)

**OBJ3:** Avaliar os critérios comportamentais genéricos percecionados, identificados por Patel & Hamlin (2012), numa organização portuguesa.

**OBJ4:** Verificar a relação entre as competências associadas à liderança e à gestão e a liderança percebida como eficaz.

Estes objetivos permitem responder à pergunta de partida da investigação e, ao mesmo tempo, testar as hipóteses de investigação que foram definidas no final do capítulo da revisão da literatura, com a apresentação do modelo de investigação.

### 2.4.3 Propósito da Investigação

O propósito ou a intenção da investigação inclui a determinação das razões do estudo, mais propriamente, o porquê do estudo ser necessário, e também a identificação das razões para a abordagem metodológica mista (Onwuegbuzie & Leech, 2006, 479). Esta temática leva-nos a um grande desafio em termos metodológicos, pois procura responder às críticas encontradas na revisão da literatura relativamente à falta de uso dos métodos qualitativos nesta área e a necessidade de confirmar os resultados obtidos através do método quantitativo (Hamlin, 2004, 192). Este é o principal propósito para o uso de uma metodologia de investigação mista.

Para identificar o propósito da investigação, seguiu-se um modelo de referência concetual de avaliação dos métodos mistos desenvolvido a partir da literatura teórica e refinado através da análise de cinquenta e sete métodos mistos empíricos (Greene, Caracelli, & Graham, 1989). De acordo com a distinção apresentada pelos anteriores autores, o propósito da investigação aponta para a triangulação. Este procura a convergência e a comprovação dos resultados de diferentes métodos que estudam o mesmo fenómeno (Onwuegbuzie & Leech, 2006, 480). Após a revisão da literatura, identificou-se o modelo “*Perceived Managerial and Leadership Effectiveness*” de Hamlin que surge dos vários contributos de estudos qualitativos replicados em vários países. Através destes estudos, o autor chegou aos critérios comportamentais genéricos ou universais percebidos como eficazes e ineficazes. Ao nível das competências, a teoria encontra-se fragmentada e os modelos de competências existentes apontam vários tipos de competências. Após a análise crítica dos mesmos, surge uma proposta de modelo integrativo de competências associadas à liderança e à gestão. Esta tese procura assim, por um lado, identificar os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes numa organização portuguesa e comparar com os critérios comportamentais genéricos percebidos, anteriormente identificados por Patel & Hamlin (2012), seguindo a metodologia qualitativa. Depois no estudo quantitativo, partindo do pressuposto que na organização portuguesa, os comportamentos do líder percebidos são semelhantes aos critérios comportamentais genéricos percebidos, anteriormente identificados por Patel & Hamlin (2012), procura-se avaliar quanto à eficácia esses mesmos critérios, através de um questionário. Estes resultados são integrados com os resultados anteriores. O que se pretende assim é comprovar os resultados dos estudos anteriores através de um estudo qualitativo e quantitativo. Finalmente, testa-se a relação de interdependência e de dependência entre as competências associadas à liderança e à gestão, apresentadas na proposta de modelo integrativo e os critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012), de forma a garantir que as competências estão relacionadas com a liderança percebida como eficaz.

Esta identificação do propósito da investigação ajuda assim o investigador a desenvolver adequadamente as questões de investigação. No caso da triangulação, o conjunto de questões de investigação qualitativas e quantitativas devem conduzir com maior probabilidade ao mesmo resultado ou fenómeno (Onwuegbuzie & Leech, 2006, 480) – neste caso, aos comportamentos do líder percebidos pelos líderes e liderados.

#### 2.4.4 Questões de Investigação

A questão de investigação reflete o problema que o investigador quer investigar. Além disso, assume também outras funções na investigação – fornece um quadro de referência para o estudo; permite o investigador organizar a investigação de forma focada, coerente e com direção; permite delimitar o estudo e indicar o tipo de dados a serem recolhidos (Onwuegbuzie & Leech, 2006, 478). Neste sentido, a questão de investigação ocupa um lugar central no processo de investigação usando uma metodologia mista.

De acordo com estes autores, os estudos que utilizam uma metodologia mista de investigação devem ter pelo menos uma questão de investigação para o estudo qualitativo e para o estudo quantitativo, pois apesar de ambas as questões terem a mesma direção e o mesmo foco, a estrutura dos seus componentes é diferente. “*Mixed methods research questions are questions that embed both a quantitative research question and a qualitative research question within the same question*” (Onwuegbuzie & Leech, 2006, 483). Neste sentido, a questão de investigação principal é a seguinte:

**QST\_INV: Existe alguma relação entre as competências e a liderança percebida como eficaz pelos líderes e liderados?**

De forma a clarificar e a operacionalizar os dois métodos apresentam-se de seguida as questões de investigação do estudo qualitativo e quantitativo. As questões de investigação qualitativas são abertas e, procuram identificar ou descrever experiências ou obter ‘*insights*’ de processos sociais e experiências que existem num determinado contexto (Creswell, 2009; Onwuegbuzie & Leech, 2006). As questões de investigação do estudo qualitativo são as seguintes:

**QST\_INV1:** O que é que os líderes e liderados/não gestores da organização portuguesa percebem como comportamentos do líder eficazes e ineficazes?

**QST\_INV2:** Como é que os comportamentos percebidos pelos líderes e pelos liderados/não gestores portugueses se comparam com os critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012)?

As questões de investigação quantitativas são fechadas e tende a apresentar três categorias – descritivo e de correlação. As questões de investigação do estudo quantitativo são as seguintes:

**QST\_INV3:** Como é que os líderes e os liderados da organização portuguesa avaliam o desempenho do líder quanto aos critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012)?

**QST\_INV4:** Como é que os líderes e os liderados da organização portuguesa avaliam a eficácia das competências associadas à liderança e à gestão, propostas no modelo integrativo?

**QST\_INV5:** Existe alguma relação entre as competências e os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes pelos líderes e liderados, identificados por Patel & Hamlin (2012)?

De uma forma geral, as questões de investigação do estudo qualitativo focam-se nos comportamentos do líder percebidos, enquanto que, as questões de investigação do estudo quantitativo, além de se focarem nos comportamentos/critérios comportamentais e nas competências, procuram a relação entre eles na organização em estudo.

#### 2.4.5 Estratégia e Métodos de Investigação

Em Portugal, não há evidências de alguma reprodução do modelo de *‘Perceived managerial and leadership effectiveness’* de Hamlin. Logo, não há informação suficiente para comprovar os resultados e a se convergir para uma taxonomia de comportamentos ‘universais’ de liderança e de gestão percebidos. Por essa razão, optou-se por seguir um estudo qualitativo numa organização portuguesa, semelhante aos realizados noutros países e um estudo quantitativo. Deste modo, o estudo qualitativo procura identificar os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes pelos líderes e liderados na organização portuguesa e comparar com os critérios comportamentais genéricos identificados nos estudos qualitativos anteriormente realizados (Patel & Hamlin, 2012). No estudo quantitativo, esses critérios são avaliados quanto ao desempenho do líder, por um questionário, construído com base no pressuposto que são semelhantes aos identificados na organização portuguesa. Com a integração dos estudos pretende-se perceber se os resultados do estudo qualitativo são semelhantes aos critérios comportamentais genéricos percebidos, de Patel & Hamlin (2012) e à avaliação desses critérios feita através do questionário na organização portuguesa. Ainda no estudo quantitativo, procura-se relacionar as competências associadas à liderança e à gestão apresentadas na proposta de modelo teórico e os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes. Esquematizando, apresenta-se a *Figura N.º 11*.

Figura N.º 11 - Integração dos estudos qualitativo e quantitativo

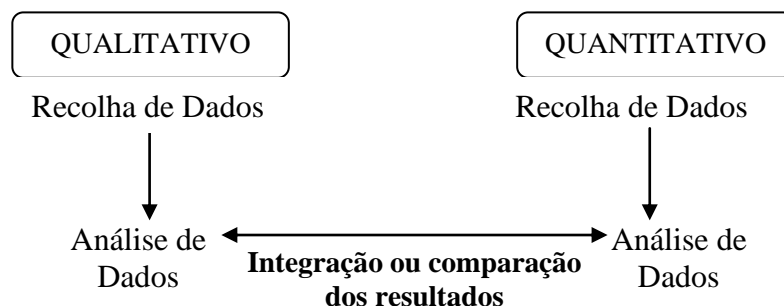


Face ao exposto a estratégia de investigação escolhida é concorrente.

*“Concurrent mixed methods procedures are those in which the researcher converges or merges quantitative and qualitative data in order to provide a comprehensive analysis of the research problem. In this design, the investigator collects both forms of data at the same time and then integrates the information in the interpretation of the overall results”* (Creswell, 2009, 15).

Seguindo os procedimentos do planeamento da metodologia mista de Creswell (2009), é uma estratégia que não é sequencial, pois a recolha de dados qualitativos e quantitativos podem ser recolhidos ao mesmo tempo; é uma estratégia que não dá prioridade a nenhum dos estudos, ou seja, têm os dois o mesmo peso na investigação; e, na interpretação dos dados, a estratégia é integrar os bases de dados de forma a obter os resultados globais (Creswell, 2009, 213). Esta comparação é também descrita como ‘*confirmation*’, ‘*disconfirmation*’, ‘*cross-validation*’ ou ‘*corroboration*’. Este modelo utiliza métodos separados (qualitativo e quantitativo), procurando conjugar as fraquezas de cada um. Quanto à recolha de dados é concorrente e acontece numa fase da investigação em que se assume idealmente existe um peso igual entre os métodos. Após a recolha dos dados e a sua análise, a estratégia é de integrar e comparar ambos os resultados. Esquematizando a estratégia de triangulação concorrente, apresenta-se a *Figura N.º 12*.

Figura N.º 12 - Estratégia de Triangulação Concorrente



Fonte: Adaptado de Creswell (2009).

Segundo Creswell, este modelo é vantajoso porque é familiar para a maioria dos investigadores e pode apresentar resultados bem validados e substanciados (Creswell, 2009, 213). Neste tipo de estratégia de investigação, tendo em conta que a análise de dados da metodologia mista está relacionada com o tipo de estratégia escolhida (Creswell, 2009, 218), existem procedimentos de análise de dados e de validação dos mesmos que facilitam o processos de integração ou comparação. Nas estratégias concorrentes, pode-se, por exemplo, transformar os dados (*'Data transformation'*), ou seja, quantificar os dados qualitativos, através da contagem do número de vezes que os códigos ou temas criados ocorreram ou se verificaram, facilitando a comparação dos dados. Outro exemplo, é a criação de uma matriz que apresente uma combinação dos dados qualitativos e quantitativos.

Com o objetivo de clarificar o método e a análise de dados, os dois pontos seguintes focam-se em cada um dos estudos – qualitativo e quantitativo.

#### a) Estudo Qualitativo

O estudo qualitativo segue o método de *'replication studies'*, que é considerado como uma solução para se conseguir generalizar os resultados após os sucessivos estudos (Avolio et al., 1999; Tsang & Kwan, 1999). De acordo com os tipos de réplicas Tsang e Kwan apresentados no ponto 1.2.3, utilização a mesma metodologia (medição e análise) e a população é diferente, logo é uma réplica que procura a generalização empírica. A metodologia segue os procedimentos dos estudos anteriormente realizados por Hamlin e a sua equipa de investigadores e tem como objetivo criar réplicas do estudo em vários países de forma a comparar os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes. O estudo vai ser efetuado numa organização portuguesa para se poder comparar com os critérios comportamentais percecionados, já anteriormente apresentados por Hamlin e Patel (2012).

De forma a identificar a ambiguidade existente entre o significado de unidade de análise e o caso a ser estudado, é necessário analisar o tipo de desenho de investigação (Grünbaum, 2007). Tendo em conta a tipologia identificada por Yin, neste estudo qualitativo, a unidade de análise coincide com o caso, ou seja, existe o contexto e o caso, que é a organização em estudo. Estando o estudo inserido num conjunto de réplicas, de acordo com Yin, apresenta-se um desenho de investigação Tipo 3 – *'multiple-case (holistic) designs'* (Yin, 2009, 46). A visão holística permite assim examinar a natureza global do fenómeno (Meyer, 2001, 334).

No que se refere às técnicas de análise dos dados qualitativos, para se definirem é necessário ter em conta o tipo de dados obtidos. Os dados dos estudos anteriores foram recolhidos através de

‘talk’ e seguiram a técnica de análise temática (Onwuegbuzie, Leech, & Collins, 2012). Este tipo de análise é considerado um método inicial da análise qualitativa, logo deve ser o método que os investigadores têm de aprender (Braun & Clarke, 2006, 77). Este método permite identificar, analisar e reportar padrões (temas) dentro dos dados; não é um método consensual na investigação, daí a necessidade de utilizar-se em conjunto com outros métodos. Existem métodos de análise quantitativa de acordo com a teoria e os paradigmas seguidos, no entanto, a análise temática apresenta-se como tendo grande flexibilidade.

*“Relatively easy and quick method to learn, and do. Accessible to researchers with little or no experience of qualitative research. Results are generally accessible to educated general public. Can highlight similarities and differences across the data set. Can generate unanticipated insights. Allows for social as well as psychological interpretations of data”* (Braun & Clarke, 2006).

O processo de análise temática apresentado por Braun e Clarke apresenta seis fases - *“familiarising yourself with your data, generating initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, producing the report”* (Braun & Clarke, 2006). Através destas fases, é possível destacar a importância de transcrever os dados (se necessário), promovendo de seguida uma leitura dos dados para anotar as ideias principais. Depois a codificação das características dos dados de forma sistemática em todo o conjunto de dados, no sentido de se conseguir recolher os dados relevantes para cada código. O agrupar dos códigos em temas, contribui para juntar todos os dados relevantes para cada tema, no entanto, é necessário verificar a relação dos temas com os códigos e conjunto de dados para se criar *‘a thematic map of the analysis’*. Finalmente, é preciso refinar as especificidades de cada tema, e a história em geral, para gerar definições claras e nomes para cada tema.

A análise segue uma abordagem indutiva, onde os dados são lidos e analisados várias vezes de forma a se extraírem padrões (temas). A análise temática foca-se tipicamente na semântica, ou seja, os temas são identificados pelo significado dos dados. O ideal é também o processo analítico envolver, desde a descrição, onde os dados são organizados de forma a mostrar padrões, até à interpretação, onde se procura teorizar o significado dos padrões, por exemplo, a literatura existente. Neste caso, vão-se utilizar os comportamentos do líder percebidos pelos líderes e liderados dos estudos já realizados (Hamlin & Hatton, 2013; Patel & Hamlin, 2012).

## b) Estudo Quantitativo

O estudo quantitativo é um estudo não experimental e tem dois grandes objetivos. Por um lado, avaliar os critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012), na organização portuguesa. Por outro lado, o estudo procura verificar se existe uma

relação entre as competências e os critérios comportamentais genéricos percebidos, mais especificamente, percebidos como eficazes pelos líderes e liderados.

Com a análise dos dados quantitativos é possível responder aos objetivos de investigação e testar as hipóteses fruto da revisão da literatura efetuada. De forma a sintetizar as hipóteses apresenta-se a *Tabela N.º 19*.

*Tabela N.º 19 - Hipóteses de Investigação*

Hipóteses
H1: As competências sociais apresentam um menor nível de eficácia relativamente às restantes competências emocionais.
H2: As competências emocionais apresentam um maior nível de eficácia relativamente às competências intelectuais.
H3: As competências apresentam uma relação positiva face aos comportamentos do líder percebidos pelos próprios e pelos seus liderados.
H4: As competências sociais apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz
H5: As competências intelectuais apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz
H6: As competências emocionais apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz
H7: As competências de gestão apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz

A escolha das técnicas de análise de dados tem de estar relacionada com os objetivos, as hipóteses e a natureza das variáveis, quer dependentes, quer independentes. As questões de validade das análises de dados quantitativos é diferente do anterior (Onwuegbuzie & Johnson, 2006). Segundo os referidos autores, na análise quantitativa, o uso de várias técnicas estatísticas é suficiente para validar ou não determinados resultados. Neste sentido, além da análise descritiva das variáveis é necessário proceder-se a uma análise fatorial exploratória para garantir a validade dos constructos. Após a análise de fiabilidade e de sensibilidade das escalas, procede-se à aplicação do modelo de regressão linear para testar as hipóteses de associação entre as variáveis.

#### 2.4.6 Técnica de Recolha de Dados

A escolha das técnicas de recolha de dados está relacionada, não só com o tipo de estudo efetuado mas também se procura perceber o tipo de técnicas utilizadas em pesquisas semelhantes. McClelland utilizou a perspetiva comportamental na identificação e avaliação das competências, através de uma entrevista, seguindo a técnica de incidentes críticos de Flanagan (McClelland, 1998). Esta técnica foi também empregue por Boyatzis (1982). Dreyfus utiliza uma

abordagem mais completa que McClelland, pois além da entrevista – *Behavioral Event Interview* –, tem em conta os traços de personalidade para atingir a eficácia da liderança (Dreyfus, 2008).

Deste modo, face ao exposto e aos objetivos e à estratégia de investigação, opta-se por utilizar a entrevista na parte do estudo qualitativo e o questionário na parte do estudo quantitativo.

A entrevista utiliza a técnica de incidentes críticos (CIT) que se traduz numa metodologia qualitativa, pois utiliza a análise das narrativas dos entrevistados (Flanagan, 1954). Depois é efetuada uma categorização dos incidentes de forma a obterem-se os comportamentos eficazes (positivo) e ineficazes (negativo) de liderança e de gestão. A escolha da técnica de recolha de dados tem a ver com o facto de seguir a metodologia dos estudos anteriores. As entrevistas são semi-estruturadas e seguem o protocolo estabelecido por Hamlin e que foi utilizado nos estudos em outros países (ver Anexo III). A recolha dos dados é feita com um documento chamado Folha de Recolha de Dados, (ver Anexo IV). Os procedimentos de recolha de dados através da entrevista são descritos no Capítulo 4 – Estudo Qualitativo.

O questionário é utilizado no estudo quantitativo. O questionário referente às competências surge da proposta de modelo integrativo de competências. Tem como objetivo avaliar as competências associadas à liderança e à gestão do supervisor/gestor direto atual quanto à eficácia. O questionário apresenta uma primeira parte que caracteriza o inquirido – Idade, Género, Antiguidade, Posição/Função (Gestor de Topo; Gestor Intermédio; Empregado /Não Gestor). A segunda parte do questionário apresenta vinte e oito competências (Anexo I). O questionário permite avaliar cada uma das competências do líder quanto à eficácia, utilizando uma escala ordinal de Likert, onde 1 significa Nada Eficaz, 2 significa Pouco Eficaz, 3 significa Eficaz e 4 significa Muito Eficaz. A última parte do questionário apresenta vinte e cinco comportamentos do líder percebidos que resultaram das várias réplicas do estudo em vários países (Patel & Hamlin, 2012) (Anexo II). Os comportamentos definidos foram estabelecidos pelo autor do modelo Hamlin e a sua equipa de investigadores, tendo em conta os resultados sucessivos obtidos. O questionário já foi anteriormente utilizado, podendo assim, considerar-se testado e validado (B. Eversole et al., 2016). A tradução do questionário foi feita por um tradutor bilingue e verificado por um nativo. O objetivo é que os inquiridos avaliem o seu supervisor direto atual relativamente às situações quotidianas na organização. Os comportamentos são avaliados tendo em conta uma escala ordinal de Likert, onde 1 significa Discordo Plenamente, 2 significa Discordo, 3 significa Concordo e 4 significa Concordo Plenamente. Deste modo, pretende-se assim avaliar os critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012) por parte dos líderes e dos liderados da organização portuguesa.

Os procedimentos de recolha de dados através do questionário são devidamente pormenorizados no Capítulo 5 – Estudo Quantitativo.

#### 2.4.7 Validade e fiabilidade dos estudos e as limitações metodológicas

Para finalizar o capítulo da metodologia é importante referir as preocupações ou os desafios que os investigadores têm quando optam por metodologias de investigação mistas (Collins, Onwuegbuzie, & Jiao, 2007, 268). Os quatro desafios são a *'representation, legitimation, integration and politics'*. Na metodologia mista, o desafio da representação refere-se à dificuldade em capturar a experiência vivida usando texto em geral e palavras e números em particular. O desafio da legitimação ou validade refere-se à dificuldade em se obterem resultados e/ou fazerem inferências que sejam credíveis, confiáveis, transferíveis e/ou confirmáveis. Nos dois últimos desafios, a integração prende-se com a importância em integrar os métodos e os dados (qualitativos e quantitativos) e o desafio da política consiste em demonstrar o valor dos resultados de ambos os métodos do estudo (Collins et al., 2007). Nas metodologias mistas é necessário verificar múltiplas validades, devido aos critérios de validade das investigações qualitativas (*"descriptive validity, interpretative validity, theoretical validity, internal and external validity"*) e das investigações quantitativas (*"statistical conclusion validity, construct validity, internal validity, external validity"*) (Johnson, 2014; Onwuegbuzie & Johnson, 2006).

No estudo qualitativo, os problemas de validade estão relacionados com o facto da maioria dos investigadores trabalharem sozinhos (Meyer, 2001, 343). Se a triangulação através de vários investigadores contribui para a validade da investigação, seguindo Leech e Onwuegbuzie (2007), os investigadores necessitam utilizar pelo menos dois tipos de ferramentas de análise de dados de forma a permitir a triangulação dos resultados. O uso de múltiplas ferramentas de análise de dados contribui para a representação e legitimação do estudo (Leech & Onwuegbuzie, 2007, 579). *"Representation refers to the ability to extract adequate meaning from the information at hand. Legitimation refers to the credibility, trustworthiness, dependability, confirmability, and/or transferability of syntheses made"* (Onwuegbuzie et al., 2012). Segundo estes autores, a triangulação contribui quer para a representação, quer para a legitimação.

Para garantir a fiabilidade e a validade interna dos resultados, os estudos de Hamlin seguiram dois métodos - *'realist triangulation'* (Madill, Jordan, & Shirley, 2000) e *'investigator triangulation'* (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 1991). Num enquadramento realista, a triangulação pode ser usada para apreciar a fiabilidade da análise qualitativa. A triangulação refere-se ao uso de múltiplos investigadores, métodos de investigação, recursos ou teorias de

forma a avaliar a consistência dos resultados obtidos. Esses são entendidos como estando fundamentados pelas diferentes perspectivas que convergem para que a triangulação se torne num processo de confirmação mútua. Esta convergência fornece evidências de precisão e objetividade (Madill, Jordan, & Shirley, 2000, 3). A triangulação entre os vários investigadores contribuem para a credibilidade, idoneidade e a fiabilidade dos resultados (Hamlin, Beattie, & Ellinger, 2007, 262). Desta forma, procura-se que os dados sejam tratados e analisados pelos vários investigadores e pelo autor do modelo. Hamlin *et al.*, consideram que o uso de réplicas de estudos contribuem para a generalização dos resultados, não necessitando de múltiplas abordagens (Hamlin et al., 2007). “*Emic’s studies were sufficiently comparable for a collaborative cross-cultural ‘etic’ study of managerial behaviours in search of relative generalizations*” (Hamlin et al., 2007, 259). Estes autores avaliaram vários estudos qualitativos e concluíram que os projetos de investigação que assentam no pluralismo metodológico e numa triangulação analítica rigorosa podem resultar em conclusões generalizáveis, podendo assim se produzir conhecimento geral (Hamlin, Beattie, & Ellinger, 2007, 255).

Para complementar a metodologia qualitativa segue-se uma metodologia quantitativa que terá como objetivo validar os resultados qualitativos e verificar as questões de validade e fiabilidade da investigação. “*One approach in examining validity and reliability is to apply the criteria used in quantitative research. Hence, the criteria to be examined here are objectivity/intersubjectivity, construct validity, internal validity, external validity, and reliability* (Meyer, 2001, 344).

A metodologia mista de investigação tem limitações quanto à dificuldade de adequar o estudo do fenómeno com os métodos e a dificuldade em integrar ou comparar os resultados das análises através de diferentes dados. Deste modo, o investigador pode não ser claro a resolver as discrepâncias resultantes dessa integração ou comparação devido à complexidade envolvida na combinação dos estudos qualitativos e quantitativos. A metodologia mista origina um problema chamado de integração (Onwuegbuzie & Johnson, 2006, 53). Apesar das limitações à metodologia mista de investigação, é importante salientar que uma das formas de resolver os problemas de validade, objetividade e generalização é combinar os vários métodos – qualitativos e quantitativos -, ou seja, seguindo uma metodologia mista (Patton & Appelbaum, 2003, 60).

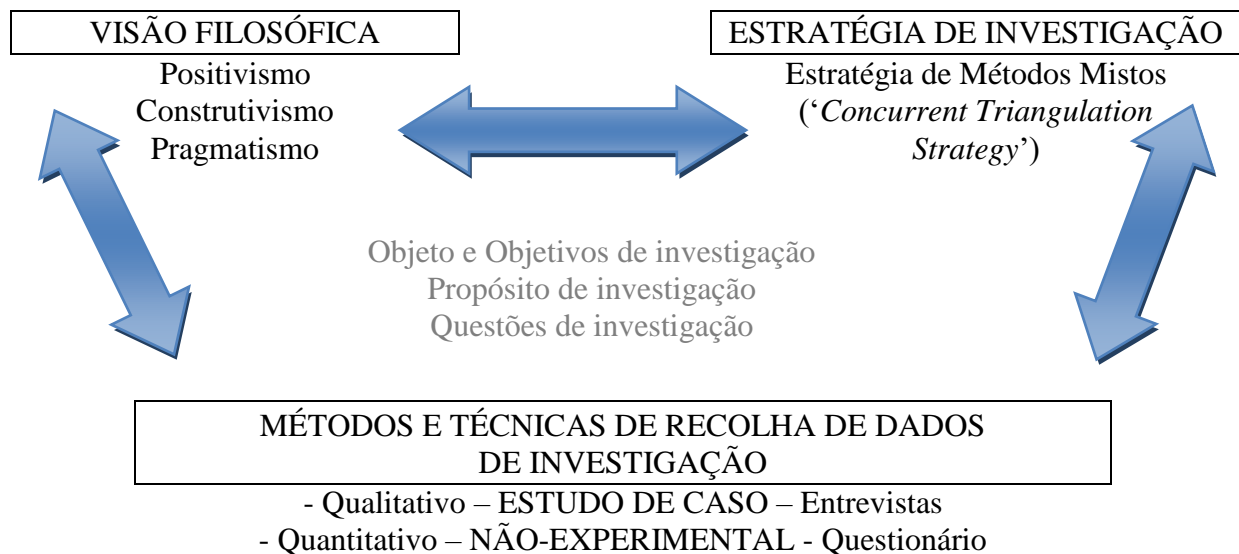
#### 2.4.8 Conclusão do capítulo 2

O capítulo da metodologia é fundamental para qualquer investigação, pois permite descrever o método como os resultados são obtidos e contribui para a validade e a possibilidade de generalizar esses os resultados de qualquer fenómeno em estudo.

No caso desta investigação, em virtude de se seguir uma metodologia mista, este capítulo assume-se como essencial para a compreensão do fenómenos e para a condução da investigação. Deste modo, este capítulo procurou aprofundar os procedimentos a seguir pelas metodologias mistas e, ao mesmo tempo, delinear a estratégia e os métodos de investigação.

De forma a sintetizar os procedimentos e as opções metodológicas apresenta-se na *Figura N.º 13*, a interconexão entre a visão filosófica, a estratégia, os métodos e as técnicas de recolha de dados da investigação.

*Figura N.º 13 - Interconexão da Visão Filosófica e da Estratégia, Métodos e Técnicas de investigação*



Fonte: Baseado em Creswell, 2009

## **CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

### 3.1 Breve História da Empresa

A Delta foi criada enquanto marca de café em 1961, pelo seu fundador Rui Nabeiro, em Campo Maior. Com a década de 70 do século passado e as exigências do mercado, dá-se a consolidação da estrutura comercial da Delta Cafés e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, apostando sempre na inovação e na qualidade. Na década de 80, surge a separação entre a atividade comercial e a atividade industrial desenvolvida pela Novadelta, SA. O final do século culminou com o processo de reengenharia do Grupo Nabeiro/Delta Cafés, originando a criação de 22 empresas organizadas por áreas estratégicas para o reforço da atividade principal do grupo. Esta iniciativa está ligada à estratégia de ‘mono’marca’, onde existem vários serviços, segmentados por unidades de negócio.

### 3.2 Visão, Missão, Valores

*O NOSSO MODELO DE GESTÃO DE ROSTO HUMANO É O ADN DA EMPRESA. PROVÉM DOS NOSSOS VALORES DE REFERÊNCIA, TENDO DADO ORIGEM A UMA MISSÃO MUITO FOCALIZADA NOS NOSSOS CLIENTES E A UM MODELO DE GOVERNO ASSENTE NA PARTILHA E NO DIÁLOGO.*

*A Delta conseguiu obter uma diferenciação inimitável ao longo do tempo, porque desde a sua fundação desenvolveu uma estratégia de responsabilidade social que incorpora necessidades de todas as partes interessadas, dando origem a um sistema de Rosto Humano, que se caracteriza pelo diálogo, empreendedorismo responsável e inovação disruptiva.*

*Desta interação desenvolvemos normas, princípios orientadores de negócio e um código de ética que condicionam os objectivos, as políticas e o sistema de gestão (<http://www.delta-cafes.pt/pt/empresa/historia/missao>).*

Ao longo do tempo, a Delta Cafés tem mostrado a sua missão de corresponder às exigências reais dos clientes/mercados com vista à satisfação total e fidelização dos consumidores através de um modelo de negócio responsável, assente na criação e partilha de valor com as partes interessadas. Neste sentido, de acordo com o Relatório de Sustentabilidade de 2014, a Delta Cafés está assente em sete valores - a Integridade, a Transparência, a Qualidade Total, a Lealdade, a Inovação Responsável, a Verdade, a Sustentabilidade e a Solidariedade (<http://www.delta-cafes.pt/pt/sustentabilidade/relatorio>).

Da conjugação da história da organização, da sua missão e dos seus valores fortemente instituídos na cultura, foram estabelecidos os princípios orientadores do negócio – o Desenvolvimento Sustentável, a Integridade Normativa e Transparência, “Um cliente, um amigo”, a Comunicação, a Inovação Responsável, a Excelência e a Liderança, a Qualidade, a Saúde e a Segurança, a Sustentabilidade nas origens e a Responsabilidade Ambiental.

‘Uma marca de rosto humano e uma marca de confiança’ têm sido lemas que têm acompanhado o crescimento do negócio. Um dos fatores é o relacionamento com os clientes que sempre foi muito próximo, “*é em todo idêntico ao do homem do balcão e do seu cliente de todas as manhãs*” (<http://www.delta-cafes.pt/pt/empresa/historia>). A importância da implementação de um sistema de gestão é fundamental assim como, a sua certificação. A Delta Cafés apresenta as seguintes certificações - ISO9001, ISO14011 + Certificação EMAS, ISO22000, SA8000, OSHAS18001 -, destacando-se como a primeira empresa a obter a certificação em Responsabilidade Social. Outras certificações específicas do próprio setor onde opera - Café da Colômbia, Café de Agricultura Biológica, FAIRTRADE, Certificação UTZ, Certificação Halal e Certificação FDA.

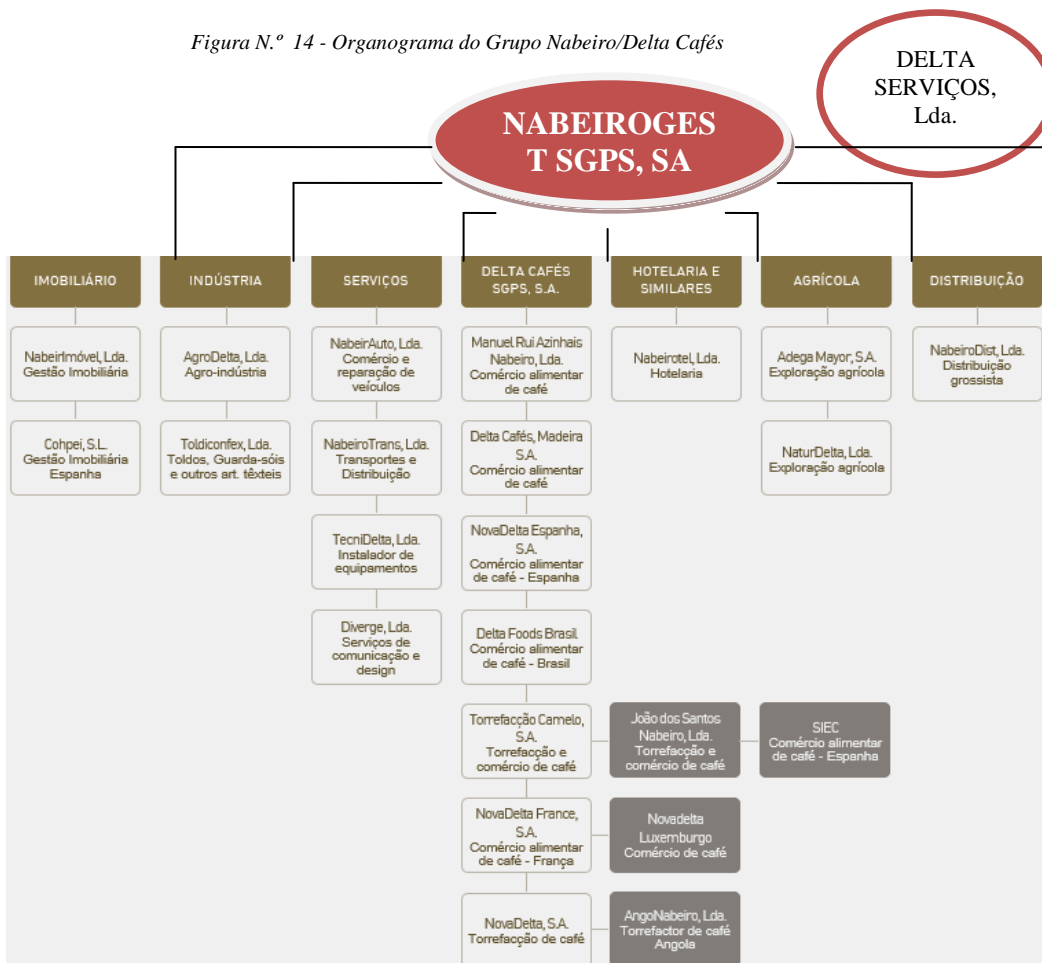
Desta forma, se mostra a grandiosidade da marca e a preocupação com a qualidade e a sustentabilidade que se encontra espelhado no sétimo Relatório de Sustentabilidade (2014).

### 3.3 Principais Atividades e a Estrutura Organizacional

Após a reestruturação de acordo com as áreas de negócio do grupo, foram criadas sete atividades principais (*Figura N.º 14*). Essas atividades são: o Imobiliário, a Indústria, os Serviços, a Hotelaria e similares, a Agrícola, a Distribuição e a Delta Cafés SGPS, onde está concentrada toda a atividade de internacionalização do grupo.

Quanto ao número de colaboradores, os dados encontrados no Relatório de Sustentabilidade 2014, referem-se à atividade da Delta Cafés, SGPS e totalizam 2516 colaboradores, dos quais 1792 são do género masculino e 724 do género feminino. Relativamente à faixa etária, constata-se que maioritariamente têm entre 30 e 50 anos (1646) e 477 têm menos de 30 anos e cerca de 393 têm mais de 50 anos. Observa-se que cerca de 64% dos colaboradores são profissionais qualificados (1605), 7 são Dirigentes, 38 são Profissionais Altamente Qualificados, 405 são Profissionais Semiquaificados, 70 são Profissionais Não Qualificados, 6 são Praticantes/Aprendizes, 104 são Quadros Superiores, 50 são Quadros Médios e 231 são Quadros Intermédios.

Figura N.º 14 - Organograma do Grupo Nabeiro/Delta Cafés



Fonte: <http://www.delta-cafes.pt/pt/empresa/historia/universo-delta> acessido a 08-04-2016

No que se refere ao vínculo contratual, verifica-se que são na maioria contratos sem termo (2239), pois os contratos a termo certo (254) e a termo incerto (23) representam apenas 11% dos contratos. A Delta Cafés, SGPS apresenta uma taxa de novas contratações de 9% e uma taxa de rotatividade de cerca de 5% no ano de 2014, que representa 105 colaboradores. A maioria dos colaboradores estão sediados em Portugal (2002) e em Espanha (315).

Não se encontraram dados para os restantes atividades do Grupo.

A cultura da Delta está assente na proximidade entre a administração, os colaboradores, os clientes, os fornecedores e restantes partes interessadas. Essa pluralidade assegura a criação de valor para todas as partes interessadas.

### 3.4 Estratégia de Internacionalização

A Delta foi das primeiras empresas portuguesas a iniciar o processo de internacionalização, pois já na década de 60, a empresa já estava no mercado espanhol fruto da sua localização próxima da fronteira. Deste modo, se vê o espírito empreendedor e visionário do seu fundador e que permanece na cultura da organização (*Figura N.º 15*).

*Figura N.º 15 - Estratégia de Internacionalização do Grupo Nabeiro/Delta Cafés no continente europeu*



Fonte: <http://www.delta-cafes.pt/pt/empresa/delta-no-mundo/departamentos> acessido a 08-04-2016

De acordo com a informação do site, o grupo tem empresas em seis países – Portugal, Espanha, Brasil, Angola, França e Luxemburgo -, e estão presentes em 35 países do mundo de acordo com o Relatório de Sustentabilidade de 2014.

No que se referem aos resultados financeiros, de investimento e exportações do grupo não foram encontrados dados mais recentes aos apresentados no Relatório de Sustentabilidade de 2014. Neste ano, é possível apresentar o volume de vendas do grupo que foi de €307.085.082,00. Este valor abrange as várias atividades de negócio do grupo.

Os poucos dados disponíveis demonstram a grandiosidade do mundo Delta e a sua importância no tecido empresarial português.

## **CAPÍTULO 4 – ESTUDO QUALITATIVO**

#### 4.1 Introdução

A revisão da literatura demonstrou três aspectos interessantes: - a falta de integração das teorias da gestão e da liderança, a reduzida investigação relativamente à eficácia de liderança e de gestão e a necessidade de verificação da universalidade ou não de comportamentos do líder. Não havendo ainda concordância nestes aspetos, este capítulo vai seguir uma abordagem que integra a liderança e a gestão, procurando identificar os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes pelo líder e pelos liderados. Este estudo procura replicar o modelo de Hamlin (2002, 2004), utilizado em vários países com culturas diferentes, contribuindo com cada vez mais conhecimento para a teoria da universalidade dos comportamentos do líder.

Neste capítulo, são apresentadas as questões de investigação para o estudo qualitativo, o enquadramento teórico do modelo utilizado, os procedimentos de recolha de dados, a apresentação e análise dos resultados e conclusões.

#### 4.2 Questões de Investigação

O estudo pretende descrever como os líderes e os liderados no interior da organização distinguem o comportamento do líder como eficaz e ineficaz face às situações quotidianas. Através dos vários estudos realizados em vários países, é possível também compará-los com os resultados em Portugal. Neste sentido, as duas questões de investigação são as seguintes:

**QST\_INV1:** O que é que os líderes e os liderados da organização portuguesa percecionam como comportamentos do líder eficazes e ineficazes?

**QST\_INV2:** Como é que os comportamentos percecionados pelos líderes e pelos liderados portugueses se comparam com os critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados em Patel & Hamlin (2012)?

O modelo de Hamlin foi o adotado porque é um dos poucos modelos que se foca na eficácia percebida e como existe uma falta de concordância no que constitui o comportamento de liderança e de gestão eficaz, especialmente do ponto de vista de quem gere e lidera, considera-se o mais adequado. Subjacente está a ideia de que o desempenho de uma qualquer organização do mundo é fruto da qualidade de relacionamento entre o líder e os seus liderados, logo os líderes necessitam compreender as perceções e os julgamentos dos liderados relativamente aos seus comportamentos de liderança e de gestão (Ruiz et al., 2014). A metodologia utilizada é qualitativa, ao contrário da maioria dos estudos de gestão e de liderança que são produzidos no contexto da América do Norte, utilizando a metodologia quantitativa e a abordagem positivista.

Este modelo tem como base os comportamentos do líder nas diversas situações do quotidiano. Deste modo, o modelo apresenta os comportamentos do líder através da percepção do líder e dos liderados/não gestores relativamente aos comportamentos dos líderes/gestores no dia-a-dia da organização. O estudo qualitativo apresenta assim as seguintes fases: Fase 1 – Realização das entrevistas aos líderes e liderados/não gestores – é feita através de uma entrevista semi-estruturada; Fase 2 – Codificação dos dados e análise de conteúdo; Fase 3 – Identificação dos comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes pelos líderes e pelos liderados; Fase 4 – Comparação dos resultados dos comportamentos do líder percebidos na organização portuguesa e os critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012); Fase 5 – Quantificação dos comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes, identificados na organização portuguesa.

#### 4.3 Enquadramento Teórico

Este estudo corrobora da ideia de Yukl (1989), na medida em que não separa a liderança da gestão e em termos de eficácia, segue o conceito ‘*managerial reputational effectiveness*’ de Tsui, já apresentado na revisão da literatura. Em termos teóricos, as duas teorias que suportam o quadro de referência da investigação em que Hamlin e a sua equipa se apoiou são – ‘*Implicit Leadership Theory*’ e ‘*Multiple Constituency Model*’.

As teorias de liderança implícitas (ILT) referem-se a esquemas cognitivos em que os atributos pessoais e as tendências de comportamento criam um líder eficaz; estas teorias podem ter um impacto significativo sobre a percepção dos indivíduos de quem é (e não é) um líder num determinado contexto. Segundo Keller (2003), estas teorias emergem como resultado da experiência de vida (DeRue & Myers, 2009, 840). A teoria implícita de liderança representa uma importante contribuição para a investigação do tema da liderança. Esta teoria foi avançada por Robert Lord e sua equipa, e abordam as avaliações que as pessoas fazem sobre os líderes e os processos cognitivos subjacentes às avaliações e às percepções de liderança (Lord & Maher, 1990). A liderança é assim definida como um processo de ser percebido pelos outros como um líder. (House & Aditya, 1997, 425). As teorias implícitas de liderança consideram que as pessoas têm ideias implicitamente quanto ao tipo de características que os líderes deviam ou não ter e o que deviam ou não fazer, possibilitando assim, fazer julgamentos sobre a liderança. “*Implicit theories are cognitive frameworks or categorization systems that are in use during information processing to encode, process and recall specific events and behavior. An implicit theory can*

*also be conceived as the personalized factor structure we use for information processing*” (Den Hartog & Koopman, 2001, 172).

As teorias implícitas de liderança guiam o estudo de Hamlin, no sentido em que, consideram que os indivíduos têm pensamentos e crenças preconcebidas sobre o comportamento do líder. Seguindo as teorias, o melhor ajustamento entre as percepções que os subordinados têm sobre o comportamento do seu líder/gestor direto e o seu comportamento real contribuirá para o julgamento dos liderados/subordinados quanto à eficácia.

Relativamente à abordagem *Multiple Constituency*, Tsui sugere que é a perspetiva mais apropriada para estudar a eficácia organizacional (Tsui, 1990). Segundo o modelo, os gestores operam no interior de um contexto social que é composto por múltiplos constituintes – superiores, pares e subordinados. Estes têm as suas próprias expectativas e reações ao comportamento dos líderes/gestores. O comportamento pode ser influenciado pelas diferentes expectativas dos diferentes constituintes da organização. A compreensão das percepções dos líderes/gestores e dos liderados relativamente à *‘managerial reputational effectiveness’* é importante para o sucesso ou fracasso da organização (Ruiz et al., 2014).

Para Hoffman, a influência da liderança na eficácia do trabalho do grupo é conseguida através da percepção dos liderados. *“The frequently supported effect of transformational leadership on work group effectiveness is contingent upon followers perceiving consistency with their organization’s values, as opposed to their leader’s own personal values”* (Hoffman, Bynum, Piccolo, & Sutton, 2011, 793). A percepção dos liderados é importante, no entanto, não é suficiente. A teoria *‘self-perception’* como é concebida através da abordagem comportamentalista, salienta a importância da percepção que cada indivíduo tem de si, das suas atitudes, emoções e estados. *“Individuals come to know their own attitudes, emotions, and other internal states partially by inferring them from observations of their own overt behavior and/or the circumstances in which this behavior occurs”* (Bem, 1972, 5).

#### 4.4 Procedimentos de Recolha de Dados

O modelo de Hamlin procura identificar os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes, diretamente associados a práticas de gestão e de liderança usando para isso, a técnica de incidentes críticos como a técnica de recolha de dados. Esta técnica surgiu por Flanagan (1954) e foi melhorada em 1981, por Latham & Wexley, sendo considerada como uma das melhores para identificar exemplos de comportamentos (Mintzberg, 1979). Deste modo, é possível recolher os incidentes relativamente aos comportamentos do líder percebidos como

eficazes e ineficazes pelos líderes/gestores e liderados/não gestores. Seguidamente, esses incidentes são indutivamente codificados de forma a se obterem declarações/afirmações comportamentais que derivam dos comportamentos positivos e negativos identificados.

O estudo foi realizado na organização portuguesa apresentada no capítulo anterior. Foi solicitado ao departamento de recursos humanos que convidassem cinquenta colaboradores para participarem livremente na investigação. Os critérios dados foram os seguintes: - vinte e cinco líderes/gestores e vinte e cinco liderados/não gestores; e, os participantes fossem de diversos níveis hierárquicos e de diversos departamentos. Com estes critérios pretendeu-se englobar uma maior diversidade de situações e de comportamentos por parte dos participantes. Dependendo dos departamentos, participaram nas entrevistas duas a quatro pessoas por departamento sediado em Lisboa,

Antes das entrevistas foram entregues dois documentos aos participantes; um deles, o Protocolo da Réplica do Projeto de Investigação sobre a Eficácia da Gestão e da Liderança (Anexo III), onde se explicam os objetivos do estudo e como decorre a entrevista; e, o outro documento foi a grelha de recolha de dados que seria utilizada pelo entrevistador (Anexo IV). Na preparação da entrevista, o entrevistador solicita sempre que o entrevistado recue ao longo dos últimos seis a nove meses e pense em vários incidentes de comportamento de liderança e de gestão que tenha observado pessoalmente, e que tenha considerado no momento serem exemplos de desempenhos/performance de gestão '*mais eficazes/eficazes*' ou '*menos eficazes/ineficazes*'. No protocolo do estudo, o desempenho/performance de gestão "*eficaz*" refere-se ao comportamento que o entrevistado deseja que todos os líderes/gestores adotassem se e quando confrontados com uma circunstância similar e, o desempenho/performance de gestão "*ineficaz*" refere-se ao comportamento que, se ocorreu várias vezes ou uma vez em determinadas circunstâncias, pode levá-lo a começar a questionar ou a duvidar da capacidade do líder/gestor em causa. Esses exemplos podem estar relacionados a comportamentos exibidos pelos líderes/gestores em cargos mais elevados na hierarquia ou por outro líder/gestor no mesmo nível (pares), ou por outro que reporte a si diretamente ou a outro.

O estudo de investigação pretende que o entrevistado se concentre apenas nos incidentes particulares que foram considerados "*críticos*" na medida em que determinaram os resultados de sucesso (ou insucesso) desses exemplos. Para ser considerado "*crítico*", o propósito e a intenção de um incidente deve ter sido claro, e as consequências suficientemente precisas para deixar poucas dúvidas quanto aos efeitos e ao resultado final. O "*incidente*" refere-se a qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências, juízos, ou até mesmo previsões a serem feitas sobre a pessoa que executa o ato. Pode

ser algo que o gestor (em questão) fez ou disse, ou não fez ou não disse nas situações identificadas. Assim, o "incidente" pode ser tanto um ato de comissão administrativa ou omissão. Em alternativa, o que faz com que o "incidente" seja um "incidente crítico" não é o que foi feito ou dito, mas sim *como* ele foi feito ou dito, ou a altura em que foi feito ou dito (tempo). Estes conceitos constam do documento entregue aos participantes para conhecerem o projeto de investigação em estudo. Na *Tabela N.º 20*, sintetizam-se os procedimentos de recolha de dados.

*Tabela N.º 20 - Procedimentos de Recolha de Dados*

ENTREVISTA
<p>- Fazer entrevistas a líderes/gestores e a liderados/não gestores de vários níveis hierárquicos e departamentos.  <b>As entrevistas têm uma duração de 60-90 minutos e apresenta 2 partes:</b>  A terminologia utilizada na entrevista é explicada na fase inicial: crítico, incidente, incidente crítico e desempenho da gestão eficaz e ineficaz (<i>effective and ineffective managerial performance</i>).</p> <p>- De uma forma geral, aos entrevistados é pedido que descrevam 10 incidentes críticos que tenham presenciado nos últimos 6-9 meses. Os incidentes críticos referem-se a comportamentos exibidos por um gestor da organização (abaixo, acima ou ao mesmo nível da organização) que os entrevistados não identificam; no caso dos gestores têm de descrever incidentes críticos de outros gestores (não do próprio).</p> <p>- Para cada um dos incidentes críticos, o investigador tem de colocar apenas 3 questões:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual era a situação de base, a circunstância ou o contexto que levou ao incidente crítico que tem em mente?</li> <li>2. O quê e de que forma, o sujeito (o gerente observado) fez / disse ou não fez/ disse que era eficaz ou ineficaz?</li> <li>3. Qual foi o resultado do incidente crítico que descreveu e porque considera um exemplo de "comportamento de gestão / desempenho de gestão 'eficaz' ou 'ineficaz'?"</li> </ol>

## 4.5 Apresentação e análise dos dados

### 4.5.1 Apresentação dos dados e a sua validade

Os participantes foram recrutados voluntariamente pela própria organização através de convite. Este foi dirigido a colaboradores dos vários níveis da organização de forma a se obter uma boa amostra de líderes e liderados/não gestores.

Em termos numéricos foram realizadas 48 entrevistas no total. Por indisponibilidade de dois participantes, não foi possível realizar a totalidade das entrevistas propostas inicialmente. Foram assim realizadas vinte e cinco entrevistas a líderes/gestores e vinte e três entrevistas a liderados/não gestores. Na *Tabela N.º 21*, encontra-se a distribuição dos entrevistados por função e género.

*Tabela N.º 21 - Distribuição dos entrevistados por função e género*

	Líder/Gestor	Seguidor/Não gestor	TOTAL
Masculino	15	12	<b>27</b>
Feminino	10	11	<b>21</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>48</b>

Das entrevistas resultaram 299 incidentes críticos. Destes obtiveram-se 148 exemplos de comportamentos do líder percebidos como positivos ou eficazes e 151 exemplos de comportamentos do líder percebidos como negativos ou ineficazes. Algumas réplicas do estudo fazem a distinção entre a perceção dos líderes/gestores e dos liderados/não gestores de forma a perceber se a perceção de ambos relativamente aos comportamentos do líder são semelhantes ou não (Ruiz et al., 2014). Isto acontece quando existem amostras de grande dimensão. Neste caso, como é um primeiro estudo em Portugal, numa única organização, os dados recolhidos são mais reduzidos, logo opta-se por não se fazer a distinção. Quanto à caracterização dos entrevistados, não foram solicitadas mais informações pessoais, pois não são considerados relevantes para o objetivo do estudo qualitativo.

Neste estudo seguem-se os procedimentos do modelo de Hamlin. O referido autor para garantir a fiabilidade e a validade dos estudos segue dois métodos: - *'realist triangulation'* (Madill et al., 2000) e *'investigator triangulation'* (Easterby-Smith et al., 1991). A triangulação entre vários investigadores é utilizada, pois contribui para a credibilidade, idoneidade e fiabilidade dos resultados (Hamlin et al., 2007). A triangulação procura garantir os critérios de representação e de legitimação, tal como referido no final do capítulo da Metodologia. A triangulação entre investigadores é um dos métodos utilizados para garantir esses critérios e, deste modo, validar os resultados obtidos. Neste estudo, foi importante que os dados primários fossem analisados por investigadores que conhecem o modelo e trabalham nele regularmente, de forma a avaliar a consistência dos incidentes críticos recolhidos através das entrevistas. A triangulação consiste em combinar dois ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas ou métodos de recolha de dados numa mesma pesquisa. Deste modo, é possível obter resultados mais fidedignos relativamente à realidade. A triangulação entre investigadores contribui também para minimizar os aspetos da subjetividade inerente aos estudos qualitativos, pois o próprio investigador está implicado no processo de produção de conhecimento. Apesar deste facto, procurou-se manter o rigor desde a fase de recolha dos dados (entrevista) até ao seu tratamento e análise.

Após a realização das entrevistas, onde se recolheram os dados através das grelhas, foi necessário traduzir os dados para inglês, de forma a outros investigadores poderem analisar e discutir os dados recolhidos. A tradução foi feita por um tradutor bilingue e os investigadores Prof. Barbara Eversole e o Prof. Robert Hamlin. O objetivo é que os incidentes críticos fossem claros relativamente ao seu conteúdo. Depois da tradução, foi necessário analisar e discutir individualmente cada incidente relativamente ao conteúdo de forma a não se perder o seu significado. Esse cuidado foi fundamental, pois as traduções podem resultar em perda de especificidade ou falta de uma maior descrição ou detalhe. As discrepâncias foram analisadas e

discutidas de forma crítica com os investigadores, que, de forma independente procuraram clarificar os incidentes críticos recolhidos através das entrevistas. Os investigadores verificaram o significado de todos os incidentes e aqueles que consideraram pouco claros ou ambíguos, solicitaram esclarecimentos para se perceber que não existiu problemas de perda de conteúdo com a tradução. Através desta triangulação de investigadores, foi possível alinhar os dados, contribuindo para uma maior fiabilidade dos mesmos. Após existir uma listagem de incidentes críticos validados pelos investigadores procedeu-se novamente à sua tradução para português, por um tradutor bilingue e um nativo.

A questão da fiabilidade é fundamental para garantir uma boa qualidade de ajustamento dos dados à realidade. Neste estudo, a fiabilidade é garantida pelos quatro critérios – a credibilidade, a transferibilidade, a consistência e a confirmabilidade (Leech & Onwuegbuzie, 2007). A credibilidade é a capacidade dos participantes confirmarem os dados, deste modo, no final de cada entrevista procurou-se resumir os elementos preenchidos na grelha utilizada na recolha dos dados na presença do participante de forma a confirmar a informação recolhida. A transferibilidade é a capacidade dos resultados do estudo serem aplicados noutros contextos. Este estudo já é uma réplica, ou seja, já seguiu os procedimentos que incluem a grelha para a recolha dos dados. A consistência é a capacidade de outros investigadores seguirem o mesmo método. O investigador seguiu os procedimentos já utilizados de forma a garantir as mesmas conclusões dos estudos anteriores. A confirmabilidade é a capacidade de outros investigadores confirmarem as construções do investigador. A triangulação entre os investigadores contribui assim para garantir a validade e a fiabilidade dos dados.

#### 4.5.2 Análise dos dados

O uso da técnica de incidentes críticos possibilitou a obtenção dos exemplos concretos dos comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes (os incidentes críticos). O tratamento e a análise dos dados obedecem a alguns critérios. Os incidentes críticos são as situações particularmente relevantes, observadas e relatadas pelos entrevistados, podendo ser positivo ou negativo em função das consequências. Deste modo, os incidentes são sujeitos inicialmente a uma codificação aberta ao nível da semântica de forma a identificar e codificar a sua constituinte ‘unidade de significado’. Depois, os vários incidentes críticos são chamados de ‘*coded critical incidents*’ (CCI) que derivam dos incidentes críticos e do significado dos seus constituintes. Estes são sujeitos a uma análise temática indutiva (Braun & Clarke, 2006), que

envolve a codificação axial e seletiva (Corbin & Strauss, 1990; Huberman & Miles, 1994) com o objetivo de: i) categorizar os elementos críticos identificados do comportamento do líder; ii) identificar alguma convergência de significado entre eles; e, iii) agrupar de acordo com o CCI que melhor se ajusta às categorias comportamentais. Os comportamentos críticos são assim os comportamentos emitidos pelos sujeitos envolvidos nos incidentes críticos relatados, podendo também ser positivo ou negativo dependendo das consequências.

A indução de categorias a partir de dados básicos na forma de incidentes é uma tarefa que requer visão interior, experiência e julgamento, daí a importância de outros reverem as categorias. No modelo de Hamlin, cada categoria comportamental é analisada, interpretada e rotulada com uma declaração comportamental (*'Behavioural statement'* - BS) que descreve a essência do significado que é comum a todos os CCI. Estas declarações apresentam um carácter positivo (eficaz) e negativo (ineficaz/menos eficaz) e são considerados como 'indicadores' de comportamento e 'contra-indicadores' da percepção da eficácia de liderança e de gestão percebida.

A análise temática é a que mais se adequa ao estudo, não só pela sua flexibilidade, mas porque pode ser utilizada seguindo um paradigma essencialista/realista (reportando experiências, significados e a realidade dos participantes), mas também construtivista (examinando os modelos em que os eventos, as realidades, os significados e as experiências são efeitos de uma série de discursos feitos na sociedade) (Braun & Clarke, 2006). Seguindo, a análise temática, é possível identificar, analisar e reportar padrões/temas através dos dados. Neste estudo, pretende-se identificar os comportamentos do líder, analisando as situações que os participantes referem que, segundo eles, originaram consequências/efeitos positivos ou eficazes e negativos ou ineficazes. Depois, é necessário verificar se se assemelham à taxonomia de comportamentos apresentados por Patel & Hamlin (2012) e quais os que são mais referenciados pelos participantes (no Anexo V, está a taxonomia de comportamentos apresentada pelos autores referidos em 2012).

Nas *Tabelas N.º 22 e 23*, após a análise dos vários incidentes críticos, apresentam-se exemplos de comportamentos do líder percebidos como positivos ou eficazes e negativos ou ineficazes descritos pelos participantes.

Tabela N.º 22 - Exemplos de comportamentos do líder percebidos como positivos ou eficazes na organização portuguesa

<b>Exemplos de comportamentos positivos ou eficazes</b>
1. É leal e justo. Ex. Reportou uma situação de fraude.
2. Reconhece o bom desempenho individualmente e em público e celebra os sucessos da equipa (11) Ex. Reconhece o bom trabalho de um funcionário numa reunião e ao seu superior (não é comum na cultura portuguesa). Oktoberfest reconhece a criatividade, o pensamento inovador e o espírito de equipa. Cerimónia dos Óscares; Convida para jantar depois de um projeto difícil estar terminado. Propôs que fizesse uma formação como prémio pelo bom desempenho.
3. Comunica de forma direta, clara e consistente (3). Ex. O discurso do gestor está alinhado com as suas ideias e o que faz
4. Desafia os elementos da equipa a apresentarem os novos produtos/ideias (3) Ex. Desafia um dos elementos a fazer a apresentação do projeto da equipa ao CEO. Apresentação em eventos/convenção por um membro da equipa.
5. Tem um discurso inspirador e motivador com a equipa (acredita na equipa), motivando as pessoas a aderir às iniciativas (3)
6. Dá suporte, aconselha e foca-se no futuro, nas soluções e na aprendizagem (7) Ex. Quando os resultados não são esperados, o gestor foca-se em aprender de forma a no futuro não se cometerem os mesmos erros; não se foca nas pessoas. Nas reuniões, foca-se nas soluções para resolver os problemas.
7. Demonstra uma atitude responsável, confiável (sabe a sua função)
8. Reforça e apoia as mudanças (2)
9. Preocupa-se com a vida pessoal e o bem-estar dos funcionários (8) Ex. O gestor mudou a hora da reunião por causa de uma questão pessoal de um elemento da equipa. Pergunta pela saúde do filho, quando sabe que está doente.
10. Orienta e dá feedback regularmente à equipa (individual/equipa), promovendo reuniões para discutir os temas (7)
11. Preocupa-se com o desenvolvimento dos elementos da equipa (3)
12. É flexível, aberto a outras/diferentes opiniões/perspetivas e permite escolhas por parte da equipa (5) Ex. O gestor perguntou se estava tudo OK, se não tivesse então que dissesse. O gestor ouve as ideias apresentadas pela equipa e dá importância a elas.
13. Partilha a informação, os objetivos, as novidades e as boas práticas entre as várias equipas (diferentes departamentos) (8) Ex. Apresentação de novos produtos a toda a organização; Informação da conta corrente de um cliente ao vendedor.
14. Promove a avaliação dos resultados mensais (reunião)
15. Tem uma visão, missão e objetivos claros para o departamento
16. Define claramente as tarefas de cada um, as fases do projeto (2)
17. Envolve e incentiva a participação nos projetos/eventos e dá poderes à equipa (5)
18. Ensina, ajuda e acompanha os elementos da equipa a melhorar o seu desempenho ou quando têm dificuldades (9) Ex. O gestor tem 2 dias por semana para estar com a equipa; Reunião no final do dia com a equipa.
19. Mostra confiança na equipa, delegando tarefas e responsabilidades; dá autonomia (4)
20. Encoraja e estimula as novas ideias e a busca de soluções inovadoras (5)
21. Toma decisões rápidas
22. Prepara o plano para o departamento/organização Ex. Plano de 2/3 anos (não é habitual na organização); Plano de reestruturação de um departamento da organização
23. Comunica os objetivos e o plano/estratégia à equipa (4)
24. Dá as diretrizes de como o trabalho deve ser organizado e executado
25. Verifica junto da equipa se o trabalho está a correr bem (2)
26. Está disponível para falar com os funcionários quando eles necessitam
27. Cria dinâmicas e atividades divertidas entre equipas para estimular o trabalho em equipa, o envolvimento e o foco (4) Ex. Batalha Norte/Sul
28. Tem uma atitude profissional e competente (2)
29. Defende e protege a empresa, a equipa e os seus elementos (3) Ex. Assume a responsabilidade pelo que se passa no departamento (bom e mau)
30. Estimula a equipa com ideias novas e construtivas para encontrarem as melhores soluções (3)

31. Ajuda no processo de integração dos novos elementos da equipa.
32. Intervém imediatamente sempre que há um conflito entre os elementos da equipa (2)
33. Promove um membro da equipa devido ao seu bom desempenho e comunica aos outros os motivos (2)
34. Mantém um contacto direto com a equipa para transmitir os valores e o compromisso com os clientes
35. Analisa e identifica as necessidades e propõe soluções/ inovações Ex. Manual de Vendas; Café em capsulas; Reorganização do armazém
36. Antecipa cenários e tendências Ex. Mudança do modelo de vendas
37. Ajuda a organizar o trabalho das equipas relativamente aos projetos e às atividades urgentes e prioritárias (2) Ex. Criação dos Produtos Complementares; Alinhar as tarefas com os prazos semanalmente
38. Informa a equipa quanto às decisões tomadas pela gestão de topo
39. Promove a participação de todos, nomeadamente outros gestores, com as suas opiniões e com novas ideias (4) Ex. Nas reuniões; Antes das reuniões com a gestão de topo, o gestor pergunta aos membros da equipa quais as suas opiniões relativamente a determinado tema
40. Ajuda outro gestor que está com uma dificuldade, colocando em causa o seu desempenho (2)
41. Comunica à equipa os resultados do evento
42. Analisa o desempenho individual e ajuda a melhorá-lo.

Nota: () – o número entre parênteses refere o número de vezes que é referenciado (CCI).

Tabela N.º 23 - Exemplos de comportamentos do líder percebidos como negativos ou ineficazes na organização portuguesa

<b>Exemplos de comportamentos negativos ou ineficazes</b>
1. Desrespeito pelas expectativas de cada um (2) Ex. O gestor disse ao subordinado se não estivesse satisfeito com a função que reclamasse ao chefe (mudança de função); Iludiu quanto a uma promoção, colocando 2 pessoas a lutar pela mesma função.
2. Falta de resposta (4) Ex. Não responde a emails e culpa os outros de não saber dos assuntos; Envia emails nas férias e não responde.
3. Responsabiliza individualmente pelos maus resultados do departamento, mostrando desconhecimento do que se passa
4. Dá feedback negativo de acordo com fatores pessoais e não pelas competências (2) Ex. Criticou o trabalho referindo que não gostava da roupa que vestia.
5. Não encoraja a criação de novas ideias e não ouve as ideias/opiniões dos membros da equipa (5) Ex. O gestor disse “não és pago para pensar”. O gestor interrompe quando uma pessoa vai dar a sua opinião.
6. Não celebra quando a equipa atinge os objetivos Ex. O gestor refere que não eram esses os objetivos dele.
7. É inconsistente e incoerente, pois muda de ideias e de comportamentos constantemente (6) Ex. “Exige dos outros o que ele não faz”.
8. É rude e arrogante a falar com a equipa (4) Ex. “Está tudo mal”; o gestor faz ataques pessoais Após a apresentação do projeto pela equipa, o gestor diz que é uma brincadeira.
9. Não está presente e não delega, nem dá autonomia à equipa (3)
10. Não apoia a equipa; Falta de disponibilidade para a equipa e para os assuntos do departamento (2)
11. Não confia nas pessoas Ex. O gestor manda 2 pessoas fazerem a mesma tarefa.
12. Intimida e insulta pessoalmente, nomeadamente as pessoas que pretendem evoluir (4) Ex. Nas reuniões, fica com uma expressão ‘fechada’, nada habitual no dia-a-dia. Coloca obstáculos para quem quer evoluir – “a antiguidade é um posto”. Desvaloriza o trabalho, referindo que não é importante para a organização.
13. Não se preocupa em acompanhar e desenvolver os outros, desvalorizando e subestimando a competências de cada um em algumas situações (2) Ex. O gestor refere que não se responsabiliza pelo desempenho quando não têm competência.
14. Humilha e permite que as pessoas sejam humilhadas em público (6) Ex. Envia email a criticar o trabalho com o conhecimento de todos. Critica em público, referindo-se ao facto de ter barba.
15. Não comunica de forma clara e verdadeira os objetivos e a estratégia à equipa (10)

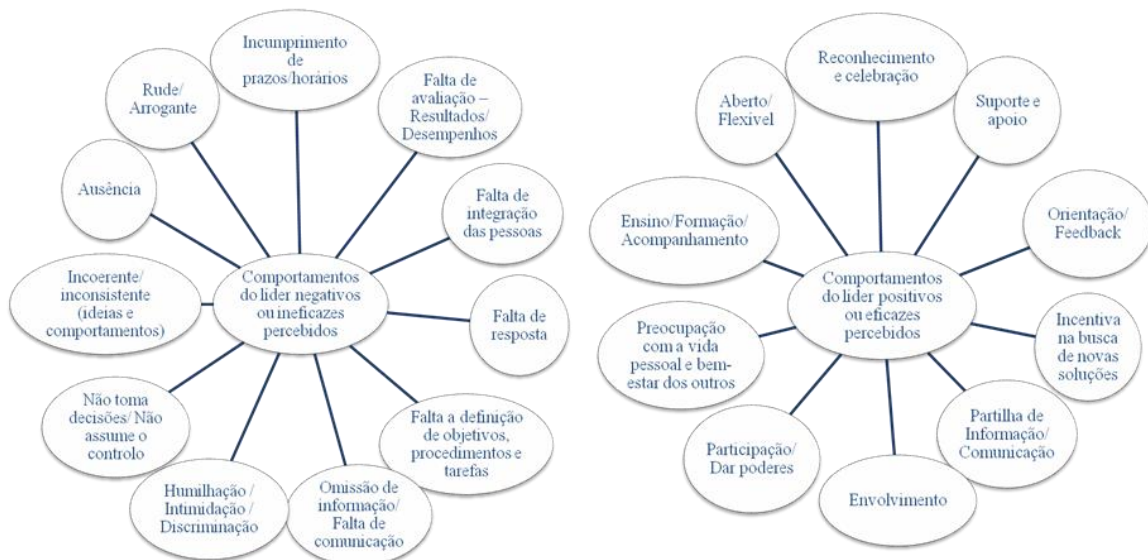
Ex. Não refere o método de venda (condições); Preparação de um evento. Há departamentos a trabalhar em projetos não alinhados e que já não são estratégicos.
16. Não assume a responsabilidade pelo projeto, especialmente quando corre mal, nem da própria função de gestor (3) Ex. Deixou que outra pessoa advertisse um membro da equipa em vez dele.
17. Não avalia o departamento e o desempenho das pessoas (5) Ex. Promove as pessoas pela antiguidade e não pela competência.
18. Muitas reuniões para discutir os problemas (2) Ex. São consideradas “uma perda de tempo”.
19. Discrimina as pessoas; trata as pessoas de forma diferente (6) Ex. Coloca rótulos nas pessoas – “os bons usam fato e gravata”. Exclui uma pessoa do evento, porque é o membro mais fraco da equipa
20. Não organiza nem coordena o trabalho da equipa 21. Não há uma visão clara (2) Ex. O gestor tem 3 visões e as ordens são diferentes; O gestor foca-se na primeira ideia que ouve.
22. Omite as informações necessárias à equipa para que possam executar o trabalho (12) Ex. Eventos (recursos necessários); Campanhas Publicitárias; Contratação de uma pessoa para a mesma função. Promove uma pessoa e não informa ninguém da equipa; Não houve uma comunicação prévia sobre a implementação de um processo de reestruturação do departamento.
23. Falta de planeamento das atividades e uniformização de procedimentos (3) Ex. Stock insuficiente para os eventos e campanhas.
24. Falta de conhecimento do impacto de determinadas decisões 25. Permite que não se respeite as linhas de chefia (2) Ex. Vão diretamente à chefia de topo para conseguir a aprovação.
26. Tolera maus desempenhos, sem responsabilizar ninguém, mesmo quando os erros são recorrentes (5) Ex. Foi admitida uma pessoa que tinha sido despedida por questões de desonestidade.
27. Não assume o controlo das reuniões e não toma decisões, reagindo mal quando é pressionado (6) 28. Não cumpre com o que se compromete (7) Ex. Agenda as reuniões e não aparece ou chega atrasado.
29. Permite que se discutam os comportamentos pessoais em vez dos resultados do trabalho/desempenho 30. Não integra os membros novos da equipa (5) Ex. Quando uma pessoa regressa de licença, não sabe o que fazer. As pessoas novas são integradas pela própria equipa.
31. Atribui sempre os projetos ao mesmo membro da equipa, sem dar explicações 32. Não conhece o funcionamento da equipa e as tarefas de cada um (2) Ex. “O gestor não sabe quem faz o quê e quando”.
33. Tem dificuldade em agir de forma profissional com a equipa 34. Não define claramente os procedimentos, as tarefas e as responsabilidades de cada um (4) Ex. Duas pessoas na mesma função, sem saber quais as responsabilidades inerentes. Intervenção de um gestor de outro departamento no trabalho da equipa.
35. Apresenta os resultados de forma subjetiva e imparcial Ex. Auditoria.
36. Controla excessivamente as tarefas dos membros da equipa 37. Não intervém numa situação de conflito na equipa 38. Não demonstra preocupação pela vida pessoal dos membros da equipa 39. Não dá feedback sobre o desempenho individual e coletivo 40. Não envolve as pessoas na tomada de decisão

Nota: () – o número entre parênteses refere o número de vezes que é referenciado (CCI).

Apesar de ser uma análise flexível, a análise temática precisa que o conjunto de dados exiba evidências que seja considerado um tema. Para isso, a análise tem de medir o que Braun & Clark (2006), referem de prevalência. Esta pode ser medida ou determinada de várias formas. Neste estudo, opta-se por contar o número de vezes que os participantes referenciam determinada ideia. *“An alternative use of thematic analysis is to provide a more detailed and nuanced account of*

one particular theme, or group of themes, within the data. This might relate to a specific question or area of interest within the data” (Braun & Clark, 2006). Esta forma alternativa é seguindo uma abordagem semântica. Nesta, os temas são identificados nos significados explícitos ou superficiais dos dados e o investigador não procura nada além do que um participante disse. O processo analítico envolve uma progressão da descrição, onde os dados simplesmente foram organizados para mostrar padrões em conteúdo semântico e resumidos, para interpretação, onde há uma tentativa de teorizar o significado dos padrões e os seus significados e implicações mais amplos muitas vezes em relação à literatura (Braun & Clark, 2006). De forma a esquematizar os comportamentos do líder referenciados pelos participantes, apresentam-se os mapas da *Figura N.º 16*.

*Figura N.º 16 - Mapas da análise temática*



Tendo em conta que o objetivo principal do modelo ‘*Perceived managerial and leadership effectiveness*’ de Hamlin, é de encontrar os comportamentos do líder que contribuem para a eficácia independentemente da cultura do país ou da organização e do seu meio envolvente, optou-se por procurar agrupá-los de acordo com os dezasseis critérios comportamentais genéricos percebidos (positivos ou eficazes e negativos ou ineficazes), identificados por Patel & Hamlin (2012). Essa análise encontra-se nas *Tabelas N.º 24 e 25*, onde se apresentam os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes e ineficazes. Desta forma, procura-se perceber se os comportamentos identificados pelos participantes da organização portuguesa são semelhantes aos estudos anteriormente realizados pelo autor do modelo, ou seja, se se encaixam nos critérios comportamentais genéricos percebidos de Patel & Hamlin.

Tabela N.º 24 - Declarações/Afirmações comportamentais positivas / eficazes vs 'Generic Behavioural Criteria' de Patel & Hamlin, 2012

<p align="center"><b>Réplica do Estudo em Portugal</b> <b>Declarações/Afirmações comportamentais positivas ou eficazes</b></p>	<p align="center"><b>Patel &amp; Hamlin, 2012</b> <b>'Generic Behavioural Criteria'</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cria dinâmicas e atividades divertidas entre equipas para estimular o trabalho em equipa, o envolvimento e o foco (4)</li> <li>- Define claramente as tarefas de cada um, as fases do projeto (2)</li> <li>- Intervém imediatamente sempre que há um conflito entre os elementos da equipa (2)</li> <li>- Verifica junto da equipa se o trabalho está a correr bem (2)</li> <li>- Tem uma visão, missão e objetivos claros para o departamento</li> <li>- Toma decisões rápidas</li> <li>- Prepara o plano para o departamento/organização</li> <li>- Promove a avaliação dos resultados mensais (reunião)</li> <li>- Antecipa cenários e tendências</li> <li>- Analisa o desempenho individual.</li> </ul>	<p align="center">Bom planeamento e organização e execução proativa, monitorização e controlo</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhece o bom desempenho individualmente e em público e celebra os sucessos da equipa (11)</li> <li>- Dá suporte, aconselha e foca-se no futuro, nas soluções e na aprendizagem (7)</li> <li>- Orienta e dá feedback regularmente à equipa (individual/equipa) (7)</li> <li>- Ajuda a organizar o trabalho das equipas relativamente aos projetos e às atividades urgentes e prioritárias (2)</li> <li>- Ajuda outro gestor que está com uma dificuldade, colocando em causa o seu desempenho (2)</li> </ul>	<p align="center">Gestão e Liderança de apoio/suporte</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolve e incentiva a participação nos projetos/eventos e dá poderes à equipa (5)</li> <li>- Mostra confiança na equipa, delegando tarefas e responsabilidades;dá autonomia(4)</li> </ul>	<p align="center">Delegar e dar poder; 'empowerment'</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupa-se com a vida pessoal e o bem-estar dos funcionários (8)</li> <li>- Defende e protege a empresa, a equipa e os seus elementos (3)</li> </ul>	<p align="center">Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensina, ajuda e acompanha os elementos da equipa a melhorar o seu desempenho ou quando têm dificuldades (9)</li> <li>- Preocupa-se com o desenvolvimento dos elementos da equipa (3)</li> </ul>	<p align="center">Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- É flexível, aberto a outras/diferentes opiniões/perspetivas e permite escolhas por parte da equipa (5)</li> <li>- Promove um membro da equipa devido ao seu bom desempenho e comunica aos outros os motivos (2)</li> <li>- Tem uma atitude profissional e competente (2)</li> <li>- É leal e justo.</li> <li>- Demonstra uma atitude responsável, confiável</li> <li>- Está disponível para falar com os funcionários quando eles necessitam</li> <li>- Mantém um contacto direto com a equipa para transmitir os valores e o compromisso com os clientes</li> </ul>	<p align="center">Aberto e acessível, mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encoraja e estimula as novas ideias e a busca de soluções inovadoras (5)</li> <li>- Promove a participação de todos, nomeadamente outros gestores, com as suas opiniões e as novas ideias (4)</li> <li>- Desafia os elementos da equipa a apresentarem os novos produtos/ideias (3)</li> <li>- Estimula a equipa com ideias novas e construtivas para encontrarem as melhores soluções (3)</li> <li>- Reforça e apoia as mudanças (2)</li> <li>- Ajuda no processo de integração dos novos elementos da equipa</li> </ul>	<p align="center">Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partilha a informação, os objetivos, as novidades e as boas práticas entre as várias equipas (diferentes departamentos) (8)</li> <li>- Comunica os objetivos e o plano/estratégia à equipa (4)</li> <li>- Tem um discurso inspirador e motivador com a equipa, motivando as pessoas a aderir às iniciativas (3)</li> <li>- Comunica de forma direta, clara e consistente (3)</li> <li>- Comunica à equipa os resultados do evento</li> <li>- Informa a equipa quanto às decisões tomadas pela gestão de topo</li> <li>- Dá as diretrizes de como o trabalho deve ser organizado e executado</li> </ul>	<p align="center">Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los</p>

Nota: () – o número entre parênteses refere o número de vezes que é referenciado (CCI).

Tabela N.º 25 - Declarações/Afirmações comportamentais negativas/ineficazes vs 'Generic Behavioural Criteria' de Patel &amp; Hamlin, 2012

<b>Réplica do Estudo em Portugal Declarações/Afirmações comportamentais negativas ou ineficazes</b>	<b>Patel &amp; Hamlin, 2012 'Generic Behavioural Criteria'</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não cumpre com o que se compromete (horários, planos, agendamentos) (7)</li> <li>- Não avalia os resultados do departamento e o desempenho das pessoas (5)</li> <li>- Tolera maus desempenhos, sem responsabilizar ninguém, mesmo quando os erros são recorrentes (5)</li> <li>- Falta de planeamento das atividades e uniformização de procedimentos (3)</li> <li>- Não conhece o funcionamento da equipa e as tarefas de cada um (2)</li> <li>- Não há uma visão clara (2)</li> <li>- Não organiza nem coordena o trabalho da equipa</li> <li>- Controla excessivamente as tarefas dos membros da equipa</li> <li>- Não intervém numa situação de conflito na equipa</li> <li>- Falta de conhecimento do impacto de determinadas decisões</li> <li>- Apresenta os resultados de forma subjetiva e imparcial</li> </ul>	<p>Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não integra os membros novos da equipa (5)</li> <li>- Falta de resposta (4)</li> <li>- Desrespeito pelas expectativas de cada um (2)</li> <li>- Não apoia a equipa; Falta de disponibilidade para a equipa e para os assuntos do departamento (2)</li> <li>- Não se preocupa em acompanhar e desenvolver os outros, desvalorizando e subestimando a competências de cada um em algumas situações (2)</li> <li>- Permite que não se respeitem as linhas de chefia (2)</li> <li>- Não demonstra preocupação pela vida pessoal dos membros da equipa</li> </ul>	<p>Falta de interesse ou respeito pela equipa, e / ou falta de cuidado ou preocupação com o seu bem-estar.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- É rude e arrogante a falar com a equipa (4)</li> <li>- Não está presente e não delega, nem dá autonomia à equipa (3)</li> <li>- Não celebra quando a equipa atinge os objetivos</li> </ul>	<p>Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- É inconsistente e incoerente, pois muda de ideias e de comportamentos constantemente (6)</li> <li>- Dá feedback negativo de acordo com fatores pessoais e não pelas competências (2)</li> <li>- Responsabiliza individualmente pelos maus resultados do departamento, mostrando desconhecimento do que se passa</li> <li>- Permite que se discutam os comportamentos pessoais em vez dos resultados do trabalho/desempenho</li> <li>- Atribui sempre os projetos ao mesmo membro da equipa, sem dar explicações</li> </ul>	<p>Injusto, arrogante, inconsistente, manipulador e egoísta.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humilha e permite que as pessoas sejam humilhadas em público (6)</li> <li>- Discrimina as pessoas; trata as pessoas de forma diferente (6)</li> <li>- Intimida e insulta pessoalmente, nomeadamente as pessoas que pretendem evoluir (4)</li> </ul>	<p>Intimidante, e/ou põe tudo em causa</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não assume o controlo das reuniões e não toma decisões, reagindo mal quando é pressionado (6)</li> <li>- Muitas reuniões para discutir os problemas (2)</li> <li>- Não envolve as pessoas na tomada de decisão</li> </ul>	<p>Exibe comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou de procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omite as informações necessárias à equipa para que possam executar o trabalho (12)</li> <li>- Não comunica de forma clara e verdadeira os objetivos e a estratégia à equipa (10)</li> <li>- Não define claramente os procedimentos, as tarefas e as responsabilidades de cada um (4)</li> <li>- Não dá feedback sobre o desempenho individual e coletivo</li> </ul>	<p>Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não encoraja a criação de novas ideias e não ouve as ideias/opiniões dos membros da equipa (5)</li> </ul>	<p>Tem um comportamento antiquado, uma mente fechada, e/ou uma abordagem negativa</p>

Nota: () – o número entre parênteses refere o número de vezes que é referenciado (CCI).

#### 4.6 Conclusões do estudo qualitativo

Os dados recolhidos através das entrevistas fornecem uma informação muito enriquecedora e útil para o estudo da liderança percebida como eficaz. Sem dúvida que esta é a principal conclusão do estudo qualitativo, na medida em que, através de várias situações concretas da organização, os participantes puderam partilhar de forma voluntária as suas perceções. Deste modo, é possível analisar e sistematizar o que os participantes percecionam quanto aos comportamentos do líder/gestor nas situações concretas do dia-a-dia da organização.

A organização portuguesa escolhida para a realização deste estudo é uma das empresas com maior história, sendo por isso, uma referência para o tecido empresarial português. Além disso, é uma organização de grande dimensão, assente na sua forte aposta na inovação e na internacionalização. Outro dos fatores que têm de ser salientados, é o cariz familiar, pois a empresa está assente em fortes valores incutidos pela família e pelo próprio fundador, que ainda intervém ativamente na estratégia e no dia-a-dia da organização. Nos últimos anos, com a integração da geração mais nova da família, assiste-se a uma viragem a nível da inovação dos produtos e dos mercados mas também ao nível da organização e dos sistemas internos. É possível encontrar em muitas situações, a dualidade ou a coexistência de duas filosofias ou métodos de trabalho distintos, sempre suportadas pelos valores instituídos. Estes fatores explicam algumas situações apresentadas pelos participantes como a existência de duas culturas, uma mais tradicional, autoritária e outra, mais aberta e virada para a inovação. No entanto, apesar desta especificidade quanto à história e à natureza da organização, a consciência e a perceção do que são ou não comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes são semelhantes aos estudos elaborados noutros países e em organizações com características diferentes – públicas, privadas e sem fins lucrativos. Seria interessante reproduzir o mesmo estudo em outras organizações portuguesas de forma a se poder constatar com maior segurança que os comportamentos do líder percebidos são semelhantes.

Da análise efetuada aos dados recolhidos é notória a semelhança do que os participantes percecionam como sendo comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes, sendo possível encontrar os comportamentos mais referenciados pelos participantes. Através da lista de exemplos de comportamentos considerados com consequências positivas ou eficazes pelos entrevistados constata-se numa análise inicial

que os comportamentos mais referenciados pelos entrevistados são os seguintes, por ordem decrescente:

- Reconhece o bom desempenho individualmente e em público e celebra os sucessos da equipa (11); Ensina, ajuda e acompanha os elementos da equipa a melhorar o seu desempenho ou quando têm dificuldades (9); Preocupa-se com a vida pessoal e o bem-estar dos funcionários (8); Partilha a informação, os objetivos, as novidades e as boas práticas entre as várias equipas (diferentes departamentos) (8); Dá suporte, aconselha e foca-se no futuro, nas soluções e na aprendizagem (7); Orienta e dá feedback regularmente à equipa (individual/equipa) (7); É flexível, aberto a outras/diferentes opiniões/perspetivas e permite escolhas por parte da equipa (5); Envolve e incentiva a participação nos projetos/eventos e dá poderes à equipa (5); Encoraja e estimula as novas ideias e a busca de soluções inovadoras (5); Mostra confiança na equipa, delegando tarefas e responsabilidades; dá autonomia (4); Comunica os objetivos e o plano/estratégia à equipa (4); Cria dinâmicas e atividades divertidas entre equipas para estimular o trabalho em equipa, o envolvimento e o foco (4); e, Promove a participação de todos, nomeadamente outros gestores, com as suas opiniões e com novas ideias (4). Os outros comportamentos do líder foram referenciados por 3 ou menos participantes nas entrevistas.

Da lista de exemplos de comportamentos considerados com consequências negativas ou ineficazes pelos entrevistados constata-se numa análise inicial que os comportamentos mais referenciados pelos entrevistados são os seguintes, por ordem decrescente:

- Omite as informações necessárias à equipa para que possam executar o trabalho (12); Não comunica de forma clara e verdadeira os objetivos e a estratégia à equipa (10); Não cumpre com o que se compromete (7); É inconsistente e incoerente, pois muda de ideias e de comportamentos constantemente (6); Humilha e permite que as pessoas sejam humilhadas em público (6); Discrimina as pessoas; trata as pessoas de forma diferente (6); Não assume o controlo das reuniões e não toma decisões, reagindo mal quando é pressionado (6); Não encoraja a criação de novas ideias e não ouve as ideias/opiniões dos membros da equipa (5); Não avalia os resultados do departamento e o desempenho das pessoas (5); Tolerar maus desempenhos, sem responsabilizar ninguém, mesmo quando os erros são recorrentes (5); Não integra os membros novos da equipa (5); Falta de resposta (4); É rude e arrogante a falar com a equipa (4); Intimida e insulta pessoalmente, nomeadamente as pessoas que pretendem evoluir (4); e, Não define claramente os procedimentos, as tarefas e as responsabilidades de cada um (4).

Deste modo, foi possível agrupar os comportamentos de forma a se conseguir hierarquizar os mais referenciados pelos participantes. Quando se procurou agrupar os comportamentos com os critérios genéricos comportamentais apresentados por Hamlin, em 2012 (Patel & Hamlin, 2012), constatou-se que eles abrangem os vários critérios. Destacam-se os critérios referentes à *‘Gestão e Liderança de apoio/suporte’* e *‘Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los’*, como os critérios que concentram os comportamentos do líder percebidos como eficazes mais referenciados. Por oposição, os critérios referentes à *‘Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback’* e *‘Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros’*, são os critérios que concentram os comportamentos do líder percebidos como ineficazes mais referenciados.

Outra forma de garantir a validade além de múltiplas perspetivas de investigadores é a utilização de diferentes abordagens, nomeadamente metodológicas. Assim sendo, um dos objetivos do próximo capítulo – Estudo Quantitativo -, é avaliar os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes e ineficazes relativamente ao desempenho dos líderes portugueses, através de um questionário, ou seja, perceber se os critérios identificados por Patel & Hamlin (2012) são avaliados da mesma forma pelos líderes e liderados da organização portuguesa.

De uma forma mais aprofundada e fazendo a associação com a teoria, a discussão dos resultados, tendo em conta o objetivo do estudo e as questões de investigação, é apresentada no capítulo 6.

## **CAPÍTULO 5 – ESTUDO QUANTITATIVO**

## 5.1 Introdução

Seguindo a metodologia mista de investigação, o estudo quantitativo vai permitir comparar através dos resultados do questionário a avaliação dos critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012), relativamente ao desempenho do líder e de acordo com as perspetivas dos líderes e liderados da organização. Neste caso, como a estratégia de investigação é de triangulação concorrente, o estudo quantitativo é separado do estudo qualitativo e só na discussão dos resultados (Capítulo 6) se promove a sua integração.

O objetivo do estudo quantitativo é não só avaliar os critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012), mas também, verificar se existe uma relação entre eles e as competências associadas à liderança e à gestão propostas no modelo integrativo apresentado na revisão da literatura. Este capítulo foca-se nos objetivos e hipóteses de investigação apresentadas e fundamentadas no final da revisão da literatura, de forma a se conseguir testar e validar as mesmas estatisticamente. Após a definição das variáveis, explicam-se os procedimentos de recolha de dados e o pré-teste relativo ao questionário referente às competências, depois apresentam-se e analisam-se os resultados e finalmente, estabelecem-se as conclusões relativamente ao estudo.

## 5.2 Objetivos, hipóteses e definição das variáveis

O estudo quantitativo apresenta dois objetivos específicos e eles são os seguintes: i) Avaliar os critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012), através das réplicas (metodologia qualitativa); e, ii) Verificar a relação entre as competências associadas à liderança e à gestão e os critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012). Estes últimos avaliados através de um questionário.

Tendo em conta os objetivos de investigação e a teoria, foram apresentadas e fundamentadas no final da revisão da literatura as seguintes hipóteses a serem testadas:

**H1:** As competências sociais apresentam um menor nível de eficácia relativamente às restantes competências emocionais.

**H2:** As competências emocionais apresentam um maior nível de eficácia relativamente às competências intelectuais.

**H3:** As competências apresentam uma relação positiva face aos comportamentos do líder percebidos pelos próprios e pelos seus liderados.

**H4:** As competências sociais apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz

**H5:** As competências intelectuais apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz

**H6:** As competências emocionais apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz

**H7:** As competências de gestão apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz

Algumas destas hipóteses resultam dos vários estudos referenciados na revisão da literatura, mais propriamente das conclusões dos investigadores que seguiram várias teorias e metodologias de investigação. Resultam também do próprio estudo que procura ainda relacionar a proposta de modelo integrativo de competências associadas à liderança e à gestão apresentada na revisão da literatura, com a avaliação através do questionário dos critérios comportamentais genéricos percebidos, resultantes das várias réplicas do modelo de Hamlin (Patel & Hamlin, 2012).

Na *Tabela N.º 26*, encontram-se as variáveis que compõem a técnica de recolha dos dados – o questionário. Existem variáveis que caracterizam os inquiridos, as variáveis referentes às competências e os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes e ineficazes.

*Tabela N.º 26 - Operacionalização das Variáveis do Questionário*

DIMENSÃO DA ESCALA	ESCALA	ITEM/CONSTRUCTO
Caracterização dos inquiridos	IDADE GÉNERO ANTIG FUNÇÃO	- Idade - Género - Antiguidade - Função que ocupa
	<b>CMPE_I</b> <b>Competências Intelectuais</b>	- Visão, perspetiva de 'helicóptero', 'the big picture'(CMPE_I1) - Imaginação, Criatividade e Inovação, abordagem aberta e confiante relativamente a novas soluções (CMPE_I2) - Criação de uma missão inspiradora e atrativa que motive todos os elementos da organização (CMPE_I3) - Análise e organização da informação, através do conhecimento que detém e o seu pensamento crítico (CMPE_I4) - Gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho (CMPE_I5) - Liderança pelo exemplo, praticando e defendendo os princípios, as normas e as boas práticas (CMPE_I6) - Gestão do stresse no trabalho (CMPE_I7) - Criação de um ambiente que impulsiona a cultura de aprendizagem e de mudança (CMPE_I8)
	<b>CMPE_G</b>	- Definição de uma estratégia de negócio eficaz e dos objetivos de

<p>Competências associadas à liderança e à gestão (CMPE)</p>	<p><b>Competências de Gestão</b></p> <p><b>CMPE_S Competências Sociais</b></p> <p><b>CMPE_E Competências Emocionais</b></p>	<p>acordo com os recursos disponíveis (CMPE_G1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de recursos atempada (materiais, técnicos, financeiros e humanos) (CMPE_G2)</li> <li>- Envolvimento de todos na tomada de decisão e na resolução de problemas (CMPE_G3)</li> <li>- Definição e desenvolvimento de regras e procedimentos da organização e dos seus produtos/serviços (CMPE_G4)</li> <li>- Análise, planeamento e organização do trabalho atempada (CMPE_G5)</li> <li>- Monitorização das atividades, avaliação dos resultados e feedback construtivo (CMPE_G6)</li> <li>- Delegação e alocação de recursos (CMPE_G7)</li> <li>- Coordenação e avaliação dos desempenhos atingidos (CMPE_G8)</li> </ul> <p>- Comunicação eficaz e frequente (verbal e não verbal) com os outros, tendo em conta as suas motivações, necessidades, atitudes e sentimentos (CMPE_S1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuta ativa e poder de negociação (CMPE_S2)</li> <li>- Influência e gestão de pessoas (direção, motivação e desenvolvimento) (CMPE_S3)</li> <li>- Criação e gestão de equipas, fomentando a participação, o espírito de equipa e a confiança (CMPE_S4)</li> <li>- Desenvolvimento pessoal e profissional da equipa e dos futuros líderes/gestores (CMPE_S5)</li> <li>- Preocupação com a vida pessoal e profissional dos outros (CMPE_S6)</li> <li>- Acompanhamento, 'coaching', suporte e direção de acordo com as necessidades de cada um (CMPE_S7)</li> </ul> <p>- Consciência das suas emoções e o efeito dos seus estados emocionais nos outros (CMPE_E1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão dos seus estados emocionais, impulsos e recursos internos (CMPE_E2)</li> <li>- Confiança em si e nas suas capacidades (CMPE_E3)</li> <li>- Consciência dos sentimentos, emoções, necessidades e preocupações dos outros e o poder dos relacionamentos que se estabelecem na equipa (CMPE_E4)</li> <li>- Gestão dos relacionamentos de forma a induzir respostas desejáveis nos outros, através do trabalho de equipa, gestão de conflitos, inspiração e influência nos outros (CMPE_E5)</li> </ul>
<p>Critérios Comportamentais genéricos percebidos como eficazes (CMPO_E)</p>	<p>CMPO_E1 - Bom planeamento e organização e execução proactiva, monitorização e controlo</p> <p>CMPO_E2 - Gestão e Liderança de apoio/suporte</p> <p>CMPO_E3 - Delegar e dar poder; 'empowerment'</p> <p>CMPO_E4 - Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais</p> <p>CMPO_E5 - Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas</p> <p>CMPO_E6 - Aberto e acessível e mantém uma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeia antecipadamente para que o trabalho possa ser realizado de forma eficaz (Haml1).</li> <li>- Prepara-se bem antecipadamente para as várias situações (Haml2).</li> <li>- Organiza proactivamente as pessoas e os recursos de uma forma estruturada e consistente (Haml3).</li> <li>- Monitoriza e responde rapidamente às falhas nos padrões de desempenho (Haml4).</li> </ul> <p>- Demonstra comportamentos de suporte ativos tais como, dar feedback construtivo, reconhecer que o trabalho é duro/difícil, etc. (Haml5).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- É um modelo de boas práticas e lidera pelo exemplo (Haml6).</li> </ul> <p>- Delegar e dar poder; 'empowerment'(Haml7)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostra cuidado e preocupação com a equipa e outras pessoas (Haml8).</li> <li>- Luta pelos interesses da sua equipa (Haml9).</li> </ul> <p>- Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas (Haml10)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas (Haml11)</li> </ul>

	<p>relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas</p> <p>CMPO_E7 - Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas</p> <p>CMPO_E8 - Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los</p>	<p>- Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas (Haml12)</p> <p>- Comunica com frequência e de forma clara com a equipa; por exemplo, através de reuniões regulares, reuniões departamentais e reuniões individuais (Haml13).</p> <p>- Mantém os funcionários informados sobre os objetivos da organização, o negócio, as estratégias e sobre as mudanças planeadas que possam afetá-los diretamente (Haml14).</p>
<p>Critérios Comportamentais genéricos percebidos como ineficazes (CMPO_NE)</p>	<p>CMPO_NE1 - Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros</p> <p>CMPO_NE2 - Falta de interesse ou respeito pela equipa, e/ou falta de cuidado ou preocupação com o seu bem-estar</p> <p>CMPO_NE3 - Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens</p> <p>CMPO_NE4 - Injusto, arrogante, inconsistente, egoísta, manipulador e egoísta</p> <p>CMPO_NE5 - Intimidante, e/ou põe tudo em causa</p> <p>CMPO_NE6 - Exibe comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou de procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades</p> <p>CMPO_NE7 - Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback</p> <p>CMPO_NE8 - Tem um comportamento antiquado, uma mente fechada, e/ou uma abordagem negativa</p>	<p>- Exibe uma baixa qualidade nos padrões de gestão e não consegue organizar-se a si e aos outros (Haml15).</p> <p>- Tolerância a maus desempenhos; por exemplo, não aborda as questões de desempenho individual na altura certa e no momento certo (Haml16).</p> <p>- Falta de interesse ou respeito pela equipa, e/ou falta de cuidado ou preocupação com o seu bem-estar (Haml7)</p> <p>- Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens (Haml8)</p> <p>- Exibe um comportamento injusto e insensível; por exemplo, mostra algum favoritismo (Haml19).</p> <p>- Exibe um comportamento egoísta e culpa os outros pelo seu baixo desempenho enquanto supervisor (Haml20).</p> <p>- Intimidante, e/ou põe tudo em causa (Haml21)</p> <p>- Exibe comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou de procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades (Haml22)</p> <p>- Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback (Haml23)</p> <p>- Adota uma mente fechada e recusa as propostas dos funcionários (Haml24).</p> <p>- Exibe uma abordagem negativa para a mudança, as políticas e os procedimentos organizacionais (Haml25).</p>

A dimensão da escala relacionada com a caracterização dos inquiridos procura apenas descrever os inquiridos da organização através de quatro variáveis - Idade, Género, Antiguidade e Função. A dimensão das competências (CMPE) corresponde a vinte e oito competências (itens) identificadas na proposta de modelo integrativo apresentado no final da revisão da literatura, após a análise de vários modelos. Estas estão agrupadas em quatro escalas – Competências Intelectuais (CMPE\_I), de Gestão (CMPE\_G), Sociais (CMPE\_S) e Emocionais (CMPE\_E). Por último, a dimensão dos critérios comportamentais genéricos percebidos (CMPO) resultam dos vinte e cinco comportamentos percebidos – catorze comportamentos percebidos como eficazes (CMPO\_E) e onze percebidos como ineficazes (CMPO\_NE), identificados por Patel & Hamlin (2012) através das réplicas realizadas em vários países. Assim sendo, existe um total de 57 variáveis resultantes do questionário.

### 5.3 Procedimentos de recolha de dados e pré-teste

O estudo quantitativo apresenta as seguintes fases: - Fase 1 – Realização do pré-teste; Fase 2 – Disponibilização do questionário na organização; Fase 3 – Recolha dos dados; Fase 4 – Tratamento e análise dos dados do questionário: Análise Estatística; Fase 5 – Apresentação dos Resultados/Teste de hipóteses.

Na fase do pré-teste, foi disponibilizado o questionário referente às competências, pois o questionário referente aos critérios comportamentais genéricos percebidos, foi utilizado e apresentado na *AHRD International Research Conference in Asia and MENA*, em Marrocos (B. Eversole et al., 2016).

O pré-teste apresenta dezasseis questionários preenchidos na totalidade. Os participantes exercem funções de Gestor de topo (1), Gestor intermédio (7) e Não gestores (8), têm idades compreendidas entre os 22 e os 53 anos e em termos de género, são 4 do género masculino e 12 do género feminino.

Para analisar a fiabilidade e a consistência das variáveis do questionário procedeu-se às seguintes análises: - Estatísticas de Fiabilidade (*Alpha de Cronbach*, Coeficiente de bipartição e Modelo de Guttman) e Análise da Normalidade através dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Nas estatísticas de fiabilidade assumiram-se as 32 variáveis (28 competências do questionário e as 4 dimensões de competências). O *Alpha de Cronbach* mede a consistência interna de um grupo de variáveis, podendo definir-se como a correlação que se pretende obter entre as escalas usadas e outras

escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica (Pestana & Gageiro, 2014, 531). Assim, através da *Tabela N.º 27*, constata-se que quer o *Alpha de Cronbach*, quer os Lambda's do Modelo de Guttman e o Coeficiente de Spearman-Brown/Coeficiente de Bi-partição apresentam valores acima de 0,9, logo pode-se concluir que os dados apresentam um muito bom nível de fiabilidade.

*Tabela N.º 27 - Estatísticas de Fiabilidade – Pré-teste*

<b>Alfa de Cronbach</b>		Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,971
	0,983			N de itens	16 <sup>a</sup>
<b>Modelo de Guttman - Lambda</b>	1	0,952	Parte 2	Valor	0,962
	2	0,984		N de itens	16 <sup>b</sup>
	3	0,983	N total de itens		32
	4	0,976	Correlação entre formas		0,964
	5	0,967	<b>Coeficiente de Spearman-Brown</b>	Comprimento igual	0,982
	6	.		Comprimento desigual	0,982
N de itens		32	<b>Coeficiente das duas metades de Guttman</b>		0,976

a. Os itens são: CMPE\_I1, CMPE\_I2, CMPE\_I3, CMPE\_I4, CMPE\_I5, CMPE\_I6, CMPE\_I7, CMPE\_I8, CMPE\_G1, CMPE\_G2, CMPE\_G3, CMPE\_G4, CMPE\_G5, CMPE\_G6, CMPE\_G7, CMPE\_G8.

b. Os itens são: CMPE\_S1, CMPE\_S2, CMPE\_S3, CMPE\_S4, CMPE\_S5, CMPE\_S6, CMPE\_S7, CMPE\_E1, CMPE\_E2, CMPE\_E3, CMPE\_E4, CMPE\_E5, CMPE\_I, CMPE\_G, CMPE\_S, CMPE\_E.

As quatro dimensões de competências são criadas através das competências que as compõem; são variáveis quantitativas. O objetivo é perceber se as variáveis apresentam uma distribuição normal. Os testes avaliam assim as seguintes hipóteses:

$H_0$ : Variável tem uma distribuição Normal

vs

$H_1$ : Variável não tem uma distribuição Normal

Se o nível de significância é inferior 0,01 ou 0,05, rejeitamos a hipótese nula, isto é, os dados não têm uma distribuição normal. Através dos dados obtidos na *Tabela N.º 28*, conclui-se que através do teste Kolmogorov-Smirnov, o nível de significância é superior a 0,01, logo aceita-se a hipótese nula de distribuição normal. No caso de resultados contraditórios relativamente aos dois testes, é preferível sempre seguir o resultado do teste Shapiro-Wilk, pois é um teste mais robusto, no entanto, também este teste é superior a 0,01. Logo, ambos os testes demonstram que as variáveis têm uma distribuição normal.

Tabela N.º 28 - Testes de Normalidade – Pré-teste

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
CMPE_I	0,132	16	0,200*	0,943	16	0,393
CMPE_G	0,163	16	0,200*	0,946	16	0,424
CMPE_S	0,145	16	0,200*	0,922	16	0,185
CMPE_E	0,130	16	0,200*	0,956	16	0,597

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira; a. Correlação de Significância de Lilliefors

Face aos resultados obtidos na análise de fiabilidade e de normalidade, decidiu-se aplicar o questionário na organização em estudo. Na fase de disponibilização do questionário, o mesmo esteve ativo na plataforma *Quizsuite*, durante os meses de junho a agosto de 2016. O questionário foi enviado para o email pessoal de 157 colaboradores dos departamentos da empresa em Lisboa. A plataforma registou 144 visitas ao questionário que resultaram em 92 questionários preenchidos na totalidade; os restantes não foram finalizados, logo não foram considerados no estudo. A taxa de resposta do questionário é de 58,60%. A configuração do questionário na plataforma só permitia uma resposta por email de forma a garantir que os participantes respondessem apenas uma vez. Foi solicitado aos participantes que respondessem de acordo com a sua perceção sobre o comportamento do supervisor direto e não de acordo com o que desejariam que ele fosse.

#### 5.4 Análise Descritiva

A apresentação e análise dos resultados está dividida em três pontos. Inicialmente, apresentam-se os resultados e desenvolve-se uma análise descritiva dos mesmos, numa segunda parte, realiza-se a análise das qualidades métricas e, na última parte, aplica-se o modelo de regressão linear. O objetivo é testar as sete hipóteses de investigação e concluir relativamente aos objetivos do estudo quantitativo.

A análise descritiva é feita em três partes. A primeira é uma breve caracterização dos inquiridos, depois apresenta-se a avaliação das competências do supervisor direto e, por último, a avaliação dos critérios comportamentais genéricos percebidos pelos líderes e liderados da organização portuguesa.

### 5.4.1 Caracterização dos Inquiridos

A caracterização dos inquiridos é feita através da análise de quatro variáveis – Idade dos inquiridos, Género, Função/Posição na empresa e Antiguidade.

A variável IDADE mostra que a média de idades dos inquiridos é de 38 anos e verifica-se alguma dispersão em torno da média que se traduz num desvio padrão de 7,553, devido à amplitude do intervalo entre o mínimo (24 anos) e o máximo (57 anos). (Figura N.º 17)

Figura N.º 17 - Histograma da variável Idade (IDADE)

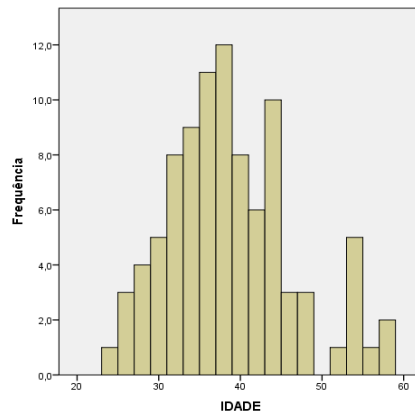
$N = 92$

Mínimo=24

Máximo=57

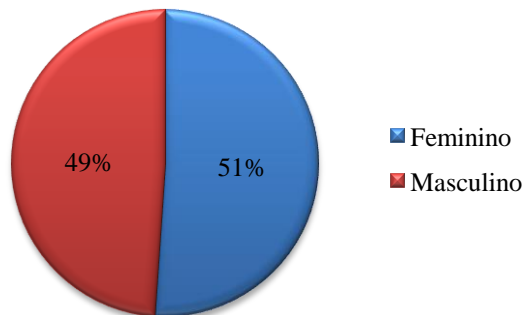
Média = 38,24

Desvio padrão = 7,553



Quanto ao género, verifica-se um equilíbrio no grupo de inquiridos. Constata-se que 51% dos inquiridos pertence ao género feminino e 49% pertence ao género masculino (Figura N.º 18).

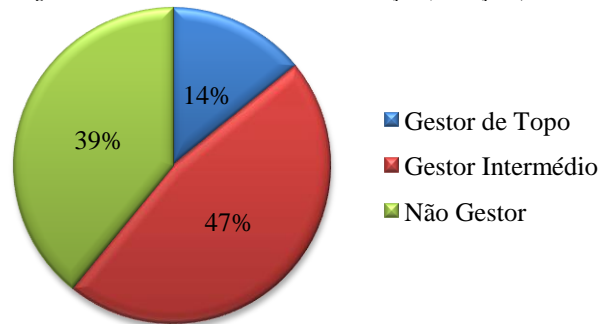
Figura N.º 18 - Resultados da variável Género (GENERO)



Relativamente à função que ocupam no departamento, verifica-se que 47% dos inquiridos têm a função de Gestor Intermédio, 39% não ocupam funções de chefia/gestão, por isso, foram considerados Não Gestores e 14% têm a função de Gestor de Topo. Constata-se que 61% dos inquiridos ocupam funções de chefia/gestão (Figura N.º 19). Deste modo, constata-se que os participantes são maioritariamente

líderes/gestores, o que poderá de certa forma ter implicações ao nível dos resultados obtidos, pois também eles, reportam ao seu líder/gestor.

Figura N.º 19 - Resultados da variável Função (FUNÇÃO)



Finalmente, a variável Antiguidade mostra que a média de anos na organização ronda os 6 anos, ou seja, metade dos inquiridos está na empresa à menos de 6 anos. A amplitude do intervalo entre o mínimo (1 ano) e o máximo (34 anos) é grande, o que juntamente com o desvio padrão (6,363) mostra alguma dispersão dos dados (Figura N.º 20).

Figura N.º 20 - Histograma da variável Antiguidade (ANTIG)

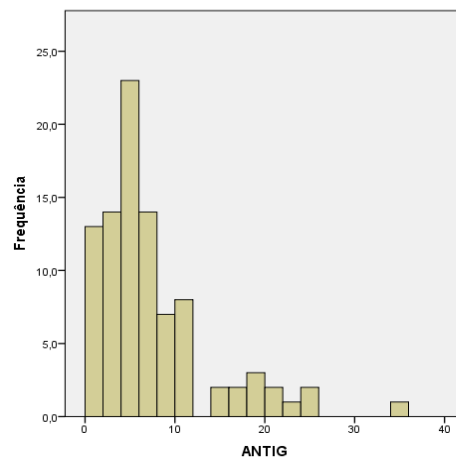
$N = 92$

Mínimo = 1

Máximo = 34

Média = 6,98

Desvio padrão = 6,363



#### 5.4.2 Competências associadas à Liderança e à Gestão

De acordo com a proposta de modelo de competências associadas à liderança e à gestão, o questionário apresenta vinte e oito competências agrupadas em quatro dimensões - Competências Intelectuais (CMPE\_I), Competências de Gestão (CMPE\_G), Competências Sociais (CMPE\_S) e Competências Emocionais (CMPE\_E).

Analisando as frequências das variáveis (Anexo VII), pertencentes às Competências Intelectuais (CMPE\_I), constata-se que as competências percecionadas pelos inquiridos como sendo as menos eficazes são as seguintes por ordem decrescente: - CMPE\_I2 - Imaginação, Criatividade e Inovação, abordagem aberta e confiante relativamente a

novas soluções (40%); CMPE\_I6 - Liderança pelo exemplo, praticando e defendendo os princípios, as normas e as boas práticas (33%), e CMPE\_I3 - Criação de uma missão inspiradora e atrativa que motive todos os elementos da organização (32%). Nestas competências, mais de 30% dos inquiridos avaliou o seu supervisor direto como sendo 'Nada Eficaz' e 'Pouco eficaz'. A competência referente à Gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho (CMPE\_I5) é considerada pelos inquiridos como sendo a competência onde os supervisores diretos demonstram maior eficácia, pois cerca de 90% avaliaram como sendo 'Eficaz' e 'Muito Eficaz'.

Quanto às frequências de cada uma das variáveis (Anexo VI), pertencentes às Competências de Gestão (CMPE\_G), verifica-se que as competências percecionadas pelos inquiridos como sendo as menos eficazes são as seguintes por ordem decrescente: - CMPE\_G2 - Gestão de recursos atempada (materiais, técnicos, financeiros e humanos) (36%); CMPE\_G5 - Análise, planeamento e organização do trabalho atempada (36%); e, CMPE\_G6 - Monitorização das atividades, avaliação dos resultados e feedback construtivo (35%). Nas restantes competências, mais de 60% dos inquiridos percecionam as competências do seu supervisor direto como sendo 'Eficaz' e 'Muito Eficaz'.

Relativamente às Competências Sociais (CMPE\_S), verifica-se que as competências percecionadas pelos inquiridos como sendo as menos eficazes são as seguintes por ordem decrescente (Anexo VI): - CMPE\_S2 - Escuta ativa e poder de negociação (39%); CMPE\_S1 - Comunicação eficaz e frequente (verbal e não verbal) com os outros, tendo em conta as suas motivações, necessidades, atitudes e sentimentos (37%); CMPE\_S3 - Influência e gestão de pessoas (direção, motivação e desenvolvimento) (33%); CMPE\_S7 - Acompanhamento, 'coaching', suporte e direção de acordo com as necessidades de cada um (33%); e, CMPE\_S4 - Criação e gestão de equipas, fomentando a participação, o espírito de equipa e a confiança (32%). A competência referente ao Desenvolvimento pessoal e profissional da equipa e dos futuros líderes/gestores (CMPE\_S5) é considerada pelos inquiridos como sendo a competência onde os supervisores diretos demonstram maior eficácia, pois cerca de 79% dos inquiridos avaliaram como sendo 'Eficaz' e 'Muito Eficaz'.

Por último, quanto às Competências Emocionais (CMPE\_E), verifica-se que, as competências percecionadas pelos inquiridos como sendo as menos eficazes são as seguintes por ordem decrescente (Anexo VI): - CMPE\_E5 - Gestão dos relacionamentos

de forma a induzir respostas desejáveis nos outros, através do trabalho de equipa, gestão de conflitos, inspiração e influência nos outros (41%) e CMPE\_E3 - Confiança em si e nas suas capacidades (39%). Pelo contrário, a competência referente à Consciência das suas emoções e o efeito dos seus estados emocionais nos outros (CMPE\_E1) é considerada como a competência onde os supervisores diretos demonstram maior eficácia comparativamente às outras competências, pois cerca de 87% avaliaram como sendo ‘Eficaz’ e ‘Muito Eficaz’.

Como síntese da análise de frequência, apresenta-se na *Tabela N.º 29*, o *ranking* das competências consideradas pelos inquiridos como sendo mais eficazes e menos eficazes. Destaca-se que a competência intelectual 5 (Gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho) é considerada pelos inquiridos como a mais eficaz por parte do supervisor direto e as competências emocionais aparecem na lista das mais eficazes – componente pessoal -, e, das menos eficazes – componente social -, em simultâneo.

*Tabela N.º 29 – Ranking da avaliação das Competências relativamente ao nível de eficácia*

5 competências percecionadas como ‘Eficazes’ e ‘Muito Eficazes’	5 competências percecionadas como ‘Nada Eficazes’ e ‘Pouco Eficazes’
<b>90% - Gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho (CMPE_I5)</b>	<b>41% - Gestão dos relacionamentos de forma a induzir respostas desejáveis nos outros, através do trabalho de equipa, gestão de conflitos, inspiração e influência nos outros (CMPE_E5)</b>
87% - Consciência das suas emoções e o efeito dos seus estados emocionais nos outros (CMPE_E1)	40% - Imaginação, Criatividade e Inovação, abordagem aberta e confiante relativamente a novas soluções (CMPE_I2)
82% - Gestão dos seus estados emocionais, impulsos e recursos internos (CMPE_E2)	39% - Confiança em si e nas suas capacidades (CMPE_E3)
79% - Desenvolvimento pessoal e profissional da equipa e dos futuros líderes/gestores (CMPE_S5)	39% - Escuta ativa e poder de negociação (CMPE_S2)
78% - Envolvimento de todos na tomada de decisão e na resolução de problemas (CMPE_G3)	37% - Comunicação eficaz e frequente (verbal e não verbal) com os outros, tendo em conta as suas motivações, necessidades, atitudes e sentimentos (CMPE_S1)

Na *Tabela N.º 30*, encontram-se as medidas de tendência, de localização e de dispersão das variáveis referentes às competências (CMPO\_E). A maioria das competências apresenta uma distribuição ligeiramente enviesada à esquerda (Média < Mediana = Moda), sendo a categoria 3, a mais frequente, que se refere ao nível ‘Eficaz’ quanto ao desempenho do supervisor direto relativamente às situações do dia-a-dia da organização. Quanto à dispersão, algumas variáveis apresentam um desvio padrão elevado (acima 0,9), significando que existe uma maior dispersão dos dados em torno

da média, por exemplo, “a criação de uma missão inspiradora e atrativa que motive todos os elementos da organização”, “gestão de recursos atempada”, e “influência e gestão de pessoas”.

Tabela N.º 30 - Medidas de tendência, de localização e de dispersão das variáveis das Competências associadas à Liderança e à Gestão (CMPO\_E)

Competências		1. Nada Eficaz	2. Pouco Eficaz	3. Eficaz	4. Muito Eficaz	Média ponderada		Moda	Mediana	Desvio padrão
						Média - item	Média - CMPE			
Competências Intelectuais (CMPE_I)	Visão, perspectiva de ‘hélicóptero’, ‘the big picture’.	6	20	48	18	<b>2,848</b>	<b>2,842</b>	3	3	0,811
	Imaginação, Criatividade e Inovação, abordagem aberta e confiante relativamente a novas soluções.	9	28	47	8	<b>2,587</b>		3	3	0,787
	Criação de uma missão inspiradora e atrativa que motive todos os elementos da organização.	10	19	42	21	<b>2,804</b>		3	3	0,917
	Análise e organização da informação, através do conhecimento que detém e o seu pensamento crítico.	6	21	46	19	<b>2,848</b>		3	3	0,825
	Gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho.	1	8	60	23	<b>3,141</b>		3	3	0,604
	Liderança pelo exemplo, praticando e defendendo os princípios, as normas e as boas práticas.	8	22	47	15	<b>2,750</b>		3	3	0,834
	Gestão do stresse no trabalho.	2	21	55	14	<b>2,880</b>		3	3	0,677
	Criação de um ambiente que impulsiona a cultura de aprendizagem e de mudança.	1	24	52	15	<b>2,880</b>		3	3	0,677
Competências de Gestão (CMPE_G)	Definição de uma estratégia de negócio eficaz e dos objetivos de acordo com os recursos disponíveis.	3	21	52	16	<b>2,880</b>	<b>2,833</b>	3	3	0,724
	Gestão de recursos atempada (materiais, técnicos, financeiros e humanos).	12	21	44	15	<b>2,674</b>		3	3	0,903
	Envolvimento de todos na tomada de decisão e na resolução de problemas.	4	16	58	14	<b>2,891</b>		3	3	0,703
	Definição e desenvolvimento de regras e procedimentos da organização e dos seus produtos/serviços.	6	20	39	27	<b>2,946</b>		3	3	0,882
	Análise, planeamento e organização do trabalho atempada.	6	27	44	15	<b>2,739</b>		3	3	0,81
	Monitorização das atividades, avaliação dos resultados e feedback construtivo.	4	28	48	12	<b>2,739</b>		3	3	0,739
	Delegação e alocação de recursos.	6	16	43	27	<b>2,989</b>		3	3	0,858
	Coordenação e avaliação dos desempenhos atingidos.	5	20	55	12	<b>2,804</b>		3	3	0,73
Competências Sociais (CMPE_S)	Comunicação eficaz e frequente (verbal e não verbal) com os outros, tendo em conta as suas motivações, necessidades, atitudes e sentimentos.	8	26	49	9	<b>2,641</b>	<b>2,814</b>	3	3	0,779
	Escuta ativa e poder de negociação.	7	29	39	17	<b>2,717</b>		3	3	0,856
	Influência e gestão de pessoas (direção, motivação e desenvolvimento).	8	22	39	23	<b>2,837</b>		3	3	0,905
	Criação e gestão de equipas, fomentando a participação, o espírito de equipa e a confiança.	5	24	46	17	<b>2,815</b>		3	3	0,797
	Desenvolvimento pessoal e profissional da equipa e dos futuros líderes/gestores.	2	17	46	27	<b>3,065</b>		3	3	0,753
	Preocupação com a vida pessoal e profissional dos outros.	6	21	50	15	<b>2,804</b>		3	3	0,788
	Acompanhamento, ‘coaching’, suporte e direção de acordo com as necessidades de cada um.	4	26	45	17	<b>2,815</b>		3	3	0,783
Competências Emocionais (CMPE_E)	Consciência das suas emoções e o efeito dos seus estados emocionais nos outros.	1	11	51	29	<b>3,174</b>	<b>2,880</b>	3	3	0,673
	Gestão dos seus estados emocionais, impulsos e recursos internos.	3	14	52	23	<b>3,033</b>		3	3	0,733
	Confiança em si e nas suas capacidades.	11	25	42	14	<b>2,641</b>		3	3	0,884
	Consciência dos sentimentos, emoções, necessidades e preocupações dos outros e o poder dos relacionamentos que se estabelecem na equipa.	3	24	50	15	<b>2,837</b>		3	3	0,73
	Gestão dos relacionamentos de forma a induzir respostas desejáveis nos outros, através do trabalho de equipa, gestão de conflitos, inspiração e influência nos outros.	4	34	38	16	<b>2,717</b>		3	3	0,803

Através da análise anterior, constata-se que os valores médios encontram-se acima da média (2,5), tendo em conta que a escala vai de 1 a 4. Significa que as competências são avaliadas como eficazes em termos médios.

Quanto às hipóteses inicialmente definidas e fundamentadas no final da revisão da literatura, é possível validar duas hipóteses através destes resultados:

**H1: As competências sociais apresentam um menor nível de eficácia relativamente às restantes competências emocionais.**

As competências sociais enquanto dimensão (CMPE\_S) apresenta duas competências na lista das cinco menos eficazes – Escuta ativa e poder de negociação (CMPE\_S2) e Comunicação eficaz e frequente (verbal e não verbal) com os outros, tendo em conta as suas motivações, necessidades, atitudes e sentimentos (CMPE\_S1). É importante por um lado, salientar que, de acordo com a proposta de modelo integrativo de competências, esta dimensão apresenta competências focadas no papel do líder e na organização.

Por outro lado, quando analisamos estas competências sociais (CMPE\_S) com as competências emocionais definidas por Goleman, Boyatzis e McKee (2007), não podemos esquecer que, estas últimas, têm uma componente pessoal e outra componente social, de acordo com o modelo teórico de competências associadas à inteligência emocional. No estudo desenvolvido por Figueiredo & Sousa (2016), as competências sociais consideradas foram apenas as competências associadas à inteligência emocional, definidas por Goleman, Boyatzis e McKee (2007). Nesse estudo, as competências emocionais relacionadas com a componente social, nomeadamente a Gestão de Relacionamentos (CMPE\_E5) apresentou um menor nível de eficácia face às restantes competências emocionais em estudo. É interessante verificar que a mesma competência aparece no *ranking* como a menos eficaz (41%) de todas as competências, mesmo quando comparado com as outras dimensões de competências – Intelectuais, de Gestão e Sociais. Neste sentido, pode-se concluir através da lista das competências do supervisor consideradas menos eficazes que, das cinco competências menos eficazes, duas pertencem à dimensão das Competências Sociais (CMPE\_S) e outra é uma competência emocional, mas com uma componente social. Assim sendo, considera-se validada a H1.

**H2: As competências emocionais apresentam um maior nível de eficácia relativamente às competências intelectuais.**

Tendo em conta as percepções dos líderes/gestores e dos liderados/não gestores, duas competências pertencentes à dimensão das competências emocionais (CMPE\_E1 e CMPE\_E2) estão no *ranking* das mais eficazes correspondendo a mais de 80% dos inquiridos. No entanto, pelo contrário, uma outra competência emocional aparece na lista como a menos eficaz (CMPE\_E5 - Gestão de Relacionamentos). Neste sentido, se considerarmos apenas as competências emocionais que têm uma componente pessoal, podemos considerar a hipótese H2 como verdadeira, ou seja, são uma das competências que apresentam um maior nível de eficácia; mas, se considerarmos a componente social, a hipótese não é verdadeira. Pelo contrário, tal como referido anteriormente, as competências sociais associadas à inteligência emocional são as que se apresentam como as menos eficazes. Analisando a *Tabela N.º 30*, verifica-se através da média das dimensões de competências que, a dimensão das Competências Emocionais (CMPE\_E) apresenta uma média ligeiramente superior (2,880), relativamente à dimensão das Competências Intelectuais (CMPE\_I). Pode-se assim, validar a hipótese H2, apesar da diferença e, tendo em conta os aspetos anteriormente focados.

#### 5.4.3 Critérios comportamentais genéricos percebidos

O questionário apresenta vinte e cinco comportamentos do líder percebidos pelos líderes e liderados. Esses comportamentos foram agrupados pelo autor do modelo em oito critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes (CMPO\_E) e oito critérios comportamentais genéricos percebidos como ineficazes (CMPO\_NE). O objetivo é que os inquiridos avaliem o desempenho do seu superior relativamente aos comportamentos do líder.

Analisando as frequências dos critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes (CMPO\_E), constata-se que os comportamentos que apresentam um maior nível de desempenho são (Anexo VI): - CMPO\_E4 - Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais (83%) e CMPO\_E6 - Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas (82%). Pelo contrário, os que apresentam um maior nível de discordância quanto ao desempenho do superior são (Anexo VI): - CMPO\_E7 - Envolve e integra os

funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas (37%); CMPO\_E2 - Gestão e Liderança de apoio/suporte (32%); e, CMPO\_E8 - Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los (32%). Mesmo estes comportamentos têm níveis de concordância quanto ao desempenho perto de 70%.

Relativamente aos critérios comportamentais genéricos percebidos como ineficazes (CMPO\_NE) (Anexo VI), verifica-se que, mais de 70% dos inquiridos discordam quanto ao desempenho do seu supervisor direto. A única exceção é quando o supervisor apresenta o comportamento referente a ser '*Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens*' (CMPO\_NE3). Cerca de 38% dos inquiridos percecionam que o seu supervisor demonstra este comportamento nas situações quotidianas da organização.

Como síntese, relativamente aos critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes, apresentam-se na *Tabela N.º 31*, os critérios por ordem decrescente de concordância relativamente ao desempenho do superior. Destacam-se os comportamentos do líder percebidos como eficazes que podem ser melhorados – a Gestão e Liderança de apoio/suporte (CMPO\_E2), a Comunicação regularmente com a equipa (CMPO\_E8) e o envolvimento e a integração dos funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas (CMPO\_E7). Através dos comportamentos do líder percebidos como ineficazes, é possível identificar os que são considerados mais ineficazes em alguns líderes de acordo com a perceção dos inquiridos. Destacam-se os comportamentos autocráticos, ditatoriais, autoritários, onde o líder não escuta outras abordagens (CMPO\_NE3) e os comportamentos relativos ao planeamento, organização e controlo, assim como, os maus julgamentos e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros (CMPO\_NE1).

Tabela N.º 31 - Nível de concordância quanto ao desempenho do supervisor

Comportamentos do líder percebidos como eficazes	Comportamentos do líder percebidos como ineficazes
83% - Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais (CMPO_E4)	38% - Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens (CMPO_NE3)
82% - Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas (CMPO_E6)	28% - Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros (CMPO_NE1)
77% - Delegar e dar poder; ‘empowerment’ (CMPO_E3)	17% - Falta de interesse ou respeito pela equipa, e/ou falta de cuidado ou preocupação com o seu bem-estar (CMPO_NE2)
76% - Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas (CMPO_E5)	17% - Injusto, arrogante, inconsistente, egoísta, manipulador e egoísta (CMPO_NE4)
71% - Bom planeamento e organização e execução proactiva, monitorização e controlo (CMPO_E1)	17% - Intimidante, e/ou põe tudo em causa (CMPO_NE5)
68% - Gestão e Liderança de apoio/suporte (CMPO_E2)	16% - Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback (CMPO_NE7)
68% - Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los (CMPO_E8)	12% - Exibe comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou de procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades (CMPO_NE6)
64% - Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas (CMPO_E7)	9% - Tem um comportamento antiquado, uma mente fechada, e/ou uma abordagem negativa (CMPO_NE8)

Relativamente aos comportamentos do líder percebidos como eficazes (CMPO\_E), a Tabela N.º 32 apresenta as medidas de tendência, de localização e de dispersão das variáveis. A maioria dos comportamentos apresenta uma distribuição ligeiramente enviesada à esquerda ( $Média < Mediana = Moda$ ), sendo a categoria 3, a mais predominante, que se refere ao nível ‘Concordo’ quanto à percepção dos inquiridos relativamente ao desempenho do supervisor na organização. A dispersão em torno da média é mais notória nas variáveis que apresentam um maior desvio padrão, por exemplo, ‘*é um modelo de boas práticas e lidera pelo exemplo*’, ‘*comunica com frequência e de forma clara com o pessoal; por exemplo, através de reuniões regulares, reuniões departamentais e reuniões individuais*’.

Tabela N.º 32 - Medidas de tendência, de localização e de dispersão das variáveis dos Comportamentos do líder percebidos como eficazes (CMPO\_E)

Comportamentos		1. Discordo plenamente	2. Discordo	3. Concordo	4. Concordo plenamente	Média ponderada		Moda	Mediana	Desvio padrão
						Média - item	Média - CMPO			
Bom planeamento e organização e execução proactiva, monitorização e controlo (CMPO_E1)	Planeia antecipadamente para que o trabalho possa ser realizado de forma eficaz.	2	22	55	13	<b>2,859</b>	<b>2,842</b>	3	3	0,673
	Prepara-se bem antecipadamente para as várias situações.	3	15	47	27	<b>3,065</b>		3	3	0,768
	Organiza proativamente as pessoas e os recursos de uma forma estruturada e consistente.	2	25	55	10	<b>2,793</b>		3	3	0,655
	Monitoriza e responde rapidamente às falhas nos padrões de desempenho.	4	32	48	8	<b>2,652</b>		3	3	0,702
Gestão e Liderança de apoio/suporte (CMPO_E2)	Demonstra comportamentos de suporte ativos tais como, dar feedback construtivo, reconhecer que o trabalho é duro/difícil, etc.	5	23	51	13	<b>2,783</b>	<b>2,793</b>	3	3	0,753
	É um modelo de boas práticas e lidera pelo exemplo.	7	23	43	19	<b>2,804</b>		3	3	0,855
Delegar e dar poder; 'empowerment' (CMPO_E3)	Delega e dá autoridade ou poder para fazer ('empower').	2	19	49	22	<b>2,989</b>		3	3	0,734
Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais (CMPO_E4)	Mostra cuidado e preocupação com a equipa e outras pessoas.	0	15	47	30	<b>3,163</b>	<b>3,109</b>	3	3	0,684
	Luta pelos interesses da sua equipa.	2	15	51	24	<b>3,054</b>		3	3	0,717
Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas (CMPO_E5)	Tem em consideração as necessidades de aprendizagem e de desenvolvimento dos funcionários.	1	21	51	19	<b>2,957</b>		3	3	0,694
Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas (CMPO_E6)	Tem uma abordagem de gestão aberta, pessoal e confiante.	2	15	53	22	<b>3,033</b>		3	3	0,702
Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas (CMPO_E7)	Envolve e inclui a equipa no planeamento e/ou na tomada de decisões e/ou na resolução de problemas.	7	26	43	16	<b>2,739</b>		3	3	0,837
Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los (CMPO_E8)	Comunica com frequência e de forma clara com a equipa; por exemplo, através de reuniões regulares, reuniões departamentais e reuniões individuais.	8	15	42	27	<b>2,957</b>	<b>2,870</b>	3	3	0,901
	Mantém os funcionários informados sobre os objetivos da organização, o negócio, as estratégias e sobre as mudanças planeadas que possam afetá-los diretamente.	2	33	40	17	<b>2,783</b>		3	3	0,768

Fazendo a mesma interpretação dos comportamentos do líder percebidos como ineficazes (CMPO\_NE), apresentam-se na Tabela N.º 33, as medidas de tendência, de localização e de dispersão (McClave, Benson, & Sincich, 2014).

Tabela N.º 33 - Medidas de tendência, de localização e de dispersão das variáveis dos Comportamentos do líder percebidos como ineficazes (CMPO\_NE)

Comportamentos		1. Discordo plenamente	2. Discordo	3. Concordo	4. Concordo plenamente	Média ponderada		Moda	Mediana	Desvio padrão
						Média - item	Média - CMPO			
Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e/ou baixa tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros (CMPO_NE1)	Exibe uma baixa qualidade nos padrões de gestão e não consegue organizar-se a si e aos outros.	31	39	18	4	1,946	2,092	2	2	0,843
	Tolera maus desempenhos; por exemplo, não aborda as questões de desempenho individual na altura certa e no momento certo.	12	50	26	4	2,239		2	2	0,732
Falta de interesse ou respeito pela equipa, e/ou falta de cuidado ou preocupação com o seu bem-estar (CMPO_NE2)	Mostra uma falta de interesse e / ou cuidado ou preocupação para a equipa.	34	42	14	2	1,826		2	2	0,765
Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens (CMPO_NE3)	Tem um estilo de gestão autocrático.	16	41	30	5	2,261		2	2	0,810
Injusto, arrogante, inconsistente, egoísta, manipulador e egoísta (CMPO_NE4)	Exibe um comportamento injusto e insensível; por exemplo, mostra algum favoritismo.	26	43	18	5	2,022	1,859	2	2	0,838
	Exibe um comportamento egoísta e culpa os outros pelo seu baixo desempenho enquanto supervisor.	36	48	8	0	1,696		2	2	0,624
Intimidante, e/ou põe tudo em causa (CMPO_NE5)	Exibe comportamentos manipuladores e que intimidam as pessoas.	40	36	16	0	1,739		1	2	0,739
Exibe comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou de procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades (CMPO_NE6)	Mostra um comportamento de gestão desleixado, e/ou um comportamento de abdicação, ignorância ou omissão.	44	37	10	1	1,652		1	2	0,718
Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback (CMPO_NE7)	Mostra um comportamento sonegador e de retenção, como por exemplo não fornece às pessoas correctas no momento correcto a informação relevante	28	49	11	4	1,902		2	2	0,771
Tem um comportamento antiquado, uma mente fechada, e/ou uma abordagem negativa (CMPO_NE8)	Adota uma mente fechada e recusa as propostas dos funcionários.	39	48	5	0	1,630	1,620	2	2	0,588
	Exibe uma abordagem negativa para a mudança, as políticas e os procedimentos organizacionais.	46	37	8	1	1,609		1	2	0,695

A maioria dos indicadores apresentam uma distribuição ligeiramente enviesada à esquerda, sendo a categoria 2 ('Discordo'), a mais frequente, quanto à perceção dos inquiridos relativamente ao desempenho do supervisor. Existem três comportamentos ineficazes que apresentam uma distribuição ligeiramente enviesada à direita, onde a categoria 1 ('Discordo plenamente') é a mais frequente. Esses comportamentos são: - 'exibe uma abordagem negativa para a mudança, as políticas e os procedimentos

*organizacionais*’, ‘*mostra um comportamento de gestão desleixado, e/ou um comportamento de abdicação, ignorância ou omissão*’ e ‘*exibe comportamentos manipuladores e que intimidam as pessoas*’. Quanto à dispersão, as variáveis têm um desvio padrão mais baixo, significando uma menor dispersão dos dados em torno da média.

De uma forma geral, através da análise anterior, constata-se que os comportamentos percebidos como eficazes são avaliados acima da média (2,5), tendo em conta que a escala vai de 1 a 4. Significa que os participantes concordam quanto à existência desses comportamentos no seu supervisor direto/líder. Contrariamente, os comportamentos percebidos como ineficazes são avaliados abaixo da média (2,5), logo são menos percebidos pelos participantes. Na avaliação dos comportamentos do líder são mais percebidos os comportamentos eficazes relativamente aos ineficazes

## 5.5 Análise Estatística

Para a análise estatística foi criado no IBM SPSS *Statistics 24*, uma base de dados com todos os itens resultantes do questionário e anteriormente apresentadas no ponto 5.3. No total são considerados 77 itens resultantes do questionário (Anexo VI); onde 57 são itens resultantes do questionário e as restantes 20 itens resultam da média aritmética das variáveis – quatro competências (Intelectuais, de Gestão, Sociais e Emocionais), os oito critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes e os oito critérios comportamentais genéricos percebidos como ineficazes. As variáveis podem ser classificadas como variáveis quantitativas, ou seja, variáveis que têm características que podem ser medidas numa escala quantitativa, e variáveis qualitativas, ou seja, variáveis que têm características que não assumem valores quantitativos, sendo definidas por várias categorias que representam uma classificação de indivíduos (McClave et al., 2014). As variáveis quantitativas podem ainda ser contínuas, isto é, que assumem valores numa escala contínua. Deste modo, a base de dados apresenta duas variáveis quantitativas contínuas – Idade (IDADE) e Antiguidade (ANTIG). Existem ainda duas variáveis qualitativas nominais, ou seja, não obedecem a uma ordenação – a Função (FUNÇAO) e Género (GÉNERO). As variáveis referentes aos vinte e cinco comportamentos percebidos (CMPO) e às vinte e oito competências associadas à

liderança e à gestão (CMPE) são também variáveis qualitativas, mas obedecem a uma ordenação (escala de Likert), logo são variáveis ordinais.

Os oito critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes (CMPO\_E) e os oito critérios comportamentais genéricos percebidos como ineficazes (CMPO\_NE) resultam da média dos comportamentos que os compõem. Deste modo, os dezasseis critérios comportamentais genéricos percebidos apresentam-se como variáveis quantitativas discretas. Assim como, as quatro variáveis relativas às competências de acordo com as dimensões apresentadas no modelo - Competências Intelectuais (CMPE\_I), Competências de Gestão (CMPE\_G), Competências Sociais (CMPE\_S) e Competências Emocionais (CMPE\_E). A variável dependente **Liderança percebida como eficaz** (LPE) é constituída pelos oito critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes (CMPO\_E). Esquematizando,

$$\begin{array}{l} \text{LPE} = \\ \text{CMPO\_E} = \end{array} \left\{ \begin{array}{l} \text{CMPO\_E1 - Bom planeamento e organização e execução proactiva, monitorização e controlo} \\ \text{CMPO\_E2 - Gestão e Liderança de apoio/suporte} \\ \text{CMPO\_E3 - Delegar e dar poder; 'empowerment'} \\ \text{CMPO\_E4 - Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais} \\ \text{CMPO\_E5 - Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas} \\ \text{CMPO\_E6 - Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas} \\ \text{CMPO\_E7 - Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas} \\ \text{CMPO\_E8 - Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los} \end{array} \right.$$

Considerando como variável dependente a Liderança percebida como eficaz (LPE), representada pelos critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes e as variáveis independentes ou explicativas, as competências associadas à liderança e à gestão, pretende-se explorar a relação entre as competências e a liderança percebida como eficaz.

O modelo de regressão linear é adotado como técnica de dependência que consiste numa variável ou conjunto de variáveis que é identificada como variável dependente e é explicada por outras variáveis conhecidas como variáveis independentes (Hair Jr., Black, Babin, & Anderson, 2010).

Antes é necessário analisar as qualidades métricas de forma a garantir a validade e a fiabilidade dos dados.

### 5.5.1 Análise das Qualidades Métricas

As escalas utilizadas neste estudo (Comportamentos Percebidos e Competências) são novas, daí o uso da Análise Fatorial Exploratória. A escala dos Comportamentos Percebidos provem de estudos qualitativos internacionais, tendo sido traduzidas para português. A escala das Competências é uma escala nova, criada pela autora na fase da revisão da literatura. O primeiro passo é assim a análise das qualidades métricas das escalas e posteriormente testam-se as hipóteses formuladas neste estudo, através da aplicação do modelo de regressão linear.

Como os Comportamentos Percebidos podem-se subdividir entre eficazes (CMPO\_E) e ineficazes (CMPO\_E), e as Competências podem-se também subdividir entre Competências Intelectuais (CMPE\_I), de Gestão (CMPE\_G), Sociais (CMPE\_S) e Emocionais (CMPE\_E), a análise das qualidades métricas é feita às sub-escalas. A análise é feita quanto à validade, à fiabilidade e à sensibilidade.

A validade é “*the degree to which a measure accurately represents what it is supposed to*” (Hair Jr. et al., 2010). Para se assegurar a validade tem de se compreender o que deve ser medido e, em seguida, a medição deve ser ‘correta’ e precisa quanto possível. A análise da validade é feita através da Análise Fatorial Exploratória, em virtude das escalas serem novas.

A Análise Fatorial procura verificar as correlações entre as variáveis originais de modo a estimar os fatores comuns e as relações estruturais entre os fatores e as variáveis. “*Factor analysis is an interdependence technique whose primary purpose is to define the underlying structure among the variables in the analysis*” (Hair Jr. et al., 2010). A Análise Fatorial Exploratória é assim uma técnica de análise exploratória de dados que tem como objetivo analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que, de alguma forma, controlam as variáveis originais. Esta análise usa as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar o fator comum e as relações estruturais que liga o fator latente às variáveis (João Marôco, 2011). O objetivo desta técnica é o de atribuir um *score* (quantificação) a constructos ou fatores que não são diretamente observáveis, produzindo um *score* que pondera as respostas altamente correlacionadas. Este novo *score* é uma representação da informação presente nas diferentes variáveis sendo capaz de resumir a informação presente em muitas variáveis num número reduzido de fatores não diretamente observáveis. Estes fatores permitem identificar as relações estruturais

entre as variáveis que passariam despercebidas no conjunto vasto de variáveis originais (Marôco, 2011).

O teste para a extração de fatores exige que as variáveis apresentem uma distribuição normal multivariada. O método mais utilizado é teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O KMO mede a homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis.

Segundo vários autores (Maroco, 2011; Pestana & Gageiro, 2014), o KMO pode assumir o valor de 0 a 1 e considera-se inaceitável quando o índice é inferior a 0,5. Entre 0,5 e 0,6, o índice é considerado Mau mas ainda aceitável, entre 0,6 e 0,7, o índice é considerado Medíocre, entre 0,7 e 0,8, o índice é considerado Médio, entre 0,8 e 0,9, o índice é considerado Bom e entre 0,9 e 1, o índice é considerado Excelente.

O objetivo da Análise Fatorial Exploratória é reter apenas o número mínimo de fatores que permita explicar o fenómeno em estudo. O critério de KMO e a regra do valor próprio superior a 1 explicam que se devem reter os fatores com maior variância, ou seja, que expliquem mais informação do que a informação estandardizada de uma variável original, cujo valor é 1. Quanto à variância extraída por cada fator e a variância extraída total é de reter os fatores que extraem pelo menos 5% da variância total ou de extrair um número mínimo de fatores que expliquem pelo menos 50% da variância total das variáveis originais.

Em virtude de na Análise Fatorial Exploratória, nem sempre se conseguir interpretar devidamente os pesos fatoriais nos fatores comuns, usa-se o Método de Rotação Varimax que tem como objetivo obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais está fortemente associada a um único fator, e pouco associada com os restantes fatores (Marôco, 2011).

A fiabilidade é *“the degree to which the observed variable measures the ‘true’ value and is ‘error free’”* (Hair Jr. et al., 2010). O papel do investigador é avaliar os indicadores de fiabilidade das variáveis e escolher as que têm maior fiabilidade. Essa análise é feita através do *Alpha de Cronbach*. Este coeficiente varia entre 0 e 1, e representa a consistência interna da escala, avaliando a razão entre a variância de cada item com a totalidade da escala. É aceitável/razoável o valor do coeficiente ser igual ou superior a 0,70 (Pestana & Gageiro, 2014). O *Alpha de Cronbach* inferior a 0,6 é considerado inadmissível.

A sensibilidade é estudada através das medidas de dispersão, de assimetria e da Curtose, pois explicam a capacidade que um item tem de discriminar sujeitos. Para esse efeito

analisou-se a mediana, a assimetria, o achatamento, o máximo e o mínimo de cada item. Os itens não devem ter a mediana encostada a nenhum dos extremos, os valores absolutos da assimetria e do achatamento devem ser inferiores a 3 e a 7 respetivamente, e devem ter respostas em todos os pontos (Kline, 2011). Ao nível da sensibilidade de uma escala, tem de discriminar sujeitos segundo o fator que está a ser avaliado. Para o efeito foi calculada a média do somatório dos itens de cada uma das escalas utilizadas neste estudo.

De seguida procede-se à análise das escalas das Competências e dos Comportamentos Percebidos (Eficazes e Ineficazes).

### **A) Escala das Competências**

As Competências são medidas com base numa escala criada através da análise crítica aos modelos de competências apresentados na revisão da literatura (1.5.2). Esta é uma escala nova e composta por vinte e oito itens, classificados através da escala de Likert com quatro pontos que variam entre “Nada Eficaz” (1) e “Muito Eficaz” (4). Estes itens estão distribuídos em quatro tipos de competências - Competências Intelectuais (CMPE\_I), de Gestão (CMPE\_G), Sociais (CMPE\_S) e Emocionais (CMPE\_E).

Com o objetivo de perceber a consistência de cada tipo de competência, vai-se analisar a validade e a fiabilidade ao nível da subescala.

#### **i) Validade - CMPE**

A análise da validade é feita através da Análise Fatorial Exploratória às quatro subescalas.

#### **Competências Intelectuais (CMPE\_I)**

Através do teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett, é possível aferir a qualidade das correlações entre os itens. O teste KMO é uma medida que permite analisar a adequação dos dados. Os resultados da análise fatorial exploratória indicam que o KMO apresenta um valor de 0,884, que pode ser considerado bom. Através do teste de esfericidade de Bartlett, verifica-se que tem associado um nível de significância de

0,000 mostrando, portanto, que, existe uma correlação entre alguns pares de itens (*Tabela N.º 34*).

*Tabela N.º 34 - Teste KMO e Barlett - CMPE\_I*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,884
Teste de esfericidade	Approx. Qui-quadrado	360,734
de Bartlett	Nível de significância	0,000

A extração de fatores permite obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator e pouco associada com os outros fatores. Feita a extração, o resultado foi a obtenção de um único fator (*Tabela N.º 36*) que explica cerca de 57,42% da variância (*Tabela N.º 35*).

*Tabela N.º 35 - Variância explicada - CMPE\_I*

Componente	Valores Próprios Iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,594	57,421	57,421	4,594	57,421	57,421

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

*Tabela N.º 36 - Matriz de Componente - CMPE\_I*

	Componente 1	Comunalidades
CMPE_I1	<b>0,827</b>	0,684
CMPE_I2	<b>0,838</b>	0,701
CMPE_I3	<b>0,838</b>	0,701
CMPE_I4	<b>0,759</b>	0,576
CMPE_I5	<b>0,704</b>	0,495
CMPE_I6	<b>0,717</b>	0,514
CMPE_I7	<b>0,625</b>	0,391
CMPE_I8	<b>0,729</b>	0,531

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais; 1 componente extraída

Enquanto que a matriz de comunalidades mostra a percentagem da variância explicada conjuntamente pelo fator retido, a matriz de componente explica a correlação por item em cada fator retido. Esta é constituída por coeficientes ou pesos que correlacionam os itens com o fator. Cada componente é assim uma combinação linear, ou seja, a correlação entre o item e a componente. O peso dos itens é superior a 0,7 à exceção do item CMPE\_I7. Tendo em conta que todos os pesos fatoriais são superiores a 0,60, não é necessário retirarmos qualquer item. Aceitando-se assim, que os itens medem o que se pretende estudar – Competências Intelectuais.

### Competências de Gestão (CMPE G)

Através da análise fatorial exploratória, o critério KMO apresenta o valor 0,853, considerando-se por isso, um bom indicador. O KMO mostra existir uma homogeneidade dos itens (*Tabela N.º 37*).

Tabela N.º 37 - Teste KMO e Barlett - CMPE\_G

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,853
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Qui-quadrado	412,793
	Nível de significância	0,000

Após a extração de fatores, obtém-se um único fator (*Tabela N.º 39*) que explica cerca de 59,15% da variância (*Tabela N.º 38*).

Tabela N.º 38 - Variância explicada - CMPE\_G

Componente	Valores Próprios Iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,732	59,147	59,147	4,732	59,147	59,147

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

Tabela N.º 39 - Matriz de Componente - CMPE\_G

	Componente 1	Comunalidades
CMPE_I1	<b>0,742</b>	0,551
CMPE_I2	<b>0,843</b>	0,711
CMPE_I3	<b>0,745</b>	0,555
CMPE_I4	<b>0,786</b>	0,617
CMPE_I5	<b>0,801</b>	0,641
CMPE_I6	<b>0,758</b>	0,575
CMPE_I7	<b>0,702</b>	0,493
CMPE_I8	<b>0,767</b>	0,589

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais; 1 componente extraída

Todos os itens têm pesos superiores a 0,7 na matriz de componente, logo não é necessário retirarmos qualquer item das Competências de Gestão, pois aceita-se que medem o mesmo construto.

### Competências Sociais (CMPE\_S)

O critério KMO resultante da Análise Fatorial Exploratória indica-nos que pode ser considerado bom (0,879), mostrando existir uma homogeneidade dos itens (*Tabela N.º 40*).

Tabela N.º 40 - Teste KMO e Barlett - CMPE\_S

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,879
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Qui-quadrado	309,351
	Nível de significância	0,000

Após seguir-se o método de extração, constata-se que se obtém também um único fator (*Tabela N.º 42*) que explica cerca de 59,29% da variância explicada (*Tabela N.º 41*).

Tabela N.º 41 - Variância explicada - CMPE\_S

Componente	Valores Próprios Iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,151	59,293	59,293	4,151	59,293	59,293

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

Tabela N.º 42 - Matriz de Componente - CMPE\_S

	Componente 1	Comunalidades
CMPE_S1	<b>0,792</b>	0,628
CMPE_S2	<b>0,871</b>	0,759
CMPE_S3	<b>0,801</b>	0,641
CMPE_S4	<b>0,688</b>	0,474
CMPE_S5	<b>0,719</b>	0,516
CMPE_S6	<b>0,784</b>	0,614
CMPE_S7	<b>0,720</b>	0,518

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais; 1 componente extraída

O peso de cada item é também superior a 0,7 na matriz de componente, logo aceita-se a validade do construto, não havendo necessidade de se retirar qualquer item das Competências Sociais.

### Competências Emocionais (CMPE\_E)

Por último, o critério KMO da Análise Fatorial Exploratória referente às Competências Emocionais apresenta o valor de 0,857 que permite considera-lo um bom indicador. Podendo-se concluir que existe uma boa correlação entre os itens.

Tabela N.º 43 - Teste KMO e Bartlett - CMPE\_E

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,857
Teste de esfericidade de Bartlett	240,379
	Nível de significância
	0,000

Seguindo o método de extração, constata-se que se obtém um único fator (Tabela N.º 45) que explica cerca de 67,78% da variância explicada (Tabela N.º 44). Comparativamente às anteriores análises, esta é a que apresenta uma maior variância explicada.

Tabela N.º 44 - Variância explicada - CMPE\_E

Componente	Valores Próprios Iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,389	67,776	67,776	3,389	67,776	67,776

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

Tabela N.º 45 - Matriz de Componente - CMPE\_E

	Componente 1	Comunalidades
CMPE_E1	<b>0,702</b>	0,492
CMPE_E2	<b>0,794</b>	0,630
CMPE_E3	<b>0,864</b>	0,747
CMPE_E4	<b>0,871</b>	0,759
CMPE_E5	<b>0,872</b>	0,760

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais; 1 componente extraída

Quanto ao peso dos itens, são superiores a 0,7 na matriz de componente, logo aceita-se a validade do construto, não havendo necessidade de se retirar qualquer item, pois medem o que se pretende estudar - as Competências Emocionais.

ii) Fiabilidade - CMPE

A análise de fiabilidade permite analisar a consistência interna. Esta é feita tendo em conta o *Alpha de Cronbach*. No entanto, este indicador é muito influenciado pela correlação entre os itens e o seu número, podendo levar a conclusões erradas. Neste sentido utiliza-se também o indicador de *Alpha de Cronbach* se o item for excluído, percebendo assim, se incrementaria a consistência interna.

Esta análise foi feita às subescalas, tendo em conta os tipos de Competências. Os resultados são apresentados na *Tabela N.º 46*.

Analisando as estatísticas de fiabilidade relativamente aos itens das Competências de cada dimensão da escala, verifica-se que o *Alpha de Cronbach* apresenta sempre uma boa ou muito boa consistência interna (superior a 0,88) e se excluíssemos algum dos itens de cada dimensão, o valor do *Alpha de Cronbach* não iria ser superior. A dimensão da escala das Competências de Gestão (CMPE\_G) são as que apresentam o *Alpha de Cronbach* superior (0,9), ao contrário das Competências Emocionais (CMPE\_E).

Deste modo, opta-se por incluir todos os itens em cada dimensão.

Tabela N.º 46 - Estatísticas de Fiabilidade – CMPE

Dimensão da escala	Itens da dimensão	Alpha de Cronbach inicial	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Competências Intelectuais	CMPE_I1	0,892	0,870
	CMPE_I2		0,869
	CMPE_I3		0,869
	CMPE_I4		0,878
	CMPE_I5		0,885
	CMPE_I6		0,883
	CMPE_I7		0,891
	CMPE_I8		0,882
Competências de Gestão	CMPE_G1	0,900	0,890
	CMPE_G2		0,878
	CMPE_G3		0,89
	CMPE_G4		0,885
	CMPE_G5		0,883
	CMPE_G6		0,888
	CMPE_G7		0,894
	CMPE_G8		0,887
Competências Sociais	CMPE_S1	0,885	0,865
	CMPE_S2		0,851
	CMPE_S3		0,864
	CMPE_S4		0,879
	CMPE_S5		0,875
	CMPE_S6		0,865
	CMPE_S7		0,874
Competências Emocionais	CMPE_E1	0,880	0,884
	CMPE_E2		0,862
	CMPE_E3		0,841
	CMPE_E4		0,838
	CMPE_E5		0,837

### iii) Sensibilidade - CMPE

A sensibilidade é analisada usando as medidas de dispersão, de assimetria e da Curtose, pois explicam a capacidade que um item tem de discriminar sujeitos. Analisando a *Tabela N.º 47*, verifica-se que os itens referentes às Competências não têm a mediana encostada a nenhum dos extremos, os valores absolutos da assimetria e do achatamento são inferiores a 3 e a 7 respetivamente, e todos os itens têm respostas em todos os pontos. Neste sentido, constata-se que os itens cumprem os critérios estabelecidos, considerando-se assim, importantes para a análise do fenómeno em estudo.

Tabela N.º 47 – Estatísticas de Sensibilidade – CMPE

	N		Mediana	Assimetria	Erro assimetria padrão	Curtose	Erro Curtose padrão	Mín.	Máx.
	Válido	Omisso							
CMPE_I1	92	0	3,00	-0,470	0,251	-0,063	0,498	1	4
CMPE_I2	92	0	3,00	-0,363	0,251	-0,229	0,498	1	4
CMPE_I3	92	0	3,00	-0,473	0,251	-0,494	0,498	1	4
CMPE_I4	92	0	3,00	-0,429	0,251	-0,199	0,498	1	4
CMPE_I5	92	0	3,00	-0,374	0,251	1,064	0,498	1	4
CMPE_I6	92	0	3,00	-0,429	0,251	-0,215	0,498	1	4
CMPE_I7	92	0	3,00	-0,286	0,251	0,234	0,498	1	4
CMPE_I8	92	0	3,00	-0,069	0,251	-0,276	0,498	1	4
CMPE_G1	92	0	3,00	-0,348	0,251	0,116	0,498	1	4
CMPE_G2	92	0	3,00	-0,400	0,251	-0,535	0,498	1	4
CMPE_G3	92	0	3,00	-0,623	0,251	0,871	0,498	1	4
CMPE_G4	92	0	3,00	-0,483	0,251	-0,472	0,498	1	4
CMPE_G5	92	0	3,00	-0,245	0,251	-0,349	0,498	1	4
CMPE_G6	92	0	3,00	-0,207	0,251	-0,135	0,498	1	4
CMPE_G7	92	0	3,00	-0,619	0,251	-0,124	0,498	1	4
CMPE_G8	92	0	3,00	-0,545	0,251	0,454	0,498	1	4
CMPE_S1	92	0	3,00	-0,414	0,251	-0,101	0,498	1	4
CMPE_S2	92	0	3,00	-0,169	0,251	-0,589	0,498	1	4
CMPE_S3	92	0	3,00	-0,396	0,251	-0,583	0,498	1	4
CMPE_S4	92	0	3,00	-0,318	0,251	-0,243	0,498	1	4
CMPE_S5	92	0	3,00	-0,424	0,251	-0,223	0,498	1	4
CMPE_S6	92	0	3,00	-0,463	0,251	0,041	0,498	1	4
CMPE_S7	92	0	3,00	-0,221	0,251	-0,346	0,498	1	4
CMPE_E1	92	0	3,00	-0,442	0,251	0,147	0,498	1	4
CMPE_E2	92	0	3,00	-0,564	0,251	0,446	0,498	1	4
CMPE_E3	92	0	3,00	-0,295	0,251	-0,559	0,498	1	4
CMPE_E4	92	0	3,00	-0,255	0,251	-0,074	0,498	1	4
CMPE_E5	92	0	3,00	0,039	0,251	-0,633	0,498	1	4

## B) Escala dos Comportamentos Percebidos

Os Comportamentos Percebidos são medidas com base numa escala criada através de vários estudos qualitativos realizados em vários países e em diferentes organizações (empresas privadas, públicas). Estes comportamentos resultam do modelo ‘*Perceived Managerial and Leadership Effectiveness*’ de Hamlin. O referido autor compilou os comportamentos identificados em vários estudos, agrupando-os em Critérios Comportamentais Genéricos percebidos como eficazes e ineficazes (CMPO\_E e CMPO\_NE). São vinte e cinco comportamentos percebidos, em que catorze estão agrupados em oito Critérios Comportamentais Genéricos percebidos como eficazes (CMPO\_E) e onze são agrupados em oito Critérios Comportamentais Genéricos percebidos como ineficazes (CMPO\_NE).

Esta escala é composta por vinte e cinco itens (Haml), classificados através da escala de Likert com quatro pontos que varia entre “Discordo totalmente” (1) e “Concordo totalmente” (4).

Para se avaliar a consistência dos Comportamentos Percebidos, procede-se à análise da validade, da fiabilidade e da sensibilidade das escalas.

#### i) Validade - CMPO

A análise da validade é feita através da Análise Fatorial Exploratória às duas subescalas.

#### Comportamentos Percebidos como Eficazes

O critério KMO resultante da Análise Fatorial Exploratória indica-nos que pode ser considerado excelente (0,935), mostrando existir uma homogeneidade dos itens (*Tabela N.º 48*).

*Tabela N.º 48 - Teste KMO e Bartlett - Comportamentos Percebidos como Eficazes*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,935
Teste de esfericidade de Bartlett	904,279
Approx. Qui-quadrado	
Nível de significância	0,000

Após a extração de fatores, obtem-se um único fator (*Tabela N.º 50*) que explica cerca de 59,43% da variância (*Tabela N.º 49*).

*Tabela N.º 49 - Variância explicada - Comportamentos Percebidos como Eficazes*

Componente	Valores Próprios Iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,321	59,432	59,432	8,321	59,432	59,432

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

*Tabela N.º 50 - Matriz de Componente - Comportamentos Percebidos como Eficazes*

	Componente 1	Comunalidades
Haml_01	<b>0,777</b>	0,603
Haml_02	<b>0,632</b>	0,400
Haml_03	<b>0,791</b>	0,626
Haml_04	<b>0,742</b>	0,550
Haml_05	<b>0,837</b>	0,701
Haml_06	<b>0,855</b>	0,732
Haml_07	<b>0,557</b>	0,310
Haml_08	<b>0,761</b>	0,578
Haml_09	<b>0,819</b>	0,671
Haml_10	<b>0,719</b>	0,516
Haml_11	<b>0,828</b>	0,686
Haml_12	<b>0,797</b>	0,635
Haml_13	<b>0,815</b>	0,664
Haml_14	<b>0,805</b>	0,648

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais; 1 componente extraída

Os itens têm pesos superiores a 0,6 à exceção do item Haml\_07 (Delegar e dar poder; ‘empowerment’). Tendo em conta que o valor arredondado é 0,6, opta-se por manter o item, pois a sua remoção não melhora significativamente os indicadores. Além disso, após a análise semântica ao item, considera-se importante manter o item no estudo do fenómeno. Deste modo, aceita-se que os itens medem o que se pretende estudar – Comportamentos Percebidos como Eficazes.

### Comportamentos Percebidos com Ineficazes

Numa primeira Análise Fatorial Exploratória, verificou-se que o item Haml 16 – ‘*Tolera maus desempenhos; por exemplo, não aborda as questões de desempenho individual na altura certa e no momento certo*’ -, não apresenta pesos em qualquer componente, neste sentido, opta-se por remover o item (Anexo VIII).

De seguida procedeu-se novamente à Análise Fatorial Exploratória e verificou-se que o item Haml 17 – ‘*Falta de interesse ou respeito pela equipa, e/ou falta de cuidado ou preocupação com o seu bem-estar*’ -, apresenta pesos nas duas componentes. Analisando o item em termos da semântica, a explicação pode estar no facto do comportamento apresentar duas ideias específicas. Tendo em conta o exposto, opta-se por remover o item (Anexo VIII).

Seguindo o mesmo procedimento, voltou-se a executar a Análise Fatorial Exploratória e constatou-se que também o item Haml 21 – ‘*Intimidante, e/ou põe tudo em causa*’ -, apresenta pesos nas duas componentes. Em termos semânticos, também se verifica a existência de duas ideias específicas. Opta-se assim, por remover este item (Anexo VIII).

Após a remoção dos três itens anteriores procedeu-se novamente à Análise Fatorial Exploratória. O critério KMO indica-nos que pode ser considerado bom (0,832), mostrando existir uma homogeneidade dos itens (*Tabela N.º 51*).

*Tabela N.º 51 - Teste KMO e Bartlett - Comportamentos Percebidos como Ineficazes*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,832
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Qui-quadrado	341,401
	Nível de significância	0,000

Após a extração de fatores, obtêm-se dois fatores (*Tabela N.º 53*) que explicam cerca de 66% da variância (*Tabela N.º 52*).

*Tabela N.º 52 - Variância explicada - Comportamentos Percebidos como Ineficazes*

Componente	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,247	53,081	53,081	3,231	40,389	40,389
2	1,041	13,007	66,088	2,056	25,700	66,088

Método de Extração: análise de Componente Principal.

*Tabela N.º 53 - Matriz de Componente – depois de rotação - Comportamentos Percebidos Ineficazes*

	Componente 1	Componente 2
Haml_15	0,838	
Haml_18		0,747
Haml_19		0,724
Haml_20	0,787	
Haml_22	0,862	
Haml_23		0,744
Haml_24	0,701	
Haml_25	0,672	

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais; Método de rotação VARIMAX com normalização Kaiser; rotação convergiu em 3 iterações

A extração de fatores foi feita com rotação *varimax* de modo a obter-se uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator e pouco associada com os outros fatores.

De acordo com os resultados apresentados na *Tabela N.º 53*, na matriz de componentes, verifica-se que os pesos dos itens são superiores a 0,6, logo aceita-se a validade de cada item, considerando que, a remoção de qualquer item não melhora os indicadores.

Tendo em conta os pesos dos itens em cada fator e analisando em termos semânticos cada um deles, pode-se atribuir um nome a cada fator. O Fator 1 - Comportamentos Ineficazes – FUNÇÃO -, apresenta os comportamentos percebidos no âmbito do exercício da função de supervisor direto ou líder, ou seja, a sua postura face às tarefas a exercer. O Fator 2 - Comportamentos Ineficazes – EQUIPA -, apresenta os comportamentos percebidos no âmbito da relação do líder/supervisor direto com os elementos da equipa. Na *Tabela N.º 54*, discriminam-se os itens de cada fator.

Tabela N.º 54 - Resumo dos Fatores

FATOR 1 Comportamentos Percebidos como Ineficazes - FUNÇÃO	FATOR 2 Comportamentos Percebidos como Ineficazes - EQUIPA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exibe uma baixa qualidade nos padrões de gestão e não consegue organizar-se a si e aos outros (Haml15).</li> <li>- Exibe um comportamento egoísta e culpa os outros pelo seu baixo desempenho enquanto supervisor (Haml20).</li> <li>- Exibe comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou de procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades (Haml22)</li> <li>- Adota uma mente fechada e recusa as propostas dos funcionários (Haml24).</li> <li>- Exibe uma abordagem negativa para a mudança, as políticas e os procedimentos organizacionais (Haml25).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens (Haml8)</li> <li>- Exibe um comportamento injusto e insensível; por exemplo, mostra algum favoritismo (Haml19).</li> <li>- Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback (Haml23)</li> </ul>

ii) Fiabilidade - CMPO

Analisando as estatísticas de fiabilidade relativamente aos itens dos Comportamentos Percebidos de cada dimensão da escala, verifica-se que o *Alpha de Cronbach* apresenta sempre uma boa ou muito boa consistência interna relativamente aos Comportamentos Percebidos como Eficazes (0,946) e aos Comportamentos Percebidos como Ineficazes – FUNÇÃO (0,874). Nestas dimensões da escala, se excluíssemos algum dos itens de cada dimensão, o valor do *Alpha de Cronbach* não iria ser superior. Deste modo, opta-se por incluir todos os itens em cada dimensão.

No caso dos Comportamentos Percebidos como Ineficazes – Equipa, verifica-se que, se excluíssemos o item Haml 18 – ‘*Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens*’ -, o *Alpha de Cronbach* aumentaria ligeiramente para 0,706. Tendo em conta a análise semântica do item, constata-se que é importante para a análise dos comportamentos percebidos como ineficazes, pois descreve um perfil de líder. Assim sendo, opta-se por aceitar o item na escala.

Tabela N.º 55 - Estatísticas de Fiabilidade - Comportamentos Percebidos

Dimensão da escala	Itens da dimensão	Alpha de Cronbach inicial	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Comportamentos Percebidos como Eficazes	Haml_01	0,946	0,942
	Haml_02		0,945
	Haml_03		0,941
	Haml_04		0,942
	Haml_05		0,940
	Haml_06		0,939
	Haml_07		0,947
	Haml_08		0,942
	Haml_09		0,940
	Haml_10		0,943
	Haml_11		0,940
	Haml_12		0,941
	Haml_13		0,940
	Haml_14		0,941
Comportamentos Percebidos como Ineficazes - FUNÇÃO	Haml_15	0,874	0,826
	Haml_20		0,854
	Haml_22		0,839
	Haml_24		0,853
	Haml_25		0,858
Comportamentos Percebidos como Ineficazes - EQUIPA	Haml_18	0,681	0,706
	Haml_19		0,564
	Haml_23		0,479

## iii) Sensibilidade – CMPO

Analisando a *Tabela N.º 56*, verifica-se que os itens referentes aos Comportamentos Percebidos não têm a mediana encostada a nenhum dos extremos e os valores absolutos da assimetria e do achatamento são inferiores a 3 e a 7 respetivamente. Quanto aos itens Haml8, Haml20, e Haml24 não apresentam respostas em todos os pontos, no entanto, opta-se por aceitar esses itens, pois em termos semânticos são importantes na definição dos comportamentos do líder percebidos como ineficazes por parte dos líderes e liderados.

Tabela N.º 56 - Estatísticas de Sensibilidade - Comportamentos Percebidos

	N		Mediana	Assimetria	Erro assimetria padrão	Curtose	Erro Curtose padrão	Mín.	Máx.
	Válido	Omisso							
Haml_01	92	0	3,00	-0,269	0,251	0,221	0,498	1	4
Haml_02	92	0	3,00	-0,559	0,251	0,095	0,498	1	4
Haml_03	92	0	3,00	-0,239	0,251	0,202	0,498	1	4
Haml_04	92	0	3,00	-0,172	0,251	-0,074	0,498	1	4
Haml_05	92	0	3,00	-0,404	0,251	0,097	0,498	1	4
Haml_06	92	0	3,00	-0,365	0,251	-0,402	0,498	1	4
Haml_07	92	0	3,00	-0,324	0,251	-0,166	0,498	1	4
Haml_08	92	0	3,00	-0,218	0,251	-0,836	0,498	2	4
Haml_09	92	0	3,00	-0,447	0,251	0,164	0,498	1	4
Haml_10	92	0	3,00	-0,144	0,251	-0,330	0,498	1	4
Haml_11	92	0	3,00	-0,434	0,251	0,295	0,498	1	4
Haml_12	92	0	3,00	-0,278	0,251	-0,411	0,498	1	4
Haml_13	92	0	3,00	-0,651	0,251	-0,216	0,498	1	4
Haml_14	92	0	3,00	0,098	0,251	-0,738	0,498	1	4
Haml_15	92	0	2,00	0,554	0,251	-0,357	0,498	1	4
Haml_18	92	0	2,00	0,119	0,251	-0,505	0,498	1	4
Haml_19	92	0	2,00	0,531	0,251	-0,217	0,498	1	4
Haml_20	92	0	2,00	0,322	0,251	-0,630	0,498	1	3
Haml_22	92	0	2,00	0,814	0,251	0,079	0,498	1	4
Haml_23	92	0	2,00	0,759	0,251	0,616	0,498	1	4
Haml_24	92	0	2,00	0,304	0,251	-0,677	0,498	1	3
Haml_25	92	0	1,50	0,907	0,251	0,420	0,498	1	4

### 5.5.2 Análise de Correlação e de Regressão Linear

Após a verificação das qualidades psicométricas das escalas utilizadas neste estudo, procede-se à análise de correlação e de regressão linear de forma a se conseguir verificar as hipóteses formuladas. Através da análise de correlação entre as variáveis, é possível testar a hipótese H3 e para as restantes hipóteses formuladas – H4, H5, H6 e H7 -, foram realizadas quatro regressões lineares simples.

Considerando os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes como sendo a variável Liderança percebida como eficaz (LPE), é importante analisar a associação entre as variáveis referentes às Competências (CMPE) - Competências Intelectuais (CMPE\_I), de Gestão (CMPE\_G), Sociais (CMPE\_S) e Emocionais (CMPE\_E) -, e a existência de uma relação linear..

## A) Correlação

A análise de correlação simples, variável a variável, é feita através do coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) e o nível de significância ( $\rho$ ), pois o número de observações é superior a 30. Estes permitem saber se existe ou não uma correlação linear entre as variáveis. Através do nível de significância ( $\rho$ ), que apresenta um valor de 0, indicia a existência de uma correlação linear, logo de uma associação entre as variáveis. Quanto ao coeficiente de Pearson indica o grau de correlação, podendo ser positivo ou negativo e moderado, se  $0,5 < r < 0,69$ , elevado, se  $0,7 < r < 0,89$  e muito elevado, se  $0,9 < r < 1$ . Da análise destacam-se os seguintes resultados (Tabela N.º 57):

Tabela N.º 57 - Correlação entre as variáveis

		<b>Critérios Comp. Eficazes</b>	<b>Critérios Comp. Ineficazes</b>	<b>Critérios Comp. Ineficazes - FUNÇÃO</b>	<b>Critérios Comp. Ineficazes - EQUIPA</b>	<b>CMPE_ I</b>	<b>CMPE_ G</b>	<b>CMPE_ S</b>	<b>CMPE_ E</b>
<b>Critérios Comp. Eficazes - LPE</b>	Cor. Pearson	1							
	Nív. Sig.								
	N	92							
<b>Critérios Comp. Ineficazes</b>	Cor. Pearson	-0,873**	1						
	Nív. Sig.	0,000							
	N	92	92						
<b>Critérios Comp. Ineficazes - FUNÇÃO</b>	Cor. Pearson	-0,839**	0,931**	1					
	Nív. Sig.	0,000	0,000	0,000					
	N	92	92	92					
<b>Critérios Comp. Ineficazes - EQUIPA</b>	Cor. Pearson	-0,691**	0,835**	0,577**	1				
	Nív. Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000				
	N	92	92	92	92				
<b>CMPE_I</b>	Cor. Pearson	0,925**	-0,820**	-0,793**	-0,641**	1			
	Nív. Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
	N	92	92	92	92	92			
<b>CMPE_G</b>	Cor. Pearson	0,894**	-0,804**	-0,773**	-0,636**	0,910**	1		
	Nív. Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	92	92	92	92	92	92		
<b>CMPE_S</b>	Cor. Pearson	0,874**	-0,804**	-0,744**	-0,678**	0,889**	0,914**	1	
	Nív. Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	92	92	92	92	92	92	92	
<b>CMPE_E</b>	Cor. Pearson	0,856**	-0,786**	-0,770**	-0,600**	0,912**	0,896**	0,862**	1
	Nív. Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92

\*\* Correlação é significativa no nível 0,01.

- O grau de correlação é positivo e elevado entre os Critérios Comportamentais Genéricos percebidos como Eficazes (CMPE\_E) e as Competências (CMPE) e negativo relativamente aos Critérios Comportamentais Genéricos percebidos como Ineficazes (CMPE\_NE);
- Tendo em conta que a Liderança percebida como eficaz (LPE) é constituída pelos comportamentos percebidos como eficazes (CMPE\_E), constata-se que tem uma correlação

positiva muito elevada com as Competências e negativa com os comportamentos percebidos como ineficazes (CMPO\_NE); e,

- a maioria das variáveis apresenta um grau de correlação elevado e muito elevado à exceção Critérios Comportamentais Genéricos percebidos como Ineficazes – EQUIPA -, relativamente a todas as variáveis referentes às Competências e aos Critérios Comportamentais Genéricos percebidos como Ineficazes – FUNÇÃO -, que apresentam um grau de correlação moderado.

Através da análise de correlação das variáveis é possível concluir relativamente à hipótese de investigação H3:

**H3: As competências apresentam uma relação positiva face aos comportamentos do líder percebidos pelos próprios e pelos seus liderados.**

A hipótese é parcialmente validada com a análise de correlações. Se considerarmos os comportamentos do líder percebidos como eficazes verifica-se uma relação positiva com as competências, no entanto, se considerarmos os comportamentos do líder percebidos como ineficazes, a relação é negativa. Este estudo contribui com mais informação sobre os comportamentos percebidos, separando os eficazes dos ineficazes.

**B) Regressão**

O modelo de regressão permite prever o comportamento de uma variável quantitativa (dependente, Y) a partir de uma variável de natureza essencialmente quantitativa (independente ou explicativa, X) informando sobre a margem de erro dessas previsões (Pestana & Gageiro, 2014, 643). Neste caso, o modelo de regressão linear permite perceber a relação entre as Competências (CMPE) e a Liderança percebida como Eficaz (LPE). O objetivo é demonstrar a existência de uma relação matemática que indique uma relação de causa-efeito, permitindo a previsão em futuras observações. A Liderança percebida como Eficaz (LPE), que resulta dos Critérios Comportamentais Genéricos percebidos como Eficazes (CMPO\_E) assume a variável dependente (Y) e as Competências a incluir na equação de regressão assume-se como a variável independente (X).

Seguindo a lógica da análise das escalas métricas, opta-se por fazer regressões lineares simples entre a Liderança percebida como Eficaz (LPE) e cada uma das Competências -

Competências Intelectuais (CMPE\_I), de Gestão (CMPE\_G), Sociais (CMPE\_S) e Emocionais (CMPE\_E)

A metodologia utilizada permite assim estimar uma equação de regressão linear, através do método dos mínimos quadrados, que não é mais do que minimizar a soma dos quadrados dos desvios. A equação representa-se da seguinte forma:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \mathcal{E}$ , onde os  $\beta$  são os coeficientes de regressão que traduzem o declive ou o acréscimo na variável dependente provocado pelo acréscimo unitário da variável independente ( $X$ ) e  $\mathcal{E}$  é a variável que inclui todos os fatores residuais mais os possíveis erros de medição. O coeficiente ( $\beta$ ) indica a importância relativa da variável independente, permitindo saber qual a sua capacidade explicativa.

Para ser considerado válido, o modelo tem de cumprir os seguintes pressupostos: i) Linearidade dos parâmetros do fenómeno em estudo; ii) Independência das variáveis explicativas – Não existência colinearidade; iii) Os erros ( $\mathcal{E}_i$ ) têm valor esperado nulo – Exogeneidade - e variância constante – Homocedasticidade; iv) Os erros ( $\mathcal{E}_i$ ) são independentes entre si; e, v) Os erros ( $\mathcal{E}_i$ ) apresentam uma distribuição normal – Normalidade dos erros (Pestana & Gageiro, 2014).

A validação do modelo é feita através da significância do coeficiente da regressão - teste  $t$ , da significância global do modelo – teste  $F$  e da análise da qualidade de ajuste do modelo à realidade - coeficiente de determinação ( $R^2$ ). O teste  $t$  de Student é um teste de hipótese que permite rejeitar ou não uma hipótese nula quando a estatística de teste  $t$  segue uma distribuição  $t$  de Student. A distribuição  $t$  de Student é uma distribuição simétrica e para grandes amostras ( $N > 30$ ) aproxima-se de uma distribuição normal. O teste  $t$  testa a hipótese do valor de  $\beta$  ser igual a zero. Se o valor deste rácio for inferior a dois, em módulo, aceitamos a hipótese nula de que o parâmetro é igual a zero, logo, aceitamos a insignificância do coeficiente da variável independente ou através do nível de significância ( $\rho$ ) superior a 0,05, rejeitando-se como variáveis explicativas. O teste  $F$  de Snedecor é utilizado na análise de variância (ANOVA) e é calculado através da divisão entre a soma média dos quadrados dentro dos grupos (erro) e a soma média dos quadrados entre grupos (factor). Se o valor de  $F$  for muito elevado, existem evidências para rejeitar a hipótese nula, logo, com 95% de confiança, as variáveis estão associadas. Através do nível de significância ( $\rho$ ), se for inferior a 0,05, rejeita-se a hipótese de igualdade das médias, logo as variáveis estão associadas. O teste  $F$  permite testar a significância global do modelo, e considerando a hipótese nula de que  $\beta = 0$ , se o nível de significância ( $\rho$ ) for inferior a 0,05, leva a rejeitar-se a hipótese nula,

demonstrando-se que o modelo é válido. O Coeficiente de determinação ( $R^2$ ) mede a proporção da variação de Y em relação à média que é explicada pela regressão. A qualidade do ajuste será tanto maior quanto mais  $R^2$  se aproximar da unidade; o  $R^2$  pode aumentar com a inclusão de mais uma variável, o que nem sempre se traduz num maior poder explicativo. Deste modo, utiliza-se o coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$  Ajustado) que procura corrigir o valor  $R^2$  através do uso de variâncias em vez de variações, eliminando assim a dependência do bom ou mau ajustamento em relação ao número de variáveis independentes. De acordo com diversos autores (Reis, Melo, Andrade, & Calapez, 1997; Pestana & Gageiro, 2014), seguindo o teorema do limite central, assume-se que para amostras grandes ( $N > 30$ ), a distribuição é aproximadamente normal e como o teste  $F$  se apresenta como um teste robusto à homocedasticidade, a análise de variância é essencial para aferir quanto à validade do modelo.

Deste modo, a definição do modelo de regressão linear simples será a Liderança Percebida como Eficaz em função das Competências (Sociais, Intelectuais, Emocionais e de Gestão) e terá o seguinte formato:

$LPE = f(\text{CMPE}) + \varepsilon$ , em que  $\varepsilon$  dá-nos o desvio ou a diferença entre o que é realmente observado relativamente ao seu valor esperado condicionado, ou seja, o erro.

Seguindo as hipóteses de investigação estabelecidas inicialmente, procede-se ao teste das hipóteses através da aplicação do modelo de regressão linear simples.

$$- LPE = \beta_0 + \beta_1 \text{Competências Sociais (CMPE\_S)} + \varepsilon$$

Considerando as Competências Sociais (CMPE\_S) como a variável independente procede-se à estimação do modelo. O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo é 0,764, isto significa que 76,4% da variável dependente consegue ser explicada pelos regressor presente no modelo. Podemos ainda usar uma medida alternativa do coeficiente de determinação. O  $R^2$  ajustado é de 0,761, verificando-se que é ligeiramente inferior ao coeficiente de determinação ajustado (Tabela N.º 58). No geral, estes valores apontam para um modelo de boa qualidade de ajustamento à realidade.

Ainda no resumo do modelo, o teste de Durbin-Watson permite analisar um dos pressupostos do modelo - a aleatoriedade e independência dos erros. O teste confirma a inexistência de auto-correlação. O seu valor pertence à região de aceitação da hipótese nula, onde não existe auto-correlação de resíduos e onde a covariância entre os resíduos é nula.

Tabela N.º 58 - Resumo do Modelo - LPE e CMPE\_S

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Desvio Padrão da estimação	Durbin-Watson
1	0,874a	0,764	0,761	0,28021	1,855

a. Preditores: (Constante), CMPE\_S; b. Variável Dependente: LPE

Analisando a significância global do modelo, e considerando a hipótese nula de que  $\beta=0$ , constata-se que o nível de significância ( $\rho$ ) é inferior 0,01, o que nos leva a rejeitar a hipótese nula, isto é, a variável explicativa é independente. Logo, ao rejeitar-se a hipótese nula, demonstra-se que o modelo é válido (Tabela N.º 59).

Tabela N.º 59 - ANOVA - LPE e CMPE\_S

Modelo		Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	22,859	1	22,859	291,132	0,000b
	Residual	7,067	90	0,079		
	Total	29,926	91			

a. Variável Dependente: LPE; b. Preditores: (Constante), CMPE\_S;

O coeficiente  $\beta$  indica-nos a importância relativa da variável independente do modelo, permitindo identificar a capacidade explicativa sobre a variável dependente. Para testar a hipótese do valor de  $\beta$  ser igual a zero, utiliza-se o teste  $t$ . Como o rácio  $t$  é superior a 2 em módulo, rejeita-se a  $H_0$  e conclui-se quanto à significância do coeficiente.

Através da Tabela N.º 60, apresenta-se a estimação do modelo e chega-se à seguinte equação:

$$\text{LPE} = 0,638 + 0,805 \text{ CMPE}_S + \varepsilon$$

Tabela N.º 60 - Coeficientes- LPE e CMPE\_S

Modelo		Coeficientes não Estandarizado		Coeficientes Estandarizado		Estatísticas Colinearidade		
		B	Desvio Padrão	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)	0,638	0,136		4,694	0,000		
	CMPE_S	0,805	0,047	0,874	17,063	0,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: LPE

Outro dos pressupostos do modelo que têm de ser garantidos é a independência entre as variáveis. Este pressuposto aplica-se a regressões múltiplas, que não é o caso.

De acordo com os pressupostos da regressão, os resíduos devem distribuir-se aleatoriamente em torno de 0. Na Tabela N.º 61, observa-se que a média dos resíduos que é 0. Deste modo, verifica-se o pressupostos do modelo relativamente à exogeneidade. Graficamente, é possível verificar no Anexo IX.

Tabela N.º 61 - Estatísticas dos Resíduos - LPE e CMPE\_S

	Min	Max	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	1,672	3,856	2,902	0,501	92
Residual	-0,679	0,653	0,000	0,278	92
Std. Valor previsto	-2,453	1,905	0,000	1,000	92
Std. Residual	-2,424	2,332	0,000	0,994	92

a. Variável Dependente: LPE

Por último, é necessário garantir a normalidade dos erros como pressuposto do modelo de regressão. Através da *Tabela N.º 62*, constata-se que o nível de significância dos testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk é superior a 0,01, logo aceita-se a hipótese nula de distribuição normal.

Tabela N.º 62 - Teste da Normalidade - LPE e CMPE\_S

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Resíduos estandardizados	0,079	92	0,200*	0,984	92	0,336

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Tendo a conta os resultados do modelo de regressão linear entre a variável da Liderança Percebida como Eficaz (LPE) e as Competências Sociais (CMPE\_S), é possível concluir quanto à hipótese de investigação H4:

**H4: As competências sociais (CMPE\_S) apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz (LPE).**

Através da equação da regressão linear é possível verificar que existe uma relação linear positiva entre as competências sociais (CMPE\_S) e a Liderança Percebida como Eficaz (LPE) que é constituído pelos critérios comportamentais percebidos como eficazes (CMPE\_E). O coeficiente de  $\beta_1 = 0,805$ , significa que quando as competências sociais (CMPE\_S) variam um ponto percentual, mantendo tudo o resto constante, a Liderança Percebida como Eficaz (LPE) variará 0,805.

$$- LPE = \beta_0 + \beta_1 \text{Competências Intelectuais (CMPE_I)} + \varepsilon$$

Analisando as Competências Intelectuais (CMPE\_I) como a variável independente, verifica-se que o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo é de 0,856, isto significa que 85,6% da variável dependente consegue ser explicada pelo regressor presente no modelo. Através do  $R^2$  ajustado, constata-se que é muito próximo do anterior (0,855) (*Tabela N.º 63*). No geral, estes valores apontam para um modelo de boa qualidade de ajustamento à realidade.

O teste de Durbin-Watson permite analisar um dos pressupostos do modelo - a aleatoriedade e independência dos erros. O teste confirma a inexistência de auto-correlação, pois o seu valor pertence à região de aceitação da hipótese nula, onde não existe auto-correlação de resíduos e onde a co-variância entre os resíduos é nula.

Tabela N.º 63 - Resumo do Modelo - LPE e CMPE\_I

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Desvio Padrão da estimação	Durbin-Watson
1	0,925a	0,856	0,855	0,21866	2,083

a. Preditores: (Constante), CMPE\_I; b. Variável Dependente: LPE

Para se analisar a significância global do modelo considera-se a hipótese nula de que  $\beta=0$ . Na Tabela N.º 64, constata-se que o nível de significância ( $p$ ) é inferior 0,01, o que nos leva a rejeitar a hipótese nula, isto é, a variável explicativa/independente é independente. Ao rejeitar-se a hipótese nula, demonstra-se que o modelo é válido.

Tabela N.º 64 - ANOVA - LPE e CMPE\_I

Modelo		Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	25,622	1	25,622	535,873	0,000b
	Residual	4,303	90	,048		
	Total	29,926	91			

a. Variável Dependente: LPE; b. Preditores: (Constante), CMPE\_I;

Quanto ao coeficiente  $\beta$ , indica-nos a importância relativa da variável independente do modelo. Para testar a hipótese do valor de  $\beta$  ser igual a zero, utiliza-se o teste  $t$ . Como o rácio  $t$  é superior a 2 em módulo, rejeita-se a  $H_0$  e conclui-se quanto à significância do coeficiente. Através da Tabela N.º 65, apresenta-se a estimação do modelo e chega-se à seguinte equação:

$$LPE = 0,315 + 0,910 CMPE_I + \varepsilon$$

Tabela N.º 65 - Coeficientes - LPE e CMPE\_I

Modelo		Coeficientes não Estandarizado		Coeficientes Estandarizado		Estatísticas Colinearidade		
		B	Desvio Padrão	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)	0,315	0,114		2,764	0,007		
	CMPE_I	0,910	0,039	0,925	23,149	0,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: LPE

Através da Tabela N.º 66, observa-se que a média dos resíduos é 0. Deste modo, verifica-se o pressupostos do modelo relativamente à exogeneidade, onde os resíduos devem distribuir-se aleatoriamente em torno de 0.

Tabela N.º 66 - Estatísticas dos Resíduos - LPE e CMPE\_I

	Min	Max	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	1,452	3,955	2,902	0,530	92
Residual	-0,561	0,552	0,000	0,217	92
Std. Valor previsto	-2,731	1,985	0,000	1,000	92
Std. Residual	-2,568	2,526	0,000	0,994	92

a. Variável Dependente: LPE

Um dos pressupostos do modelo de regressão refere que os erros têm de ter uma distribuição normal. Na *Tabela N.º 67*, constata-se que o nível de significância dos testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk é superior a 0,01, logo aceita-se a hipótese nula de distribuição normal. Graficamente, é possível verificar no Anexo IX.

Tabela N.º 67 - Teste da Normalidade - LPE e CMPE\_I

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Resíduos estandardizados	0,068	92	0,200*	,989	92	0,660

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

De acordo com os resultados do modelo de regressão linear entre a variável da Liderança Percebida como Eficaz (LPE) e as Competências Intelectuais (CMPE\_I), é possível concluir quanto à hipótese de investigação H5:

**H5: As competências intelectuais (CMPE\_I) apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz (LPE).**

Através da equação da regressão linear é possível verificar que existe uma relação linear positiva entre as competências intelectuais (CMPE\_I) e a Liderança Percebida como Eficaz (LPE) que é constituído pelos critérios comportamentais percebidos como eficazes (CMPE\_E). O coeficiente de  $\beta_1 = 0,901$ , significa que quando as competências intelectuais (CMPE\_I) variam um ponto percentual, mantendo tudo o resto constante, a Liderança Percebida como Eficaz (LPE) variará 0,901.

$$\text{LPE} = \beta_0 + \beta_1 \text{Competências Emocionais (CMPE_E)} + \varepsilon$$

Tendo em conta as Competências Emocionais (CMPE\_E) como variável independente, verifica-se na *Tabela N.º 68* que, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo é de 0,733, isto significa que 73,3% da variável dependente consegue ser explicada pelo regressor presente no modelo. Através do  $R^2$  ajustado, constata-se que é muito próximo do anterior (0,73). No geral, estes valores apontam para um modelo de boa qualidade de ajustamento à realidade.

Para analisar o pressuposto do modelo referente à aleatoriedade e independência dos erros utiliza-se o teste de Durbin-Watson. Este confirma a inexistência de auto-correlação, pois o seu valor pertence à região de aceitação da hipótese nula, onde não existe auto-correlação de resíduos e onde a co-variância entre os resíduos é nula.

Tabela N.º 68 - Resumo do Modelo - LPE e CMPE\_E

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Desvio Padrão da estimação	Durbin-Watson
1	0,856a	0,733	0,730	0,298	1,997

a. Preditores: (Constante), CMPE\_E; b. Variável Dependente: LPE

Quanto à significância global do modelo, considera-se a hipótese nula de que  $\beta=0$ . Na Tabela N.º 69, constata-se que o nível de significância ( $p$ ) é inferior 0,01, o que nos leva a rejeitar a hipótese nula, isto é, a variável explicativa/independente é independente. Ao rejeitar-se a hipótese nula, demonstra-se que o modelo é válido.

Tabela N.º 69 - ANOVA - LPE e CMPE\_E

Modelo		Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	21,934	1	21,934	246,996	0,000b
	Residual	7,992	90	0,089		
	Total	29,926	91			

a. Variável Dependente: LPE; b. Preditores: (Constante), CMPE\_E;

O coeficiente  $\beta$  indica-nos a importância relativa da variável independente do modelo. Para testar a hipótese do valor de  $\beta$  ser igual a zero, utiliza-se o teste  $t$ . Como o rácio  $t$  é superior a 2 em módulo, rejeita-se a  $H_0$  e conclui-se quanto à significância do coeficiente.

Através da Tabela N.º 70, apresenta-se a estimação do modelo e chega-se à seguinte equação:

$$\text{LPE} = 0,661 + 0,778 \text{ CMPE}_E + \varepsilon$$

Tabela N.º 70 - Coeficientes - LPE e CMPE\_E

Modelo		Coeficientes não Estandarizado		Coeficientes Estandarizado		Estatísticas Colinearidade		
		B	Desvio Padrão	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)	0,661	0,146		4,533	0,000		
	CMPE_E	0,778	0,049	0,856	15,716	0,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: LPE

Através da Tabela N.º 71, observa-se que a média dos resíduos é 0. Deste modo, verifica-se o pressupostos do modelo relativamente à exogeneidade, onde os resíduos devem distribuir-se aleatoriamente em torno de 0.

Tabela N.º 71 - Estatísticas dos Resíduos - LPE e CMPE\_E

	Min	Max	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	1,5949	3,7731	2,9022	0,491	92
Residual	-0,995	0,770	0,000	0,296	92
Std. Valor previsto	-2,663	1,774	0,000	1,000	92
Std. Residual	-3,340	2,584	0,000	0,994	92

a. Variável Dependente: LPE

O modelo de regressão linear pressupõe que os erros tenham uma distribuição normal. Através da Tabela N.º 72, constata-se que o nível de significância dos testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk é superior a 0,01, logo aceita-se a hipótese nula de distribuição normal. Graficamente, é possível verificar no Anexo IX.

Tabela N.º 72 - Testes de Normalidade - LPE e CMPE\_E

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Resíduos estandardizados	0,085	92	0,094	0,985	92	0,385

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Os resultados do modelo de regressão linear entre a variável da Liderança Percebida como Eficaz (LPE) e as Competências Emocionais (CMPE\_E) permitem concluir quanto à hipótese de investigação H6:

**H6: As competências emocionais (CMPE\_E) apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz (LPE).**

A equação da regressão linear permite verificar que existe uma relação linear positiva entre as competências emocionais (CMPE\_E) e a Liderança Percebida como Eficaz (LPE) que é constituído pelos critérios comportamentais percebidos como eficazes (CMPE\_E). O coeficiente de  $\beta_1 = 0,778$ , significa que quando as competências emocionais (CMPE\_E) variam um ponto percentual, mantendo tudo o resto constante, a Liderança Percebida como Eficaz (LPE) variará 0,778.

$$- LPE = \beta_0 + \beta_1 \text{ Competências de Gestão (CMPE_G)} + \varepsilon$$

Considerando as Competências de Gestão (CMPE\_G) como variável independente, verifica-se na Tabela N.º 73 que, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo é de 0,799, isto significa que 79,9% da variável dependente consegue ser explicada pelo regressor presente no modelo. Através do  $R^2$  ajustado, constata-se que é muito próximo do anterior (0,796). No geral, estes valores apontam para um modelo de boa qualidade de ajustamento à realidade.

Tabela N.º 73 - Resumo do Modelo - LPE e CMPE\_G

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Desvio Padrão da estimação	Durbin-Watson
1	0,894a	0,799	0,796	0,258	2,087

a. Preditores: (Constante), CMPE\_G; b. Variável Dependente: LPE

Relativamente à significância global do modelo, considera-se a hipótese nula de que  $\beta=0$ . Na Tabela N.º 74, constata-se que o nível de significância ( $p$ ) é inferior 0,01, o que nos leva a rejeitar a hipótese nula, isto é, a variável explicativa/independente é independente. Ao rejeitar-se a hipótese nula, demonstra-se que o modelo é válido.

Tabela N.º 74 - ANOVA - LPE e CMPE\_G

Modelo		Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	23,899	1	23,899	356,879	0,000b
	Residual	6,027	90	0,067		
	Total	29,926	91			

a. Variável Dependente: LPE; b. Preditores: (Constante), CMPE\_G;

Quanto ao coeficiente  $\beta$ , indica-nos a importância relativa da variável independente do modelo. Para testar a hipótese do valor de  $\beta$  ser igual a zero, utiliza-se o teste  $t$ . Como o rácio  $t$  é superior a 2 em módulo, rejeita-se a  $H_0$  e conclui-se quanto à significância do coeficiente. Através da Tabela N.º 75, apresenta-se a estimação do modelo e chega-se à seguinte equação:

$$\text{LPE} = 0,526 + 0,839 \text{ CMPE}_G + \varepsilon$$

Tabela N.º 75 - Coeficientes - LPE e CMPE\_G

Modelo		Coeficientes não Estandarizado		Coeficientes Estandarizado			Estatísticas Colinearidade	
		B	Desvio Padrão	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)	0,526	0,129		4,092	0,000		
	CMPE_G	0,839	0,044	0,894	18,891	0,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: LPE

Através da Tabela N.º 76, observa-se que a média dos resíduos é 0. Deste modo, verifica-se o pressupostos do modelo relativamente à exogeneidade, onde os resíduos devem distribuir-se aleatoriamente em torno de 0.

Tabela N.º 76 - Estatísticas dos Resíduos - LPE e CMPE\_G

	Min	Max	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	1,679	3,881	2,902	0,512	92
Residual	-0,689	0,696	0,000	0,257	92
Std. Valor previsto	-2,386	1,910	0,000	1,000	92
Std. Residual	-2,666	2,690	0,000	0,994	92

a. Variável Dependente: LPE

O modelo de regressão linear pressupõe que os erros tenham uma distribuição normal. Através da *Tabela N.º 77*, constata-se que o nível de significância dos testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk é superior a 0,01, logo aceita-se a hipótese nula de distribuição normal. Graficamente, é possível verificar no Anexo IX.

*Tabela N.º 77 - Testes de Normalidade - LPE e CMPE\_G*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Resíduos estandardizados	0,083	92	0,148	0,991	92	0,814

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Os resultados do modelo de regressão linear entre a variável da Liderança Percebida como Eficaz (LPE) e as Competências de Gestão (CMPE\_G) permitem concluir quanto à hipótese de investigação H7:

**H7: As competências de gestão (CMPE\_G) apresentam uma relação positiva com a liderança percebida como eficaz (LPE).**

A equação da regressão linear permite verificar que existe uma relação linear positiva entre as competências de gestão (CMPE\_G) e a Liderança Percebida como Eficaz (LPE) que é constituído pelos critérios comportamentais percebidos como eficazes (CMPO\_E). O coeficiente de  $\beta_1 = 0,839$ , significa que quando as competências de gestão (CMPE\_G) variam um ponto percentual, mantendo tudo o resto constante, a Liderança Percebida como Eficaz (LPE) variará 0,839.

## 5.6 Conclusões do estudo quantitativo

Os resultados obtidos através do questionário foram organizados e analisados através do apoio da aplicação informática IBM SPSS *Statistics 24*. Através da aplicação, procedeu-se à análise das variáveis, tendo em conta a análise descritiva e a análise da qualidade das escalas métricas, de forma a garantir a validade e a fiabilidade das mesmas. De acordo com a natureza das hipóteses de investigação, realiza-se a análise das correlações e das regressões lineares.

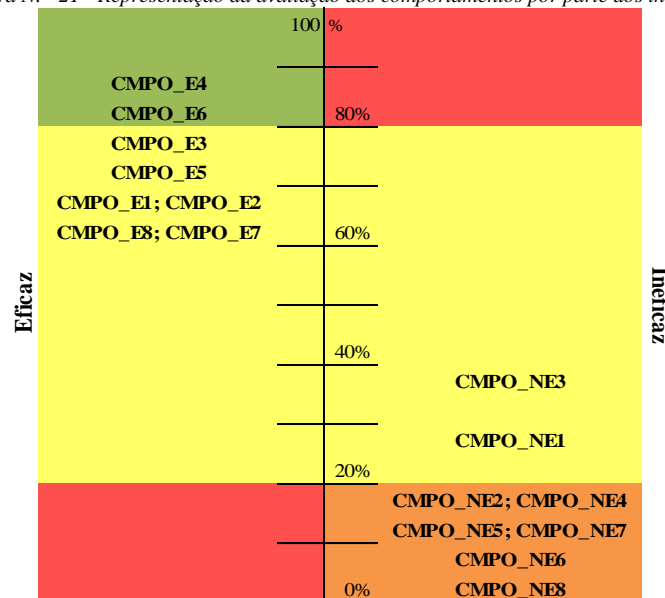
As conclusões do estudo quantitativo vão ser apresentadas seguindo os dois objetivos previamente estabelecidos: - Avaliação dos Critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes (CMPO\_E) e ineficazes (CMPO\_NE) e a verificação da existência de uma relação ou associação entre as Competências (CMPE) e os Critérios comportamentais

genéricos percebidos como eficazes (CMPO\_E), ou seja, com a Liderança Percebida como Eficaz (LPE).

### 5.6.1 Avaliação dos Critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes (CMPO\_E) e ineficazes (CMPO\_NE)

Considerando os vinte e cinco itens dos comportamentos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012), que originaram os oito critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes (CMPO\_E) e ineficazes (CMPO\_NE) pelos líderes ou liderados, é possível esquematizá-los de acordo com a avaliação feita pelos inquiridos da organização portuguesa (Figura N.º 21).

Figura N.º 21 - Representação da avaliação dos comportamentos por parte dos inquiridos



Nota 1: Bom planeamento e organização e execução proactiva, monitorização e controlo (CMPO\_E1); Gestão e Liderança de apoio/suporte (CMPO\_E2); Delegar e dar poder; 'empowerment' (CMPO\_E3); Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais (CMPO\_E4); Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas (CMPO\_E5); Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas (CMPO\_E6); Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas (CMPO\_E7); Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los (CMPO\_E8)

Nota 2: Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros (CMPO\_NE1); Falta de interesse ou respeito pela equipa, e/ou falta de cuidado ou preocupação com o seu bem-estar (CMPO\_NE2); Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens (CMPO\_NE3); Injusto, arrogante, inconsistente, egoísta, manipulador e egoísta (CMPO\_NE4); Intimidante, e/ou põe tudo em causa (CMPO\_NE5); Exibe comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou de procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades (CMPO\_NE6); Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback (CMPO\_NE7); Tem um comportamento antiquado, uma mente fechada, e/ou uma abordagem negativa (CMPO\_NE8)

Através da representação, encontra-se uma área (amarela) onde um conjunto de comportamentos apresentam ainda uma margem de progressão para os líderes melhorarem a eficácia percebida pelos inquiridos. No caso dos comportamentos do líder percebidos como

eficazes (CMPO\_E) que apresentam um nível inferior a 80%, são os comportamentos que os líderes ainda podem melhorar ou aperfeiçoar - *Bom planeamento e organização e execução proactiva, monitorização e controlo* (CMPO\_E1); *Gestão e Liderança de apoio/suporte* (CMPO\_E2); *Delegar e dar poder; ‘empowerment’*(CMPO\_E3); *Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas* (CMPO\_E5); *Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas* (CMPO\_E7); *Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los* (CMPO\_E8). Existem apenas dois comportamentos do líder percebidos como eficazes - *Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais* (CMPO\_E4) e, *Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas* (CMPO\_E6) -, que apresentam um nível superior a 80%, logo considerados eficazes por parte dos líderes e dos liderados. Por outro lado, os comportamentos do líder percebidos como ineficazes (CMPO\_NE) que apresentam um nível superior a 20%, são os comportamentos que mais inquiridos consideram existir nos seus supervisores diretos - *Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros* (CMPO\_NE1); *Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens* (CMPO\_NE3). Não desvalorizando os comportamentos ineficazes que apresentam um nível inferior a 20% (zona laranja), pois necessitam de ser tidos em consideração, porque são comportamentos considerados como ineficazes pelos inquiridos.

Através da análise das escalas ao nível dos itens dos comportamentos percebidos, constata-se que os catorze itens dos comportamentos percebidos como eficazes medem o mesmo construto. A Análise Fatorial Exploratória e as estatísticas de fiabilidade e de sensibilidade demonstram que os catorze itens do comportamentos percebidos como eficazes medem o que se pretende estudar sem a necessidade de remover qualquer item. Tendo em conta estes resultados, assume-se que estes itens constituem a variável referente à Liderança percebida como eficaz (LPE), que foi utilizada nas análises de correlação e de regressão. Ao nível dos comportamentos percebidos como ineficazes, a análise da qualidade das escalas demonstram que existem dois grupos de construtos (dois fatores) – Comportamentos percebidos como ineficazes – FUNÇÃO e os Comportamentos percebidos como ineficazes – EQUIPA. Além desta distinção relativamente aos comportamentos percebidos como ineficazes, foram removidos três itens que comprometiam a qualidade da escala pela fraca correlação e por assumirem alguma ambiguidade em termos semânticos.

### 5.6.2 Verificação da existência de uma relação entre as Competências (CMPE) e a Liderança percebida como eficaz (LPE)

As análises de correlação e de regressão contribuem para verificar a existência de uma associação entre as variáveis. De uma forma geral, constata-se que as competências (CMPE) apresentam uma associação positiva e forte com os comportamentos percebidos como eficazes (CMPO\_E) que por medirem o mesmo construto foi considerado, em termos de variável quantitativa, a liderança percebida como eficaz (LPE). Pelo contrário, constata-se uma associação negativa entre as competências e os comportamentos percebidos como ineficazes (CMPO\_NE); essa associação negativa é mais forte relativamente aos Comportamentos percebidos como ineficazes referentes à função do líder (-0,839) do que os Comportamentos percebidos como ineficazes referentes à sua relação com a equipa (-0,691).

Considerando a análise à qualidade das escalas feita ao nível das subescalas, foi possível aferir quanto aos construtos das Competências Intelectuais (CMPE\_I), das Competências de Gestão (CMPE\_G), das Competências Sociais (CMPE\_S) e das Competências Emocionais (CMPE\_E). A Análise Fatorial Exploratória e as estatísticas de fiabilidade e de sensibilidade demonstram que os itens que compõem cada um dos tipos de competências medem o mesmo construto, não sendo necessário remover qualquer item.

Seguindo a mesma metodologia, a análise de regressão foi realizada a cada tipo de competência de forma a estudar-se o impacto de cada uma na liderança percebida como eficaz (LPE). Neste sentido, foi aplicado o modelo de regressão linear simples aos quatro tipos de competências - Competências Intelectuais (CMPE\_I), das Competências de Gestão (CMPE\_G), das Competências Sociais (CMPE\_S) e das Competências Emocionais (CMPE\_E). Das análises de regressão lineares simples resultaram as seguintes quatro equações:

$$\begin{aligned} LPE &= 0,638 + 0,805 \text{ CMPE}_S + \varepsilon \\ LPE &= 0,315 + 0,910 \text{ CMPE}_I + \varepsilon \\ LPE &= 0,661 + 0,778 \text{ CMPE}_E + \varepsilon \\ LPE &= 0,526 + 0,839 \text{ CMPE}_G + \varepsilon \end{aligned}$$

Conclui-se assim, a existência de uma relação linear positiva entre as Competências associadas à Liderança e à Gestão (CMPE), da proposta de modelo integrativo, e a Liderança percebida como eficaz (LPE), constituída pelos comportamentos percebidos como eficazes.

No próximo capítulo, de uma forma mais aprofundada e fazendo a associação com a teoria, procede-se à discussão dos resultados dos estudos quantitativo e qualitativo, tendo em conta a sua integração e a questão de investigação anteriormente estabelecida.

## **CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

## 6.1 Introdução

A discussão dos resultados é fundamental para um projeto de investigação. Mais do que apresentar e interpretar os dados, quer qualitativos, quer quantitativos, é essencial explicar os resultados à luz da teoria existente na literatura. Nesta tese, este capítulo apresenta três tópicos que surgem devido à abordagem metodológica escolhida. Tendo em conta os estudos efetuados, procura-se, por um lado, clarificar a discussão dos resultados que são de natureza qualitativa e quantitativa e, por outro lado, integrar os resultados obtidos fruto da estratégia metodológica. Na fase da interpretação dos dados, a estratégia é assim a integração dos resultados qualitativos e quantitativos, de forma a obterem-se os resultados globais. À medida que se discutem os resultados são apresentadas também as limitações ao estudo.

## 6.2 Discussão dos resultados do estudo qualitativo e as suas limitações

No estudo qualitativo pretendeu-se identificar os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes pelos líderes e liderados numa organização portuguesa, através de situações concretas vividas pelos mesmos. Este objetivo surge em virtude de não existir qualquer estudo científico semelhante em Portugal. Assim sendo, procurou-se seguir um modelo já anteriormente utilizado em outros países para contribuir com mais dados para a construção de um modelo teórico que pretende identificar critérios comportamentais genéricos ou universais percebidos pelos líderes e liderados (Patel & Hamlin, 2012). Por outro lado, pretende-se ainda comparar os resultados na organização portuguesa com os critérios comportamentais genéricos percebidos resultantes desses estudos já realizados, de forma a perceber se são semelhantes. Neste sentido, as duas questões de investigação inicialmente estabelecidas foram as seguintes:

**QST\_INV1:** O que é que os líderes e os liderados/não gestores da organização portuguesa percecionam como comportamentos do líder eficazes e ineficazes?

**QST\_INV2:** Como é que os comportamentos percecionados pelos líderes e pelos liderados portugueses se comparam com os critérios comportamentais genéricos percecionados, identificados por Patel & Hamlin (2012)?

Na análise dos dados, foi importante perceber quais são os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes pelos líderes e liderados da organização portuguesa. Depois foi necessário agrupá-los tendo em conta os critérios comportamentais genéricos percebidos, já anteriormente definidos pelo autor do modelo, através dos vários estudos

realizados em diversos países, nomeadamente europeus (Patel & Hamlin, 2012). Além da necessidade de se comparar e agrupar os comportamentos, uma das preocupações foi hierarquizá-los quanto ao número de vezes referenciados pelos participantes, no sentido de se perceber também quais os comportamentos mais referenciados, quer em termos eficazes, quer ineficazes. Em síntese, apresenta-se a *Tabela N.º 78*, onde se identificam os comportamentos, por ordem decrescente, quanto ao número de vezes referenciados pelos participantes.

*Tabela N.º 78 - Comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes mais referenciados*

Comportamentos Eficazes	Comportamentos Ineficazes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhece o bom desempenho individualmente e em público e celebra os sucessos da equipa (11);</li> <li>- Ensina, ajuda e acompanha os elementos da equipa a melhorar o seu desempenho ou quando têm dificuldades (9);</li> <li>- Preocupa-se com a vida pessoal e o bem-estar dos funcionários (8);</li> <li>- Partilha a informação, os objetivos, as novidades e as boas práticas entre as várias equipas (diferentes departamentos) (8);</li> <li>- Dá suporte, aconselha e foca-se no futuro, nas soluções e na aprendizagem (7);</li> <li>- Orienta e dá feedback regularmente à equipa (individual/equipa) (7);</li> <li>- É flexível, aberto a outras/diferentes opiniões/perspetivas e permite escolhas por parte da equipa (5);</li> <li>- Envolve e incentiva a participação nos projetos/eventos e dá poderes à equipa (5);</li> <li>- Encoraja e estimula as novas ideias e a busca de soluções inovadoras (5);</li> <li>- Mostra confiança na equipa, delegando tarefas e responsabilidades; dá autonomia (4);</li> <li>- Comunica os objetivos e o plano/estratégia à equipa (4);</li> <li>- Cria dinâmicas e atividades divertidas entre equipas para estimular o trabalho em equipa, o envolvimento e o foco (4);</li> <li>- Promove a participação de todos, nomeadamente os outros gestores, com as suas opiniões e com as novas ideias (4).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omite as informações necessárias à equipa para que possam executar o trabalho (12);</li> <li>- Não comunica de forma clara e verdadeira os objetivos e a estratégia à equipa (10);</li> <li>- Não cumpre com o que se compromete (7);</li> <li>- É inconsistente e incoerente, pois muda de ideias e de comportamentos constantemente (6);</li> <li>- Humilha e permite que as pessoas sejam humilhadas em público (6);</li> <li>- Discrimina as pessoas; trata as pessoas de forma diferente (6);</li> <li>- Não assume o controlo das reuniões e não toma decisões, reagindo mal quando é pressionado (6);</li> <li>- Não encoraja a criação de novas ideias e não ouve as ideias/opiniões dos membros da equipa (5);</li> <li>- Não avalia os resultados do departamento e o desempenho das pessoas (5);</li> <li>- Tolera maus desempenhos, sem responsabilizar ninguém, mesmo quando os erros são recorrentes (5);</li> <li>- Não integra os membros novos da equipa (5);</li> <li>- Falta de resposta (4);</li> <li>- É rude e arrogante a falar com a equipa (4);</li> <li>- Intimida e insulta pessoalmente, nomeadamente as pessoas que pretendem evoluir (4);</li> <li>- Não define claramente os procedimentos, as tarefas e as responsabilidades de cada um (4).</li> </ul>

Nota: () – o número entre parênteses refere o número de vezes que é referenciado (CCI).

A informação apresentada no quadro anterior permite em termos da organização portuguesa analisar como é percebida a liderança eficaz e ineficaz por parte dos líderes e dos liderados. Os resultados permitem à organização promover e desenvolver internamente os comportamentos identificados como eficazes e, por outro lado, promover programas de formação e de desenvolvimento de líderes que fomentem e apoiem no sentido dos comportamentos ineficazes serem corrigidos por parte dos líderes. A mais-valia destes resultados está no facto de surgirem das situações concretas do dia-a-dia da organização percecionadas pelas entidades intervenientes no processo de liderança – líder e liderado.

Analisando os comportamentos do líder percebidos como eficazes mais referenciados pode-se confirmar a teoria de alguns investigadores que referem que os comportamentos associados à eficácia estão também associados aos estilos de liderança transacional e transformacional (DeRue et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004) – ensina, orienta e dá feedback, partilha a informação, encoraja e estimula novas ideias, promove a participação de todos, reconhece e dá poder e comunica os objetivos e a estratégia, são alguns exemplos. Assim, apesar de existir alguma discordância em termos teóricos quanto à identificação dos comportamentos de gestão e de liderança (D. Collins, 2002; Hamlin, 2004; House & Aditya, 1997; Yukl, 1989), seguindo metodologias distintas é possível chegar a algumas conclusões comuns. Por outro lado, existem também algumas semelhanças entre os comportamentos do líder percebidos como ineficazes com as razões para os colaboradores portugueses não gostarem dos seus líderes identificados pelo estudo de Rego *et al* (2010), nomeadamente a questão da prepotência do líder, a incompetência e a falta de brio profissional, ser injusto e parcial e/ou ter falhas de carácter, a falta de apoio e suporte e o não tomar decisões quando necessário.

Respondendo à primeira questão de investigação (QST\_INV1), os participantes do estudo percecionam como eficaz os seguintes comportamentos do líder: - reconhece os outros e celebra o sucesso com eles, procurando ativamente ensinar, ajudar e acompanhar no sentido de melhorias de desempenho. Demonstra também uma preocupação com a vida pessoal e o bem-estar dos colaboradores. Promove ainda a participação de todos e a partilha de informação através de uma comunicação clara dos objetivos e da estratégia. Mantém uma relação aberta e de confiança com os outros, dando apoio e suporte e sempre que possível encoraja e estimula a participação com novas ideias. Pelo contrário, os comportamentos do líder percebidos como ineficazes são considerados como sendo: - a falta de informação e de resposta quando solicitada, assim como, a falta de uma comunicação clara dos objetivos e da definição dos procedimentos e tarefas de cada um. É alguém que não cumpre com o que se compromete e muda de ideias constantemente, demonstrando alguma incoerência e inconsistência. Na relação com os outros, tem uma atitude rude e arrogante, discriminando e humilhando as pessoas em público, muitas vezes, intimidando e insultando pessoalmente. Não faz uma correta avaliação dos resultados nem dos desempenhos, tolerando mesmo maus desempenhos.

Procurando responder à segunda questão de investigação (QST\_INV2), os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes pelos líderes e liderados, foram agrupados de acordo com os dezasseis critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012). É interessante perceber a semelhança e a similaridade entre os

comportamentos anteriormente identificados pelos estudos anteriores. Ao explorar a hierarquia dos comportamentos do líder procurou-se perceber qual ou quais os comportamentos mais referenciados. Destacam-se os seguintes critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes: - *‘Gestão e Liderança de apoio/suporte’* e *‘Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los’*. As questões relacionadas com o apoio e o suporte do líder, assim como, a comunicação regular com a equipa são os comportamentos do líder mais referenciados pelos líderes e liderados da organização portuguesa. Por oposição, os critérios comportamentais genéricos percebidos como ineficazes mais referenciados são os seguintes: - *‘Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback’* e *‘Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros’*. A falta de comunicação e de informação clara para a execução das tarefas, de feedback e de reconhecimento são considerados pelos participantes como os comportamentos do líder percebidos como ineficazes. Neste sentido, a questão da comunicação demonstra ser fundamental quando se analisa a liderança percebida como eficaz. O planeamento, organização e controlo, assim como, a tolerância a maus desempenhos são também referenciados como comportamentos do líder percebidos como ineficazes.

Através do agrupamento dos comportamentos de acordo com os critérios comportamentais genéricos percebidos, já anteriormente identificados, e da hierarquização dos comportamentos, é assim possível afirmar quanto à semelhança entre eles.

A principal limitação deste estudo prende-se, sem dúvida com o facto de não se ter feito a distinção entre as percepções dos líderes e dos liderados. Tendo em conta que o conceito de eficácia de Hamlin (Hamlin & Hatton, 2013) segue a ideia de Avolio (Avolio, 2007), de que sem liderados não há liderança, logo só existe eficácia se os comportamentos do líder forem percebidos como tal pelos seus liderados. Acredita-se que a análise separada da percepção dos liderados poderia acrescentar mais informação para o desenvolvimento teórico do modelo e demonstrar evidências mais claras de uma liderança percebida como eficaz. Ainda no que se refere à comparação dos comportamentos do líder percebidos, identificados na organização portuguesa, e os comportamentos já anteriormente identificados noutros países, é necessário calcular com maior exactidão o nível de semelhança e de similaridade, de forma a validar as conclusões do modelo e reforçar a ideia de existência de critérios comportamentais genéricos ou universais. Relativamente ao estudo, constata-se ainda a existência de outras limitações e

elas são: i) a dimensão da amostra é reduzida para se poderem generalizar os resultados, relativamente a Portugal. É necessário equacionar a existência de mais estudos em outras organizações portuguesas – públicas, privadas e sem fins lucrativos -, de forma a se obter um maior número de incidentes críticos que depois de analisados permitam verificar e garantir os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes pelos líderes e liderados; e, ii) não existe a preocupação de ter uma amostra equilibrada relativamente ao género. A dificuldade em obter as entrevistas e, tendo em conta o pressuposto dos participantes serem voluntários, culminou com diferenças ao nível do género e da função que executam na organização. É, sem dúvida, necessário aumentar a amostra e ter participantes de outro tipo de organização para garantir e validar os resultados obtidos.

Apesar das limitações apresentadas relativamente ao estudo qualitativo, acredita-se que é mais um contributo para a investigação sobre os comportamentos do líder, ajudando a distinguir os que são percebidos como eficazes e ineficazes quer pelos líderes, quer pelos liderados. Quando em termos teóricos, existem grandes discordâncias relativamente aos comportamentos eficazes do líder. Este modelo, sustentado pelos resultados dos vários estudos, pode ser um grande contributo teórico para a identificação e clarificação desses comportamentos e para o desenvolvimento de líderes.

### 6.3 Discussão dos resultados do estudo quantitativo e as suas limitações

O estudo quantitativo consistiu no tratamento e na análise dos dados obtidos através do questionário ministrado na organização portuguesa em estudo. O questionário, além de ter uma breve caracterização dos inquiridos, está dividido em duas partes – Avaliação dos comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes quanto ao seu desempenho e a avaliação da eficácia das competências do supervisor direto. Os comportamentos resultaram da identificação dos critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel & Hamlin (2012). No último ponto deste capítulo, procuram-se integrar os resultados do questionário com os anteriores obtidos através da entrevista - o estudo qualitativo. Tal como referido anteriormente, não existia nenhum estudo semelhante realizado em Portugal. No caso das competências, resultaram da proposta de modelo integrativo apresentada na revisão da literatura, fruto da análise crítica aos modelos teóricos existentes.

Utilizando uma metodologia quantitativa, pretendeu-se alargar a uma amostra maior de participantes, de forma a se conseguir uma avaliação dos comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes quanto ao seu desempenho. As competências constituem a outra

parte do questionário que procura avaliar a sua eficácia através das percepções de líderes e liderados. Deste modo, procura-se validar a proposta de modelo integrativo de competências associadas à liderança e à gestão apresentado no capítulo da revisão da literatura. A liderança percebida como eficaz surge do objetivo de encontrar as competências que podem potenciar a eficácia dos líderes tendo em conta a percepção dos outros. Daí, a importância de distinguir os comportamentos do líder percebidos como eficazes dos ineficazes e avaliar a eficácia das competências do supervisor direto. Na revisão da literatura, verifica-se que, relativamente ao estudo da liderança existe a dificuldade de estabelecer as variáveis para medir a eficácia. Neste sentido, esta investigação procura aprofundar a relação entre as competências e os comportamentos percebidos como eficazes, ou seja, que conduzem a uma liderança percebida como eficaz.

Este estudo pretendeu assim dar resposta às seguintes questões de investigação:

**QST\_INV3:** Como é que os líderes e os liderados da organização portuguesa avaliam quanto ao desempenho os critérios comportamentais genéricos percecionados, identificados por Patel & Hamlin (2012)?

**QST\_INV4:** Como é que os líderes e os liderados da organização portuguesa avaliam a eficácia das competências associadas à liderança e à gestão, propostas no modelo integrativo?

**QST\_INV5:** Existe alguma relação entre as competências e os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes pelos líderes e liderados, identificados por Patel & Hamlin (2012)?

A questão da eficácia e a sua avaliação é debatida ao longo da revisão da literatura, encontrando-se diversas abordagens (D. Collins & Holton III, 2004). Fiedler (1996) considera que não se conhece bem o processo de formação de liderança que contribui para o aumento do desempenho organizacional, logo como é que se pode traduzir em comportamentos mais eficazes. Na mesma sequência, House e Aditya (1997) referem não haver evidências de resultados nos comportamentos. Boyatzis assume que o desenvolvimento de liderança está associado ao líder, ao seu desejo de ser líder, mais propriamente ao desejo sustentável de mudança (Boyatzis, 2006a, 2008b). A falta de consenso quanto à eficácia nomeadamente a sua medição leva os investigadores a procurar outras abordagens.

Seguindo a abordagem de Hamlin, existe uma eficácia percebida que traduz-se em critérios comportamentais genéricos percebidos que, por seu lado, são identificados e percecionados como tal pelos intervenientes do processo após a reflexão relativamente às situações concretas vivenciadas no dia-a-dia da organização. Através da avaliação dos comportamentos percebidos resultantes das réplicas do estudo de Hamlin (Patel & Hamlin, 2012) pelos

inquiridos da organização portuguesa, constata-se que os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes, mais predominantes, ou seja, que os participantes consideram existir no seu supervisor direto são os seguintes por ordem decrescente: - **83% - Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais (CMPO\_E4); 82% - Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas (CMPO\_E6); 77% - Delegar e dar poder; ‘empowerment’ (CMPO\_E3); 76% - Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas (CMPO\_E5); 71% - Bom planeamento e organização e execução proativa, monitorização e controlo (CMPO\_E1); 68% - Gestão e Liderança de apoio/suporte (CMPO\_E2); 68% - Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los (CMPO\_E8); e, 64% - Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas (CMPO\_E7).** Estes resultados demonstram que a preocupação do líder pelas questões pessoais dos elementos da equipa é apontada como o comportamento mais predominante. Segundo Eversole, a preocupação com o balanço entre a vida pessoal e o trabalho tem um impacto direto na produtividade e no desempenho dos trabalhadores, logo na eficácia (B. A. W. Eversole et al., 2007). Outro dos comportamentos que se encontram nos mais predominantes é o líder atender e tratar ativamente das necessidades de aprendizagem e de desenvolvimento das pessoas. Este resultado segue o que Silverman refere que é a pressão existente para os próprios líderes gerirem os processos de aprendizagem dos outros no contexto organizacional (Silverman, 2004).

Ao nível dos critérios comportamentais genéricos percebidos como ineficazes verifica-se que os comportamentos predominantes são os seguintes por ordem decrescente: **38% - Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens (CMPO\_NE3); 28% - Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros (CMPO\_NE1); 17% - Falta de interesse ou respeito pela equipa, e/ou falta de cuidado ou preocupação com o seu bem-estar (CMPO\_NE2); 17% - Injusto, arrogante, inconsistente, egoísta, manipulador e egoísta (CMPO\_NE4); 17% - Intimidante, e/ou põe tudo em causa (CMPO\_NE5); 16% - Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback (CMPO\_NE7); 12% - Exibe comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou de procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades (CMPO\_NE6); 9% - Tem um comportamento antiquado, uma mente**

fechada, e/ou uma abordagem negativa (CMPO\_NE8). Ao nível dos comportamentos do líder percebidos como ineficazes mais predominantes verificam-se também semelhanças relativamente às razões para os colaboradores portugueses não gostarem dos seus líderes apresentadas por Rego *et al.* (2010).

Respondendo à terceira questão de investigação (QST\_INV3), estes resultados mostram que, na opinião dos participantes, os comportamentos do líder percebidos como eficazes mais predominantes referem-se ao cuidado e à preocupação que o líder tem com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais (CMPO\_E4) e ao facto de demonstrar uma atitude aberta e acessível e mantendo uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas (CMPO\_E6). Quanto aos comportamentos do líder percebidos como ineficazes mais predominantes referem-se à atitude autocrática, ditatorial, autoritária do líder/gestor, que não escuta outras abordagens (CMPO\_NE3) e ao mau planeamento, organização e controlo, assim com os maus julgamentos e baixos padrões e tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros (CMPO\_NE1). A questão da atitude autoritária e autocrática pode estar relacionada com o carisma do fundador da organização; apesar de ser uma organização familiar, onde as novas gerações já se encontram à frente das áreas de negócio do grupo, a presença do fundador ainda é muito evidente. A organização surgiu na época em que o país vivia numa ditadura, logo é normal que em termos de cultura organizacional esse comportamento seja referenciado pelas gerações mais novas que possam evidenciar essas diferenças face à liderança dos elementos mais novos.

O contexto atual do mercado de trabalho mostra que a própria natureza do trabalho mudou, logo é necessário identificar e avaliar a eficácia das competências dos líderes. A revisão da literatura relativamente às competências realizada por Yukl (1989) demonstrou existir uma segmentação das pesquisas através das várias abordagens. Deste modo, este investigador criou um quadro de referência para integrar os vários contributos. Quanto aos outros modelos apresentados, alguns deles posteriores ao de Yukl, continuam demonstrando fragilidades quanto à grande variedade de competências que são selecionadas em cada modelo que seguem diferentes focos – inteligência emocional, resolução de problemas, por exemplo. Quanto à eficácia, não se consegue aferir e medir relativamente ao modelo e às competências identificadas.

O modelo de competências associadas à liderança e à gestão proposto na revisão da literatura resulta da integração das competências dos vários modelos teóricos de forma a se obter uma listagem de competências mais atual e abrangente possível. Analisando os dados isoladamente das competências, é possível responder-se à quarta questão de investigação (QST\_INV4). A

competência que apresenta uma maior concordância por parte dos participantes quanto à eficácia do líder é a competência intelectual referente à gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho (CMPE\_I5). Este resultado vem demonstrar a preocupação dos líderes com o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Esta competência é percebida como eficaz pelos inquiridos. À luz da teoria de aprendizagem experimental de Boyatzis e Kolb, este resultado pode ser explicado pelo momento da carreira e da vida do indivíduo, que influenciam o desenvolvimento de competências (Boyatzis, 1993; Boyatzis & Kolb, 1995). Se observarmos o perfil dos inquiridos constata-se que mais de 60% tem até 40 anos de idade. Seria interessante perceber a idade dos gestores, no entanto, através dos resultados, acredita-se que estão no momento de carreira onde a performance é muito importante, daí a necessidade de uma constante atualização de conhecimento e de competências.

As restantes competências que apresentam maior eficácia em cada uma das dimensões de competências são: - Envolvimento de todos na tomada de decisão e na resolução de problemas (CMPE\_G3); Desenvolvimento pessoal e profissional da equipa e dos futuros líderes (CMPE\_S5); Consciência das suas emoções e o efeito dos seus estados emocionais nos outros (CMPE\_E1); e, Gestão dos seus estados emocionais, impulsos e recursos internos (CMPE\_E2). Salienta-se ainda que as competências emocionais apresentam na lista duas competências avaliadas como as mais eficazes pelos participantes do estudo, sendo que são competências emocionais pertencentes à componente pessoal. Estes resultados vão de encontro à abordagem da inteligência emocional de Dulewicz e Higgs (2003), que referem que as competências emocionais e intelectuais são as competências mais responsáveis pelo desempenho da liderança (36% e 27%, respetivamente) relativamente às competências de gestão (16%). Quanto às competências sociais, sobressai a competência de desenvolvimento pessoal e profissional da equipa e dos futuros líderes como uma das que apresentam maior concordância quanto à eficácia. Uma das explicações pode ser a experiência do desenvolvimento que, segundo vários investigadores, influencia o desenvolvimento dos líderes (DeRue & Myers, 2009; Mumford, Marks, et al., 2000; Mumford, Zaccaro, Connelly, et al., 2000). É de salientar por isso, a aposta no desenvolvimento da equipa e dos futuros líderes.

Tendo em conta a análise descritiva das vinte e oito competências em estudo é possível esquematizá-las como as mais e menos eficazes de cada dimensão de competências. Na *Figura N.º 22*, encontram-se sintetizados os resultados.

Figura N.º 22 - Resumo das competências associadas à liderança e à gestão percebidas

	<i>Mais Eficazes</i>	<i>Menos Eficazes</i>
CMPE_ I	<b>Gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho (CMPE_I5)</b>	<b>Imaginação, Criatividade e Inovação, abordagem aberta e confiante relativamente a novas soluções (CMPE_I2)</b> Liderança pelo exemplo, praticando e defendendo os princípios, as normas e as boas práticas (CMPE_I6) Criação de uma missão inspiradora e atrativa que motive todos os elementos da organização (CMPE_I3)
CMPE_ G	<b>Envolvimento de todos na tomada de decisão e na resolução de problemas (CMPE_G3)</b>	Gestão de recursos atempada (materiais, técnicos, financeiros e humanos) (CMPE_G2) Análise, planeamento e organização do trabalho atempada (CMPE_G5) Monitorização das atividades, avaliação dos resultados e feedback construtivo (CMPE_G6)
CMPE_ S	<b>Desenvolvimento pessoal e profissional da equipa e dos futuros líderes/gestores (CMPE_S5)</b>	<b>Escuta ativa e poder de negociação (CMPE_S2)</b> <b>Comunicação eficaz e frequente (verbal e não verbal) com os outros, tendo em conta as suas motivações, necessidades, atitudes e sentimentos (CMPE_S1)</b> Influência e gestão de pessoas (direção, motivação e desenvolvimento) (CMPE_S3)
CMPE_ E	<b>Consciência das suas emoções e o efeito dos seus estados emocionais nos outros (CMPE_E1)</b> <b>Gestão dos seus estados emocionais, impulsos e recursos internos (CMPE_E2)</b>	<b>Gestão dos relacionamentos de forma a induzir respostas desejáveis nos outros, através do trabalho de equipa, gestão de conflitos, inspiração e influência nos outros (CMPE_E5)</b> <b>Confiança em si e nas suas capacidades (CMPE_E3)</b>

A relação entre as competências associadas à liderança e à gestão apresentadas na proposta de modelo e os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes é evidenciado através da análise estatística. Consta-se que cada um dos tipos de competências - Competências Intelectuais (CMPE\_I), das Competências de Gestão (CMPE\_G), das Competências Sociais (CMPE\_S) e das Competências Emocionais (CMPE\_E)-, apresenta uma relação linearmente positiva com a liderança percebida como eficaz (LPE). Esta constituída pelos critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes (CMPE\_E). Por outras palavras, se existirem aperfeiçoamentos ao nível das competências, isso reflete-se na perceção de uma liderança eficaz por parte dos líderes e liderados. Este resultado vai de encontro ao que foi assumido por Seiler e Pfister (2009), quando referem que as competências influenciam os comportamentos do líder. Através do estudo quantitativo consegue-se responder à quinta questão de investigação (QST\_INV5), ou seja, a existência de uma relação entre as competências associadas à liderança e à gestão e os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes pelos líderes e liderados, identificados por Patel & Hamlin (2012). Em termos teóricos, estes resultados consubstanciam a abordagem de Boyatzis (2006b), pois demonstram existir uma associação positiva entre as competências emocionais e a liderança percebida como eficaz. Segundo Antonakis (2004), existem várias inconsistências nos estudos desenvolvidos sobre a inteligência emocional. Fambrough e Hart são ainda mais específicos e referem que não há evidências dessa relação (Fambrough & Hart, 2008). Segundo os referidos autores, a inteligência emocional é crítica para a eficácia, mas

não se encontram evidências de uma relação direta. Através deste estudo e tendo em conta a liderança percebida como eficaz existem evidências de uma relação linear com as competências emocionais.

Relativamente ao estudo quantitativo, uma das limitação ao estudo é a amostra de questionários respondidos que poderia ser superior. Outra das limitações é o facto de não ter sido realizada a regressão linear com a inclusão dos comportamentos percebidos como ineficazes. Seria interessante avaliar a relação destes comportamentos para a liderança percebida como eficaz. As variáveis relativas à caracterização dos inquiridos - IDADE, ANTIGUIDADE, GÉNERO e FUNÇÃO -, não foram também utilizadas para verificar se as percepções sobre os comportamentos são diferentes consoante as características pessoais. Seria interessante perceber se a avaliação sobre a eficácia das competências e dos critérios comportamentais genéricos percebidos são semelhantes relativamente à idade, ao género, à função e à antiguidade dos inquiridos.

#### 6.4 Integração dos resultados

A estratégia de triangulação concorrente que foi seguida em termos metodológicos procura conjugar as fraquezas de um método com os pontos fortes do outro. Após a recolha dos dados, a estratégia é de integrar e comparar os resultados das duas bases de dados. Essa integração é feita após a discussão dos resultados dos estudos (qualitativo e quantitativo). Esta estratégia mostra-se assim a mais adequada pois permite realizar os estudos ao mesmo tempo e no final comparar os seus resultados. Deste modo, pretende-se que através da investigação se desenvolvam novas teorias e modelos para melhor se compreender o universo das organizações.

A integração dos resultados baseia-se na comparação dos comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes, obtidos através de entrevista na organização portuguesa e os critérios comportamentais genéricos percebidos, resultantes dos vários estudos internacionais realizados por Hamlin e a sua equipa de investigadores (Patel & Hamlin, 2012), que serviram de referência para os comportamentos do líder avaliados no questionário. Desta forma, pretendeu-se identificar os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes na organização portuguesa e compará-los com os resultados de outras réplicas realizadas em outros países culturalmente diferentes. Ao mesmo tempo, os comportamentos do líder

percebidos resultantes dos estudos qualitativos, são avaliados através de um questionário na organização portuguesa. A integração dos resultados resulta assim desta análise.

Analisando os critérios comportamentais genéricos percebidos (CMPO) mais referenciados (estudo qualitativo) e a avaliação do desempenho do líder quanto a esses critérios (estudo quantitativo), destacam-se os seguintes aspetos:

- os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes (CMPO\_E) mais referenciados são diferentes nos estudos. Na abordagem qualitativa, os critérios mais referenciados são os seguintes: - *‘Gestão e Liderança de apoio/suporte’* (CMPO\_E2) e *‘Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los’* (CMPO\_E8). Na abordagem quantitativa, os critérios que apresentam um maior nível de concordância quanto ao desempenho do líder são os seguintes:

- *Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais* (CMPO\_E4) e *Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas* (CMPO\_E6). Os mais referenciados no estudo qualitativo são os que apresentam um menor nível de concordância face ao desempenho do líder (68%), mas mesmo assim, com um nível razoável;

- nos critérios comportamentais genéricos percebidos como ineficazes (CMPO\_NE), existe um deles que é comum nas duas abordagens que é o critério *Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros* (CMPO\_NE1), que aparece também como um dos mais referenciados no estudo qualitativo juntamente com o critério *Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback* (CMPE\_NE7).

Na abordagem quantitativa, o critério que apresenta um maior nível de concordância quanto ao desempenho do líder é o *Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens* (CMPO\_NE3);

- Através do estudo quantitativo, constata-se que os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes apresentam níveis de concordância quanto ao desempenho do líder a rondar os 64 – 83% e os ineficazes, rondam os 9 – 38%. Independentemente do peso dos critérios em cada estudo, é importante constatar a coerência das avaliações, pois através da análise estatística confirma-se a relação negativa entre os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes (CMPO\_E) e os ineficazes (CMPO\_NE).

Em termos metodológicos, a integração dos resultados dos estudos, demonstra que, tendo como base os critérios comportamentais genéricos percebidos, identificados por Patel &

Hamlin (2012), apresentados na revisão da literatura, são semelhantes aos identificados na organização portuguesa (estudo qualitativo). Por outro lado, quando esses mesmos critérios são avaliados através de um questionário, os líderes e os liderados também concordam quanto ao desempenho do seu superior.

Depois é necessário integrar a abordagem das competências que apenas foi analisada ao nível do estudo quantitativo. A mais-valia desta tese é contribuir com mais conhecimento teórico para melhorar a eficácia percebida dos líderes através da abordagem das competências, partindo das perceções dos intervenientes nas situações concretas relativamente aos comportamentos do líderes. Assumindo que os critérios comportamentais genéricos percebidos (eficazes e ineficazes) no interior da organização portuguesa são similares e semelhantes aos '*Generic Behavioural Criteria*' de Patel & Hamlin (2012), então pelo facto das competências do modelo proposto estarem associadas aos comportamentos percebidos pode-se também confirmar que se existem comportamentos universais, podem também existir competências universais que contribuem para uma liderança eficaz (Bennis, 1999).

Na *Tabela N.º 79*, procurou-se esquematizar a integração dos '*Generic Behavioural Criteria*' de Patel & Hamlin (2012), especificamente os comportamentos do líder percebidos como eficazes, as declarações/afirmações estabelecidas no estudo realizado em Portugal e o modelo integrativo de competências associadas à liderança e à gestão apresentado no final do capítulo da revisão da literatura. O objetivo é esquematizar as variáveis estudadas nesta investigação.

Tabela N.º 79 - Análise da proposta de modelo integrativo de competências associadas à liderança e à gestão com as Declarações comportamentais positivas ou eficazes de Patel & Hamlin (2012) e do estudo realizado em Portugal

Dimensão	Competências	Patel & Hamlin, 2012 'Generic Behavioural Criteria' - Positive/Effective	Réplica do estudo realizado em Portugal Declarações/Afirmações comportamentais positivas ou eficazes
Competências Intelectuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão, perspetiva de 'helicóptero', 'the big picture'.</li> <li>- Imaginação, Criatividade e Inovação, abordagem aberta e confiante relativamente a novas soluções.</li> <li>- Criação de uma missão inspiradora e atrativa que motive todos os elementos da organização.</li> <li>- Análise e organização da informação, através do conhecimento que detém e o seu pensamento crítico.</li> <li>- Gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho.</li> <li>- Liderança pelo exemplo, praticando e defendendo os princípios, as normas e as boas práticas.</li> <li>- Gestão do stresse no trabalho.</li> <li>- Criação de um ambiente que impulsiona a cultura de aprendizagem e de mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É flexível, aberto a outras/diferentes opiniões/perspetivas e permite escolhas por parte da equipa</li> <li>- Promove um membro da equipa devido ao seu bom desempenho e comunica aos outros os motivos</li> <li>- Tem uma atitude profissional e competente</li> <li>- É leal e justo.</li> <li>- Demonstra uma atitude responsável, confiável</li> <li>- Está disponível para falar com os funcionários quando eles necessitam</li> <li>- Mantém um contacto direto com a equipa para transmitir os valores e o compromisso com os clientes</li> </ul>
Competências de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de uma estratégia de negócio eficaz e dos objetivos de acordo com os recursos disponíveis.</li> <li>- Gestão de recursos atempada (materiais, técnicos, financeiros e humanos).</li> <li>- Envolvimento de todos na tomada de decisão e na resolução de problemas.</li> <li>- Definição e desenvolvimento de regras e procedimentos da organização e dos seus produtos/serviços.</li> <li>- Análise, planeamento e organização do trabalho atempada.</li> <li>- Monitorização das atividades, avaliação dos resultados e feedback construtivo.</li> <li>- Delegação e alocação de recursos.</li> <li>- Coordenação e avaliação dos desempenhos atingidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bom planeamento e organização e execução proactiva, monitorização e controlo.</li> <li>- Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas.</li> <li>- Delegar e dar poder; 'empowerment'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cria dinâmicas e atividades divertidas entre equipas para estimular o trabalho em equipa, o envolvimento e o foco</li> <li>- Define claramente as tarefas de cada um, as fases do projeto</li> <li>- Intervém imediatamente sempre que há um conflito entre os elementos da equipa</li> <li>- Verifica junto da equipa se o trabalho está a correr bem</li> <li>- Tem uma visão, missão e objetivos claros para o departamento</li> <li>- Toma decisões rápidas</li> <li>- Prepara o plano para o departamento/organização</li> <li>- Promove a avaliação dos resultados mensais (reunião)</li> <li>- Antecipa cenários e tendências</li> <li>- Analisa o desempenho individual e ajuda a melhorá-lo.</li> <li>- Encoraja e estimula as novas ideias e a busca de soluções inovadoras</li> <li>- Promove a participação de todos, nomeadamente outros gestores, com as suas opiniões e as novas ideias</li> <li>- Desafia os elementos da equipa a apresentarem os novos produtos/ideias</li> <li>- Estimula a equipa com ideias novas e construtivas para encontrarem as melhores soluções</li> <li>- Reforça e apoia as mudanças</li> <li>- Ajuda no processo de integração dos novos elementos da equipa</li> <li>- Envolve e incentiva a participação nos projetos/eventos e dá poderes à equipa</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostra confiança na equipa, delegando tarefas e responsabilidades; dá autonomia</li> </ul>
<b>Competências Sociais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação eficaz e frequente (verbal e não verbal) com os outros, tendo em conta as suas motivações, necessidades, atitudes e sentimentos.</li> <li>- Escuta ativa e poder de negociação.</li> <li>- Influência e gestão de pessoas (direção, motivação e desenvolvimento).</li> <li>- Criação e gestão de equipas, fomentando a participação, o espírito de equipa e a confiança.</li> <li>- Desenvolvimento pessoal e profissional da equipa e dos futuros líderes/gestores.</li> <li>- Preocupação com a vida pessoal e profissional dos outros.</li> <li>- Acompanhamento, ‘<i>coaching</i>’, suporte e direção de acordo com as necessidades de cada um.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los</li> <li>- Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais.</li> <li>- Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas</li> <li>- Gestão e Liderança de apoio/suporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partilha a informação, os objetivos, as novidades e as boas práticas entre as várias equipas (diferentes departamentos)</li> <li>- Comunica os objetivos e o plano/estratégia à equipa</li> <li>- Tem um discurso inspirador e motivador com a equipa, motivando as pessoas a aderir às iniciativas</li> <li>- Comunica de forma direta, clara e consistente</li> <li>- Comunica à equipa os resultados do evento</li> <li>- Informa a equipa quanto às decisões tomadas pela gestão de topo</li> <li>- Dá as diretrizes de como o trabalho deve ser organizado e executado</li> <li>- Preocupa-se com a vida pessoal e o bem-estar dos funcionários</li> <li>- Defende e protege a empresa, a equipa e os seus elementos</li> <li>- Ensina, ajuda e acompanha os elementos da equipa a melhorar o seu desempenho ou quando têm dificuldades</li> <li>- Preocupa-se com o desenvolvimento dos elementos da equipa</li> <li>- Reconhece o bom desempenho individualmente e em público e celebra os sucessos da equipa</li> <li>- Dá suporte, aconselha e foca-se no futuro, nas soluções e na aprendizagem</li> <li>- Orienta e dá feedback regularmente à equipa (individual/equipa)</li> <li>- Ajuda a organizar o trabalho das equipas relativamente aos projetos e às atividades urgentes e prioritárias</li> <li>- Ajuda outro gestor que está com uma dificuldade, colocando em causa o seu desempenho</li> </ul>
<b>Competências Emocionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consciência das suas emoções e o efeito dos seus estados emocionais nos outros.</li> <li>- Gestão dos seus estados emocionais, impulsos e recursos internos.</li> <li>- Confiança em si e nas suas capacidades.</li> <li>- Consciência dos sentimentos, emoções, necessidades e preocupações dos outros e o poder dos relacionamentos que se estabelecem na equipa.</li> <li>- Gestão dos relacionamentos de forma a induzir respostas desejáveis nos outros, através do trabalho de equipa, gestão de conflitos, inspiração e influência nos outros.</li> </ul>		

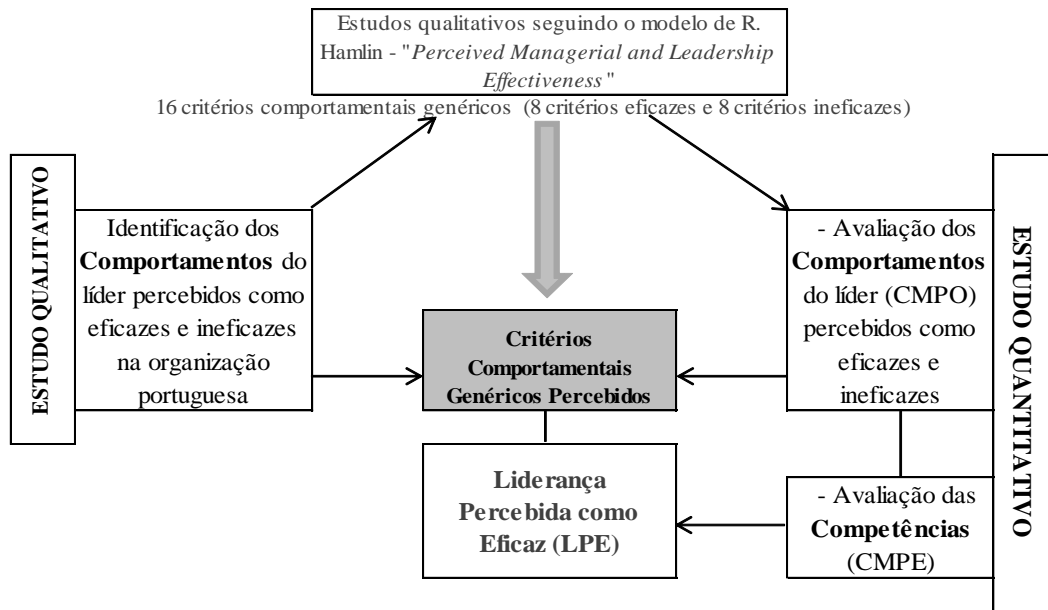
Observando o quadro anterior, verifica-se que os comportamentos percebidos como eficazes concentram-se nas Competências Intelectuais, de Gestão e Sociais, com maior incidência nas duas últimas dimensões de competências; não se encontram comportamentos específicos ou associados com a inteligência emocional. Este facto pode ser explicado em termos teóricos e pela proposta de modelo integrativo de competências de liderança e de gestão que considera e representa as competências emocionais como estando ligadas às restantes competências em virtude até das suas componentes pessoal e social. Daí Boyatzis (2006b) referir que cerca de 93% das competências serem de inteligência emocional.

Através da análise estatística, pode-se referir que todas as competências definidas na proposta de modelo integrativo de competências estão relacionadas linear e positivamente com a liderança percebida como eficaz, constituída pelos comportamentos percebidos como eficazes pelos líderes e liderados.

Os resultados desta tese procuram por um lado, contribuir para a generalização dos comportamentos percebidos como eficazes e ineficazes pelos líderes e liderados, na medida em que, contribui com mais um estudo (qualitativo) que identifica os comportamentos percebidos do líder numa organização portuguesa, ou seja, é mais um passo para generalização dos resultados do modelo de Hamlin. Por outro lado, aproveitando os comportamentos percebidos já estabelecidos como genéricos e que foram identificados noutros estudos, os resultados do questionário demonstram a existência de uma relação clara entre esses comportamentos e as competências definidas na proposta de modelo integrativo. Neste sentido, apesar de se necessitar de mais estudos para se concluir quais as competências que necessitam de ser desenvolvidas por parte dos líderes, a integração dos resultados dos dois estudos resulta num instrumento de diagnóstico de avaliação de competências que contribuem para uma liderança percebida como eficaz. Através dos resultados obtidos, a organização pode preparar os planos de formação e de desenvolvimento dos líderes de acordo com esta avaliação, procurando métodos mais adequados para o desenvolvimento dessas competências.

Esquematizando, na *Figura N.º 23* representa-se a integração dos resultados dos estudos – qualitativo e quantitativo.

Figura N.º 23 - Integração dos Resultados dos estudos da investigação



Teoricamente, esta abordagem metodológica mista relativamente aos critérios comportamentais genéricos percebidos, apresentados na revisão da literatura, vem reforçar a importância da distinção entre os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes e ineficazes por parte dos líderes e liderados. Mais ainda porque essa distinção resulta das percepções resultantes das situações concretas e quotidianas da vida de uma organização. Essa distinção é comprovada através da análise qualitativa e quantitativa. Considerando que os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes (CMPO\_E) constituem a liderança percebida como eficaz (LPE), procurou-se relacionar com as competências propostas no modelo integrativo. Com os resultados obtidos através da integração de ambos os estudos, esta tese demonstra que a identificação de competências está integrada no modelo 'Perceived Managerial and Leadership Effectiveness' de Hamlin, contribuindo para a sua evolução.

Após a integração dos estudos, é necessário salientar a limitação quanto à generalização, apesar de ser o foco da tese. É mais um estudo no longo caminho da generalização dos comportamentos e das competências que conduzem a uma liderança percebida como eficaz. A não distinção das percepções dos líderes e dos liderados é também ela uma limitação, pois as percepções podem contribuir diferentemente para a liderança percebida como eficaz.

## **CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

## 7.1 Conclusões e Implicações

O estudo das competências abre a porta à evolução do pensamento humano, mais propriamente, o talento humano e o seu desenvolvimento. Nesta tese, o foco é o desenvolvimento de competências do líder, no sentido de contribuir para uma liderança percebida como eficaz por parte de líderes e liderados. Existem vários modelos de competências que apresentam diferentes abordagens, focando-se em competências específicas – emocionais, de resolução de problemas, sociais, intelectuais -, neste sentido, verifica-se a necessidade de criar um modelo integrativo das competências associadas à liderança e à gestão; um modelo onde se conseguisse integrar o maior número de competências de forma a se conseguir avaliar o líder relativamente à eficácia percebida pelos líderes e liderados.

Depois foi importante relacioná-las com a liderança percebida como eficaz, ou seja, com os comportamentos do líder que os líderes e liderados percebem como eficazes. A originalidade desta tese está na apresentação de uma proposta de modelo integrativo de competências associadas à liderança e à gestão que se relaciona com a liderança percebida como eficaz. Esta conseguida através da integração de dois estudos (qualitativo e quantitativo) de forma a complementar os resultados apresentados na revisão da literatura, fruto das réplicas do modelo *'Perceived Managerial and Leadership Effectiveness'* (Patel & Hamlin, 2012). Se apenas se relacionassem os critérios comportamentais genéricos percebidos, obtidos nos estudos internacionais, não havendo qualquer estudo deste tipo em Portugal, seria insuficiente e inconsistente. Era necessário perceber também se na organização portuguesa, se encontravam as mesmas evidências relativamente aos comportamentos do líder percebidos.

Na literatura encontraram-se na sua maioria só estudos qualitativos ou, só quantitativos. Não se encontraram estudos com ambas as abordagens que confirmassem e validassem os resultados. Tendo em conta que o estudo qualitativo é um réplica, que obedece ao método e aos procedimentos do modelo, apostou-se na integração das duas abordagens (qualitativa e quantitativa) para reforçar a importância dos critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes, no estudo da liderança percebida como eficaz. Promoveu-se a comparação dos comportamentos do líder identificados através das entrevistas (qualitativo) e a avaliação do desempenho do líder relativamente aos critérios comportamentais genéricos percebidos através do questionário (quantitativo). Desta forma, pode-se garantir a existência de uma relação entre as competências do modelo proposto e a liderança percebida como eficaz, constituída pelos critérios comportamentais percebidos como eficazes.

Esta tese procura assim integrar a liderança e a gestão e a própria teoria que se encontra fragmentada. Em virtude de o contexto ser cada vez mais complexo e exigente, a tendência é necessitar-se de várias abordagens para explicar o fenómeno. A busca por uma liderança eficaz foi sempre o objetivo fundamental nas várias teorias de liderança encontradas na revisão da literatura. Qualquer processo ou prática de gestão se não tiver o objetivo da melhoria da eficácia e da produtividade organizacional, então é meramente uma atividade 'lúdica' no interior da organização. No caso das competências, a proposta de modelo integrativo também teve subjacente o desenvolvimento e a melhoria de desempenho dos líderes. Daí a necessidade de analisar a relação com a liderança percebida como eficaz. A liderança tem de ser percebida, efetiva e aceite pelos líderes e liderados (teorias situacionais e contingenciais). Foi neste pressuposto que foi fundamental encontrar uma forma de medir essa liderança percebida como eficaz.

A integração dos resultados dos dois estudos e as evidências encontradas de que os comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes, identificados na organização portuguesa, apresentam semelhanças relativamente aos critérios comportamentais, que Hamlin considera genéricos ou universais, reforça a conclusão desta tese. O resultado da integração permite assegurar que as competências propostas no modelo integrativo apresentado na revisão da literatura, contribuem para potenciar os comportamentos eficazes do líder, logo potenciam a sua eficácia através das perceções dos líderes e dos liderados.

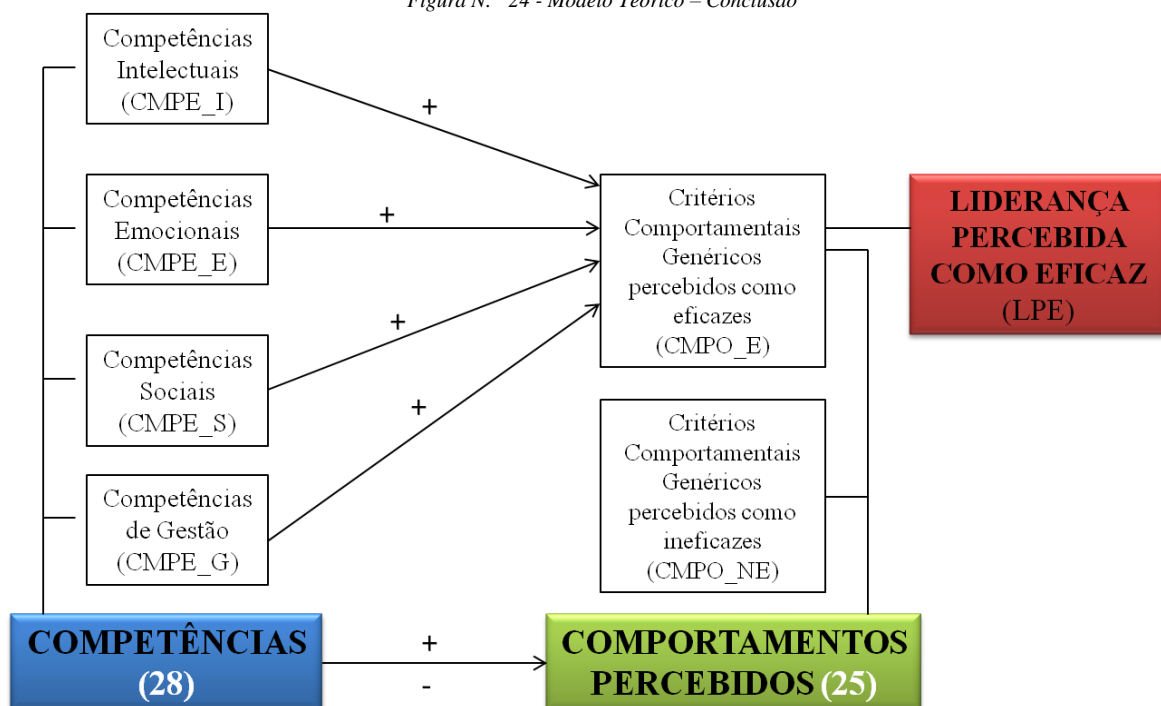
No desenvolvimento de líderes, Day (2001) coloca sempre as questões sobre o que faz um líder eficaz e como ele pode participar produtivamente no processo de liderança. Estas questões serviram de foco no decorrer da investigação, mais propriamente na identificação dos comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes pelos intervenientes do processo e na necessidade de encontrar as competências relacionadas à liderança eficaz. Como forma de colmatar os comportamentos do líder percebidos como ineficazes e o *gap* de competências dos líderes, o desenvolvimento de competências surge no topo da lista das prioridades. Saber quais as competências que os líderes necessitam desenvolver e que simultaneamente contribuam para uma liderança eficaz foi o principal objetivo desta tese.

Procurando várias abordagens, começou-se pela análise crítica de estudos e modelos existentes até ao desenvolvimento de uma réplica de estudo qualitativo e um estudo quantitativo que servisse para validar não só os resultados qualitativos, mas também a proposta de modelo teórico apresentado. Desta forma, procurou-se responder à pergunta de investigação: - **Existe alguma relação entre as competências e a liderança percebida como eficaz pelos líderes e liderados?**

Seguiu-se o pressuposto de que os comportamentos e as competências não são conceitos autónomos, ou seja, os comportamentos resultam das características e das competências do líder que podem ser aprendidas ao longo da vida. É possível afirmar que existe uma relação entre as competências e a liderança percebida como eficaz, ou mais propriamente, os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes pelos líderes e liderados. No ponto 5.6, referente às conclusões do estudo quantitativo é assim apresentada a relação entre o modelo ‘*Perceived Managerial and Leadership Effectiveness*’ de Hamlin e as competências identificadas. Além do contributo das conclusões desta tese para o desenvolvimento teórico, o seu contributo inovador é a relação entre o modelo de Hamlin e as competências, acrescentando assim mais esta dimensão à implementação do modelo teórico. A abordagem das competências vem reforçar a importância da distinção dos dois estilos de liderança (eficazes e ineficazes) percebidos para o diagnóstico das necessidades de desenvolvimento de competências dos líderes.

Através da análise quantitativa, constatou-se então a existência de uma relação linear e positiva entre todas as variáveis associadas às competências e as variáveis associadas aos comportamentos percebidos como eficazes. As variáveis das competências mostram ter uma relação positiva com os comportamentos do líder percebidos como eficazes e uma relação negativa com os comportamentos do líder percebidos como ineficazes. Esquematizando, apresenta-se a *Figura N.º 24*.

Figura N.º 24 - Modelo Teórico – Conclusão



O modelo teórico representa assim a relação entre os comportamentos e as competências e, assumindo que a liderança percebida como eficaz é constituída pelos critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes, constata-se que as competências apresentam uma relação linear e positiva com a liderança percebida como eficaz.

Os contributos desta tese prende-se também por um lado, com o facto da maioria dos estudos de gestão e de liderança utilizarem na sua maioria uma metodologia quantitativa, neste sentido, o objetivo da metodologia mista é conciliar e integrar os resultados qualitativos e quantitativos. Por outro lado, relativamente à temática em estudo, a tese contribui com uma abordagem que parte da perceção dos líderes e dos liderados, logo das vivências do dia-a-dia da organização, que relacionam as competências e a liderança percebida como eficaz.

Mais importante do que as conclusões da investigação são as suas implicações ao nível da gestão e do desenvolvimento de recursos humanos. Este último, tendo em conta a investigação da temática e na prática, no dia-a-dia das organizações, quer ao nível individual, quer ao nível organizacional. As implicações da investigação ao nível da Gestão residem fundamentalmente nas questões da ligação entre a estratégia e o próprio negócio. Foram referidos vários estudos que demonstram que as competências mais importantes e mais exigidas no contexto atual vão evoluindo, ou seja, não são estanques, não são as mesmas ao longo do tempo. Não são só as competências que se tornam obsoletas, os métodos de desenvolvimento também têm de ser adequados ao tipo de competências e ao perfil de líderes que as organizações necessitam. De forma a não colocar em causa os objetivos, a estratégia ou, mais propriamente, o crescimento do negócio da própria organização, é importante diagnosticar as competências que os líderes necessitam desenvolver relativamente às situações concretas do dia-a-dia da organização e avaliar essas mesmas competências pelos vários intervenientes no processo de liderança – líderes e liderados. Este processo de identificação de competências que contribuam para uma liderança percebida como eficaz é um processo contínuo que tem de ser atualizado à medida que o contexto e as necessidades das organizações vão mudando. No contexto das multinacionais ou de organizações de grandes dimensões, como o caso da organização estudada, o desenvolvimento de competências dos líderes e de futuros líderes torna-se crucial para a estratégia do negócio. Deste modo, a estratégia de desenvolvimento de liderança tem de estar devidamente integrada na estratégia de gestão de recursos humanos, com atividades bem presentes e ativas na organização. Os programas de desenvolvimento garantem a aquisição de conhecimentos e de competências, mas não garantem que eles sejam aplicados no dia-a-dia, na execução da função. Neste sentido, é importante criar mecanismos que avaliem se o conhecimento e as

competências adquiridas estão a contribuir para os resultados globais da organização e para a liderança percebida como eficaz.

O desafio do desenvolvimento de recursos humanos é o de acelerar o desenvolvimento de liderança nas organizações, melhorando o desempenho dos líderes e criando um canal de gestão de talentos de forma a ‘alimentar’ a formação de líderes internamente. Deste modo, a identificação das competências que contribuem para uma liderança eficaz tem implicações diretas no desenvolvimento de recursos humanos. Em termos da investigação de desenvolvimento de recursos humanos, esta tese tem implicações ao nível do processo de seleção de pessoas, da gestão da formação, da gestão e retenção dos talentos necessários às organizações e da gestão de carreira. Os trabalhadores que procuram progredir para gestores, desejando tornar-se mais eficazes, podem utilizar os comportamentos do líder considerados como eficazes e ineficazes como indicadores e como ferramenta de autodesenvolvimento de forma a ajudar a reconhecer o tipo de comportamentos que necessitam ser melhorados e desenvolvidos, no sentido de progressão de carreira. Na prática, a identificação das competências serve de base para o desenho de programas de formação e treino focados nos comportamentos críticos de gestão e de liderança mais relevantes e o desenvolvimento de técnicas de gestão de recursos humanos, tais como, a avaliação de desempenho 360°, tendo em conta as competências que conduzem a uma liderança eficaz. Tendo em conta as várias perceções quanto à identificação e à avaliação das competências, é possível criar os planos de desenvolvimento individuais adequados às exigências da organização e rever os modelos de gestão de competências, aumentando assim a sua relevância e a utilidade dos critérios de avaliação usados na seleção dos gestores e na medição do seu desempenho.

As implicações desta tese encontram-se em diversos âmbitos, no entanto, a mais-valia reside efetivamente no pensamento dos próprios líderes, nomeadamente no que os outros pensam deles. Mais do que distinguir o estilo de liderança eficaz do ineficaz, é ter consciência e perceber que essa distinção é feita pelos outros, tendo em conta as situações concretas do dia-a-dia. Este contributo corrobora com a noção de ‘*reputational effectiveness*’ de Tsui, onde os líderes necessitam compreender como eles são percebidos pelos seus pares e antecipar as suas expectativas através de uma maior consciência do que os outros cognitivamente consideram como um líder eficaz e ineficaz. O maior interesse por parte dos líderes relativamente às perceções que os outros têm de si, pode contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, que no futuro se pode traduzir em melhores performances individuais, da equipa e da própria organização. A maximização dessa consciência por parte dos líderes pode contribuir exponencialmente para o desenvolvimento de competências no interior de uma

organização. No caso da organização portuguesa, os resultados do estudo mostram claramente o que os outros pensam dos líderes. Deste modo, ninguém melhor do que os próprios para implementarem as ações no sentido de desenvolverem internamente as competências necessárias à promoção dos referidos comportamentos do líder percebidos como eficazes, ou seja, promovendo assim a liderança percebida como eficaz no interior da organização.

## 7.2 Recomendações e pesquisas futuras

Uma investigação nunca se consegue finalizar pois o conhecimento não se esgota com os resultados que se obtêm. Se no início da investigação se definiram os objetivos fruto de outras investigações e de recomendações para estudos futuros de outros investigadores, no final fica o pensamento e o sentimento que foi apenas o princípio. Há ainda um longo caminho para a construção de uma teoria de que existem comportamentos e competências do líder como que ‘universais’ que não variam entre organizações e entre países e que estão relacionados entre si, ou seja, contribuem para potenciar a liderança percebida como eficaz. Mais do que compreender a relação entre as competências e a liderança percebida como eficaz é importante reduzir o *gap* existente entre a teoria, o campo das competências, e a prática, os comportamentos percebidos pelos líderes e liderados. Com o aprofundamento da relação entre as competências e os comportamentos percebidos como eficazes, é possível identificar com maior exactidão as necessidades de desenvolvimento de competências de cada líder. Este é um primeiro estudo onde se apresenta este modelo integrativo de competências associadas à liderança e à gestão. Fica clara a necessidade de aplicar o questionário em outros contextos e outras realidades empresariais de forma a introduzir melhorias no mesmo e torná-lo mais robusto e adequado às necessidades organizacionais.

Em virtude de a metodologia de investigação ser mista, as recomendações e pesquisas futuras são também elas diferenciadas. Ao nível do estudo qualitativo referente à identificação dos comportamentos do líder percebidos como eficazes e ineficazes e a comparação com os critérios já definidos, fruto das réplicas realizadas, é necessário promover mais estudos semelhantes em Portugal; estudos em outro tipo de organizações – públicas, privadas e sem fins lucrativos. Nos estudos futuros, é importante distinguir as percepções dos líderes e dos liderados. Proporcionando mais estudos e mais dados, é possível fazer uma análise mais aprofundada das percepções dos líderes e liderados relativamente aos comportamentos. Dessa

forma, vai ser possível criar uma taxonomia de comportamentos do líder percebidos e assim, se conseguir comparar com os resultados obtidos nos outros países.

Esses estudos vão contribuir para clarificar o que os líderes e liderados percebem como uma liderança percebida como eficaz. Em termos teóricos, as investigações que procurem uma análise em profundidade dos estilos de liderança, podem contribuir de forma mais ativa para a criação de novos modelos de gestão de pessoas.

Relativamente ao estudo quantitativo desta investigação, ou mais propriamente, à identificação das competências associadas à liderança e à gestão que conduzem a uma liderança percebida como eficaz, o modelo integrativo de competências precisa de ser testado noutras organizações, assim como, o instrumento de avaliação dessas mesmas competências, o questionário. É necessário verificar se as relações entre os comportamentos do líder percebidos como eficazes se mantêm com as várias competências. Mais do que estabelecer um modelo, o importante é garantir que o questionário possa ser utilizado como ferramenta de diagnóstico de avaliação de competências para uma liderança eficaz. A possibilidade de utilizar o questionário em outras organizações com características diferentes será interessante para comparar os resultados obtidos e aprimorar o modelo de competências.

O contexto e o próprio desenvolvimento da sociedade e das organizações, leva ao surgimento de outras competências que não eram críticas mas que surgem agora como fundamentais. Nas últimas décadas, a inteligência emocional, mais propriamente, as competências associadas à inteligência emocional, surgiram como essenciais para o sucesso dos líderes e para a gestão de pessoas. Hoje já se fala na agilidade emocional (Susan David e Christina Congleton publicaram um artigo em 2013 na *Harvard Business Review*). A importância da agilidade e da resiliência dos seres humanos está cada vez mais presente fruto das situações mais complexas do dia-a-dia. Mais do que manter a relação entre as competências e a percepção de uma liderança eficaz, o modelo integrativo de competências associadas à liderança e à gestão tem como grande desafio a sua atualização face às necessidades de desenvolvimento dos líderes e das organizações. As mudanças ocorrem a grande velocidade e é preciso ter presente que as mudanças têm sempre subjacente novas habilidades e competências.

Os programas de formação e de desenvolvimento de novos líderes são hoje ferramentas essenciais de gestão e retenção de talentos no interior da organização. Em termos operacionais, é fundamental também perceber quais as práticas de desenvolvimento de liderança mais adequadas para cada perfil de líder. Deste modo, as organizações procuram valorizar cada vez mais o seu capital humano, agregando-lhe mais valor. Além de contribuir para uma liderança percebida como eficaz, as competências necessitam criar valor para as

organizações, ou seja, é importante constatar o seu contributo ao nível da performance e dos resultados financeiros.

Nesta investigação, a liderança percebida como eficaz foi considerada como sendo constituída pelos comportamentos percebidos como eficazes pelos líderes e liderados. Além das competências, seria interessante encontrar outros fatores que contribuam para a liderança percebida como eficaz, de forma a desenvolver o seu conceito. A temática do desenvolvimento de liderança é indiscutivelmente essencial para a sobrevivência das organizações. Os estudos relativos às competências e à liderança eficaz procuram incentivar e estimular os processos de desenvolvimento de líderes nas organizações. No entanto, não são suficientes para garantir essa eficácia, pois os programas de desenvolvimento de líderes podem ser ótimos na aquisição de competências, mas não se traduzirem no dia-a-dia da organização. É necessário estudar o impacto desses programas e medir a sua eficácia em termos de performance. A questão da motivação do líder para o desenvolvimento de competências é também um fator importante que é necessário aprofundar. Tal como Boyatzis refere, é necessário analisar o desejo de ser líder.

A maior perceção por parte dos líderes do que os outros pensam dos seus comportamentos e das suas competências é crucial para a gestão e a liderança de pessoas nas organizações. Este tipo de investigações são assim, uma mais valia para uma contínua valorização do capital humano no contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. (2005). Leadership: Time for a New Direction? *Leadership, 1*(1), 51–71. <http://doi.org/10.1177/1742715005049351>
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. (2001). The development of a new Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 1–27.
- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior, 10*, 123–167.
- Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations. *California Management Review, 40*(1), 39–59.
- Amabile, T. (2012). Componential Theory of Creativity. *Harvard Business School*, 1–10.
- Analoui, F., Labbaf, H., & Noorbakhsh, F. (2000). Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: the case of the steel industry in Iran. *International Journal of Training and Development, 4*(3), 217–234. <http://doi.org/10.1111/1468-2419.00109>
- Anderson, D. (2006). Is building relationship the key to leadership? *Performance Improvement, 51*(2), 15–22. <http://doi.org/10.1002/pfi>
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management, 40*(5), 1297–1333. <http://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Antonakis, J. (2004). on Why “Emotional Intelligence” Will Not Predict Leadership Effectiveness Beyond Iq or the “Big Five”: an Extension and Rejoinder. *International Journal of Organizational Analysis, 12*(2), 171–182. <http://doi.org/10.1108/eb028991>
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, (September-October), 115–126.
- Avolio, B. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *The American Psychologist, 62*(1), 25-33–7. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Avolio, B. (2010). Pursuing authentic leadership development. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 739–768). Harvard Business School Publishing Corporation.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 441–462.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421–449.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema, 18*(supl.), 13–25.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). the Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a Meta-Analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1–26.

- Barrow, J. C. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, 2(2), 231. <http://doi.org/10.2307/257906>
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–32.
- Bass, B. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Bass, B. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18–40. <http://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, Spring, 112–121.
- Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9–22.
- Bem, D. (1972). Self-Perception Theory. *Advances in Experimental Social Psychology*.
- Bennett, C., & Brewster, C. (2002). *Can Portuguese management compete ? A study by Ad Capita Executive Search, Portugal and Cranfield School of Management, UK*. Lisboa.
- Bennis, W. (1999). The leadership advantage. *Leader to Leader*, 12(Spring), 1–8.
- Bennis, W. (2002). The End of Leadership : Exemplary Leadership is impossible without full inclusion , initiatives , and Cooperation of Followers. *Organizational Dynamics*, 71–80.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. Basic Books. New York: Basic Books.
- Berry, J. W. (1989). Imposed Ethics-Emics-derived Ethics: The operationalization of a compelling idea. *International Journal of Psychology*, 24, 721–735.
- Blanchard, K. (2010). *Um nível superior de liderança* (4<sup>a</sup>Ed). Lisboa: Actual Editora.
- Boatman, J., & Wellins, R. (2011). Time for a leadership revolution. In *Global Leadership Forecast 2011* (pp. 1–60). Development Dimensions International, Inc.
- Bolden, R. (2004). The Map is Not the Terrain: the future of leadership competencies. In *Studying Leadership: 3rd International Workshop* (pp. 1–11). Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks: Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre*. Exeter - Centre for Leadership Studies.
- Bono, J., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317–334. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>
- Borman, W., & Brush, D. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1–21.
- Boyatzis, R. (1993). Beyond competence: The choice to be a leader. *Human Resource Management*

Review. [http://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90007-Q](http://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90007-Q)

- Boyatzis, R. (2006a). An overview of intentional change from a complexity perspective. *Journal of Management Development*, 25(7), 607–623.
- Boyatzis, R. (2006b). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 18(SUPPL.1), 124–131.
- Boyatzis, R. (2008a). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <http://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Boyatzis, R. (2008b). Leadership Development from a Complexity Perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 298–313.
- Boyatzis, R. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770.
- Boyatzis, R. (2011). Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 15(2), 91–100.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 343–362). Jossey-Bass.
- Boyatzis, R., & Kolb, D. (1995). From learning styles to learning skills the exec skills profile. *Journal of Managerial Psychology*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Browning, B. W. (2007). Leadership in Desperate Times: An Analysis of Endurance: Shackleton's Incredible Voyage through the Lens of Leadership Theory. *Advances in Developing Human Resources*, 9(2), 183–198.
- Bueno, C. M., & Tubbs, S. L. (2004). Identifying Global Leadership Competencies: An Exploratory Study. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1/2), 80–87.
- Burnett, M., & Dutsch, J. (2006). Competency-based training and assessment center: Strategies, technology, process, and issues. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 141–143.
- Burns, E., Smith, L., & Ulrich, D. (2012). Competency Models with Impact. *People & Strategy*, 35(3), 16–23.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2005). *Sociological Paradigms and organisational Analysis - Elements of the Sociology of Corporate Life*. Ashgate Publishing Limited.
- Byham, W. (1996). *Developing dimension / competency based Human Resource Systems*. Development Dimensions International, Inc.
- Byham, W., & Moyer, R. (1996). *Using competencies to build a successful organization*. Development Dimensions International, Inc.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959–977.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership

- effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612–622. Retrieved from <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090951612000156>
- Cammock, P., Nilakant, V., & Dakin, S. (1995). Developing a lay model of managerial effectiveness: a social constructionist perspective. *Journal of Management Studies*, 32(4), 443–474.
- Carbery, R., & Garavan, T. N. (2005). Leadership and management development. In J. P. Wilson (Ed.), *International Human Resource Development - Learning, education and training for individuals and organizations* (3rd Ed., pp. 1–400). Kogan Page.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27–43. <http://doi.org/10.1037//1089-2699.4.1.27>
- Chen, H., & Naquin, S. (2006). An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 265–282.
- Chin, C., & Gaynier, L. (2006). Global leadership competence: A cultural intelligence perspective. In *2006 Midwest Business Administration Association Conference*.
- Collins, D. (2002). *The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982-2001 - Dissertation PhD in Philosophy*. Louisiana State University.
- Collins, D., & Holton III, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217–248. <http://doi.org/10.1002/hrdq.1099>
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership. The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79(1), 66–76.
- Collins, J. (2007). *De bom a excelente* (3<sup>a</sup>ed). Lisboa: Casa das Letras.
- Collins, K., Onwuegbuzie, A., & Jiao, Q. (2007). A mixed methods investigation of mixed methods sampling designs in social and health science research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(3), 267–294. <http://doi.org/10.1177/1558689807299526>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Conger, J., & Ready, D. (2004). Rethinking leadership competencies. *Leader to Leader*, Spring, 41–48.
- Connelly, M., Gilbert, J., Zaccaro, S., Threlfall, K., Marks, M., & Mumford, M. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 65–86.
- Cooman, R. De, Vantilborgh, T., Bal, M., & Lub, X. D. (2016). Creating inclusive teams through perceptions of supplementary and complementary person-team fit: Examining the relationship between person-team fit and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 41(3), 310–342. <http://doi.org/10.1177/1059601115586910>
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21.

- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building Theory about Theory: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12–32.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Approaches*. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Sage Publication, Inc. <http://doi.org/10.2307/1523157>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5<sup>a</sup>ed). Lisboa: Editora RH.
- Daft, R., & Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- Day, D. (2001). Leadership development:: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Day, D. (2011). Leadership Development. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage Handbook of Leadership* (1st Ed., pp. 37–50). SAGE Publications Ltd.
- Deal, J. J. (2014). Leadership for All Ages. *Chief Learning Officer*, (December), 66–68.
- Debebe, G., Bilimoria, D., Vinnicombe, S., & Anderson, D. (2016). Special Issue: Women’s Leadership Development Programs: Lessons Learned and New Frontiers. *Journal of Management Education*, 40(3), 231–252. <http://doi.org/10.1177/1052562914533088>
- Delamare-Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. <http://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Den Hartog, D., & Koopman, P. (2001). Leadership in organizations. In *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 167–187). Sage Publication, Inc.
- DeRue, D., & Myers, C. (2009). Leadership Development: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Selection and Assessment*, 832–855.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dimitrov, D. (2015). Leadership in a humane organization. *European Journal of Training and Development*, 39(2), 122–142. <http://doi.org/10.1108/EJTD-07-2014-0051>
- Dingman, W. W., & Stone, a G. (2007). Servant Leadership’s Role in the Succession Planning Process : A Case Study. *International Journal of Leadership iStudies*, 2(2), 133–147.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64.
- Dreyfus, C. R. (2008). Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers. *Journal of Management Development*, 27(1), 76–91.
- Driscoll, M. P. O., Humphries, M., & Larsen, H. H. (1991). Managerial activities , competence and effectiveness : manager and subordinate perceptions, (December), 313–327.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 193–210.

- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). Can Emotional Intelligence be developed? *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 95–111.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1991). *Management Research: An Introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Ennis, M. (2008). *Competency models: a review of the literature and the role of the Employment and Training Administration (ETA)*.
- Eversole, B. A. W., Gloeckner, G., & Banning, J. H. (2007). Understanding differential organizational responses to work/life issues: the role of beliefs and decision-making styles of chief executive officers. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 259–273.
- Eversole, B., Hamlin, R., Juhász, M., Tomé, E., Poell, R., Belá, A., & Figueiredo, P. (2016). Are Effective Managers also Family Supportive Supervisors? A European Correlational Study of the FSSB-4 with Hamlin's Perceived Effective Managerial Behaviors. In *Proceedings of the AHRD International Research Conference in Asia and MENA, 2nd – 4th November* (pp. 1–14). Al Akhawayn University in Ifrane (Morocco).
- Fambrough, M. J., & Hart, R. K. (2008). Emotions in Leadership Development: A Critique of Emotional Intelligence. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 740–758.
- Ferreira, J., Neves, J., Abreu, P., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill International, Limited.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241–250. <http://doi.org/10.2307/2393716>
- Figueiredo, P. (2013). Planning and Developing Leadership within the Organization. *Organizational Cultures - An International Journal*, 12(3), 31–48. <http://doi.org/ISSN:2327-8013>
- Figueiredo, P., & Sousa, M. J. (2016). Leaders and followers: The leadership style perceived in modern organizations. In G. L. Jamil, J. Poças-Rascão, F. Ribeiro, & A. Malheiro da Silva (Eds.), *Handbook of Research on Information Architecture and Management in Modern Organizations*. Hershey, PA: IGI Global. <http://doi.org/10.4018/978-1-4666-8637-3>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–58.
- Gardner, H. (2000a). A Case Against Spiritual Intelligence. *International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), 27–34. [http://doi.org/10.1207/S15327582IJPR1001\\_3](http://doi.org/10.1207/S15327582IJPR1001_3)
- Gardner, H. (2000b). Using Multiple Intelligences to Improve Negotiation Theory and Practice. *Negotiation Journal*, 16(4), 321–324. <http://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2000.tb00760.x>
- Gardner, H. (2003). Multiple intelligences after twenty years. *American Educational Research Association*, 21(617), 1–15.
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- George, B., Sims, P., McLean, A., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, February, 1–8.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 121–134. [http://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90024-8](http://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90024-8)

- Gibbons, A. M., Rupp, D., Snyder, L., Silke, H. a., & Woo, S. E. (2006). A preliminary investigation of developable dimensions. *The Psychologist-Manager Journal*, 9(2), 99–123.
- Gibson, S. K. (2008). The Developmental Relationships of Women Leaders in Career Transition: Implications for Leader Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 651–670. <http://doi.org/10.1177/1523422308323935>
- Gill, R., Levine, N., & Pitt, D. C. (1998). Leadership and Organizations for the New Millennium. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(4), 46–59.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *The Academy of Management Review*, 15(4), 584–602.
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86–94.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82–91.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, 78–90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2001). Primal Leadership : The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, December, 42–51.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2007). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações* (3ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). the Emotional Reality of Teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55–65. <http://doi.org/10.1002/npr.10020>
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... Lazar, S. W. (2016). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142. <http://doi.org/10.1177/0149206315617003>
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274.
- Greenhaus, J. H., Collins, K., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- Grünbaum, N. N. (2007). Identification of ambiguity in the case study research typology: what is a unit of analysis? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(1), 78–97.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Hair Jr., J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Inc.
- Hamlin, R. (2002). *Towards a Generic Theory of Managerial Effectiveness: a meta-level analysis from organisations within the UK public sector*.

- Hamlin, R. (2004). In support of universalistic models of managerial and leadership effectiveness: Implications for HRD research and practice. *Human Resource Development Quarterly*, *15*(2), 189–215.
- Hamlin, R. (2005). Toward Universalistic Models of Managerial Leader Effectiveness: A Comparative Study of Recent British and American Derived Models of Leadership. *Human Resource Development International*, *8*(1), 5–25.
- Hamlin, R. (2016). HRD and Organizational Change : Evidence-based Practice. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, *1*(1), 7–20.
- Hamlin, R., Beattie, R. S., & Ellinger, A. D. (2007). What do effective managerial leaders really do? Using qualitative methodological pluralism and analytical triangulation to explore everyday “managerial effectiveness” and “managerial coaching effectiveness.” *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, *2*(3), 255–276.
- Hamlin, R., & Hatton, A. (2013). Toward a British taxonomy of perceived managerial and leadership effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, *24*(3), 365–406.
- Hamlin, R., & Kim, S. (2015). A Comparative Study of Perceived Managerial and Leadership Effectiveness within Asian and Western European Countries. In *Proceedings of the 16th UFHRD International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe* (pp. 1–24).
- Hamlin, R., Nassar, M., & Wahba, K. (2010). Behavioural criteria of managerial and leadership effectiveness within Egyptian and British public sector hospitals: an empirical case study and multi-case/cross-nation comparative analysis. *Human Resource Development International*, *13*(1), 45–64. <http://doi.org/10.1080/13678861003608238>
- Hamlin, R., & Patel, T. (2015). Perceived managerial and leadership effectiveness within higher education in France. In *Studies in Higher Education* (pp. 1–23). Routledge - Taylor and Francis Group, LLC. <http://doi.org/10.1080/02699931.2011.628301>
- Hamlin, R., Patel, T., & Iurac, D. (2010). Behavioural indicators os Managerial and Leadership Effectiveness witnin Romanian and British Public Sector Hospitals: An empirical study and cross-nation comparative analysis, (1986), 1–12.
- Hamlin, R., Patel, T., Ruiz, C., & Whitford, S. (2012). Towards a Universal Taxonomy of Perceived Managerial and Leadership Effectiveness : A multiple cross-case / cross-nation study of effective and ineffective managerial behaviour. In *Proceedings of the 13th UFHRD International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe, 23rd-25th May* (pp. 1–17). Universidade Lusitana de Vila Nova de Famalicao (Portugal).
- Hamlin, R., Ruiz, C., & Wang, J. (2011). Perceived Managerial and Leadership Effectiveness Within Mexican and British Public Sector Hospitals : A Cross-Nation Comparative Analysis. *Human Resource Development Quarterly*, *22*(4), 491–517.
- Hamlin, R., Sawyer, J., & Sage, L. (2011). Perceived managerial and leadership effectiveness in a non-profit organization: an exploratory and cross-sector comparative study. *Human Resource Development International*, *14*(2), 217–234.
- Hammer, L. B., Ernst Kossek, E., Bodner, T., & Crain, T. (2013). Measurement development and validation of the Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form (FSSB-SF). *Journal of Occupational Health Psychology*, *18*(3), 285–296.
- Hammer, L. B., & Zimmerman, K. L. (2011). Quality of work life. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook*

- of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 399–431). Washington DC: American Psychological Association. <http://doi.org/10.1037/12171-011>
- Harvey, P., Martinko, M., & Gardner, W. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1–11.
- Hawkins, J., & Dulewicz, V. (2007). The relationship between performance as a leader and emotional intelligence, intellectual and managerial competences, 33(2), 57–79.
- Hawkins, J., & Dulewicz, V. (2009). Relationships between Leadership Style, the Degree of Change Experienced, Performance and Follower Commitment in Policing. *Journal of Change Management*, 9(3), 251–270. <http://doi.org/10.1080/14697010903125498>
- Henderson, G. M., & Provo, J. (2006). A New World Ahead-Are We Ready? *Human Resource Development Review*, 5(2), 274–277. <http://doi.org/10.1177/1534484306287606>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1974). So you want to know your leadership style? *Training & Development Journal*, February, 22–37.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779–796.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347–381.
- Hoffman, T. (1999). The Meanings of Competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275–285.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações - Compreender a nossa programação mental*. (M. Robalo, Ed.) (Edições Sí). Lisboa: McGraw-Hill International, Limited.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- Hogan, R., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the Modern Manager. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 74–84.
- Hollander, E. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43–54.
- House, R. (1996). Path-Goal Theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership : quo vadis ? The social scientific study of leadership : quo vadis ? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- House, R., Filley, A., & Kerr, S. (1971). Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R and D Subordinates' Satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 19–30.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World*

*Business*, 37(1), 3–10. [http://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](http://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)

- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data Management and Analysis Methods. In N. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 428–444). Thousand Oaks: CA: SAGE Publications Ltd.
- Intagliata, J., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2000). Leveraging leadership Competencies to produce Leadership Brand. *Human Resources Planning*, 23(4), 12–23.
- João Marôco. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª Edição). Pero Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Johnson, R. B. (2014). *Mixed Methods Research Design and Analysis With Validity : A Primer Mixed Methods Research Design and Analysis With Validity: A Primer*.
- Johnson, R., & Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
- Johnson, R., Onwuegbuzie, A., & Turner, L. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.
- Jones, K., O’Leonard, K., & Bersin, J. (2012). *Global Leadership : Developing Tomorrow ’ s Leaders around the World*.
- Judge, T. a, Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions. *The Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542–52.
- Judge, T. a, & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Judge, T., Piccolo, R., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *The American Psychologist*, 63(2), 96–110. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kaplan, R. S. (2009). Lead and Manage. *Leadership Excellence*, 26(10), 7–8.
- Kent, T. W., Blair, C. A., Rudd, H. F., & Schuele, U. (2010). Gender Differences and Transformational Leadership Behavior : Do Both German Men and Women Lead in the Same Way ? *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 52–66.
- Kets de Vries, M., & Korotov, K. (2010). *Developing Leaders and Leadership Development* (Faculty & Research - Working Paper).
- Kets de Vries, M., Vrignaud, P., & Florent-Treacy, E. (2004). The Global Leadership Life Inventory: development and psychometric properties of a 360-degree feedback instrument. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 475–492.
- Kets de Vries, M., Vrignaud, P., Florent-Treacy, E., & Korotov, K. (2007). *360-degree Feedback Instruments: An overview*.
- Kirkpatrick, S. a., & Locke, E. a. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management*

- Executive*, 5(2), 48–60. <http://doi.org/10.5465/AME.1991.4274679>
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183–198. [http://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90034-9](http://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90034-9)
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling. Structural Equation Modeling* (3th editio). New York: The Guilford Press.
- Kodish, S. (2006). The Paradoxes of Leadership: The Contribution of Aristotle. *Leadership*, 2(4), 451–468. <http://doi.org/10.1177/1742715006069175>
- Kotter, J. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 85–96.
- Kuhn, T. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions* (3rd ed.). Chicago and London: The university of Chicago Press, Ltd.
- Lacerda, T. (2015). *Understanding Leadership Effectiveness in Organizational settings: An Integrative Approach*. ISEG, Universidade de Lisboa (PhD Dissertation in Management).
- Lansford, M., Clements, V., Falzon, T., Aish, D., & Rogers, R. (2010). Essential Leadership Traits of Female Executives in the Non-Profit Sector. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 51–62. <http://doi.org/10.1108/01437730210424084>
- Leech, N., & Onwuegbuzie, A. (2007). An array of qualitative data analysis tools: A call for data analysis triangulation. *School Psychology Quarterly*, 22(4), 557–584.
- Leslie, J. B. (2009). The Leadership Gap - What you need, and don't have, when it comes to leadership talent. *Center for Creative Leadership*, (June), 1–15.
- Lord, R., & Maher, K. (1990). Alternative information-processing models and their implications for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 15(1), 9–28.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory : Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1–5.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. *The Academy of Management Executive*, 2(2), 127–132.
- Luthans, F., Welsh, D., & Taylor III, L. (1988). A Descriptive Model of Managerial Effectiveness. *Group & Organization Studies*, 13(2), 148–162.
- Madill, A., Jordan, A., & Shirley, C. (2000). Objectivity and reliability in qualitative analysis: Realist, contextualist and radical constructionist epistemologies. *British Journal of Psychology*, 91, 1–20.
- Markus, L. H., Cooper-Thomas, H., & Allpress, K. N. (2005). Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117–126.
- Marshall-Mies, J., Fleishman, E., Martin, J., Zaccaro, S., Baughman, W., & McGee, M. (2000). Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 135–153.
- Martin, X. (1999). Toward a new Conceptual Model of Management and Leadership Competencies and Their Impact on Organizations ' Performance. In *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 270–277). Paris.

- Martinko, M., & Gardner, W. (1990). Structured Observation of Managerial Work: a Replication and Synthesis. *Journal of Management Studies*, 27(3), 329–357.
- Mayer, J., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(3&4), 772–781.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence* (pp. 3–31). New York: Basic Books.
- McCarthy, C. (2010). *Global Leadership : An Analysis of three Leadership Competency Models in Multinational Corporations*. Dublin City University (PhD Dissertation).
- Mccauley, C. D. (2008). *Leader Development : A Review of Research*. Center for Creative Leadership.
- McClave, J., Benson, P., & Sincich, T. (2014). *Statistics for Business and Economics* (12th ed). Pearson Education Inc.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying Behavioral-Event Interviews. *American Psychological Society*, 9(5), 331–340.
- McGuire, D. (2014). *Human Resource Development* (2th Editio). Edinburgh: SAGE Publications Ltd.
- McLagan, P. (1997). Competencies: The next generation. *Training & Development*, (May), 40–47.
- McNamara, D. E. (2011). From Fayol’s Mechanistic To Today’s Organic Functions Of Management. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 2(1), 63–78.
- Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, 13(4), 329–352.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*.
- Morgan, D. (2007a). Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48–76.  
<http://doi.org/10.1177/2345678906292462>
- Morgan, D. (2007b). Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48–76.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization* (1st Ed.). Sage Publication, Inc.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research Reproduced with permission of the copyright owner . Further reproduction prohibited without permission . *Academy of Management Review*, 5(4), 491–500.
- Morgeson, F., DeRue, D., & Karam, E. (2010). *Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes*. *Journal of Management* (Vol. 36).
- Mulder, M., & Collins, K. (2007). Competence Development in Organisations : Its Use in Practice. In *Paper presented at the Annual Meeting of the AERA* (pp. 1–23). Chicago.
- Mumford, M., Marks, M., Connelly, M., Zaccaro, S., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of

- leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87–114.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Connelly, M., & Marks, M. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155–170.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T., & Fleishman, E. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Johnson, J., Diana, M., Gilbert, J., & Threlfall, K. (2000). Patterns of leader characteristics: Implications for performance and development. *The Leadership Quarterly*.
- Mumford, T., Campion, M., & Morgeson, F. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166.
- Naquin, S., & Holton, E. (2003). Motivation to improve work through learning in human resource development. *Human Resource Development International*, 6(September), 355–370.
- Naquin, S., & Holton, E. (2006). Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 144–165.
- Northouse, P. (2013a). *Leadership: Theory and Practice* (6th Ed). Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Northouse, P. (2013b). Skills Approach. In *Leadership: Theory and Practice* (6th Ed., pp. 43–72). Sage Publication.
- Onwuegbuzie, A., & Collins, K. (2007). A typology of mixed methods sampling designs in Social Science Research. *The Qualitative Report*, 12(2), 281–316.
- Onwuegbuzie, A., & Johnson, R. (2006). Validity Issue in Mixed Research. *Research in the Schools*, 13(1), 48–63. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.08.002>
- Onwuegbuzie, A., & Leech, N. (2006). Linking research questions to mixed methods data analysis procedures. *The Qualitative Report*, 11(3), 474–498.
- Onwuegbuzie, A., Leech, N., & Collins, K. (2012). Qualitative Analysis Techniques for the Review of the Literature. *Qualitative Report*, 17(56), 1–28.
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2015). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, XX(X), 1–27.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
- Patel, T., & Hamlin, R. (2012). Deducing a taxonomy of perceived managerial and leadership effectiveness: a comparative study of effective and ineffective managerial behaviour across three EU countries. *Human Resource Development International*, 15(5), 571–587.
- Patton, E., & Appelbaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60–71. <http://doi.org/10.1108/01409170310783484>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS* (6ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Petrie, N. (2014). *Future trends in leadership development*. Center for Creative Leadership.

- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, January, 104–113.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for Organization Theory - Problems and Prospects*. New York - Oxford: OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- Ponterotto, J. G. (2005). Qualitative research in counseling psychology: A primer on research paradigms and philosophy of science. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 126–136.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293–309.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 1–15.
- Quinteiro, P. M., Passos, A., & Curral, L. (2016). Thought self-leadership and effectiveness in self-management teams. *Leadership*, 12(1), 110–126.
- Rego, A., Cunha, M., & Gomes, D. (2010). O que os colaboradores não gostam nos seus líderes. *Dirigir*, (111), 52–59.
- Reis, E., Melo, P., Andrade, R., & Calapez, T. (1997). *Estatística Aplicada . Vol. 2*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional (7ª Ed.)*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robert, C., Dunne, T. C., & Iun, J. (2016). The Impact of Leader Humor on Subordinate Job Satisfaction: The Crucial Role of Leader-Subordinate Relationship Quality. *Group & Organization Management*, 41(3), 375–406. <http://doi.org/10.1177/1059601115598719>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840.
- Rowe, W., & Guerrero, L. (2013). Leadership Skills Approach. In *Cases in Leadership (3th Ed., pp. 81–99)*. Sage Publication, Inc.
- Ruiz, C., Hamlin, R., & Martinez, L. (2014). Managerial and leadership effectiveness as perceived by managers and non-managerial employees in Mexico. *Human Resource Development International*, 17(3), 258–276.
- Russell, R., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
- Safferstone, M. (2005). Organizational Leadership: Classic Works and Contemporary Perspectives. *CHOICE: Current Reviews for Academic Libraries*, 42(6), 959 – 975.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211.
- Santos, J. P., Caetano, A., & Tavares, S. (2015). Is Training Leaders in Functional Leadership a Useful Tool for Improving the Performance of Leadership Functions and Team Effectiveness? *The Leadership Quarterly*, 26(3), 470–484.
- Savage, A., & Sales, M. (2008). The anticipatory leader: futurist, strategist and integrator. *Strategy & Leadership*, 36(6), 28–35. <http://doi.org/10.1108/10878570810918331>

- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Carr, L., & Hesketh, B. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, *53*(3), 703–740.
- Schriesheim, C. a., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, *10*(1), 63–113. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80009-5](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5)
- Seiler, S., & Pfister, A. (2009). Why did I do this? Understanding Leadership behavior through a dynamic five-factor model of leadership. *Journal of Leadership Studies*, *3*(3), 41–52.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 395–417.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, *4*(4), 577–594.
- Sharma, R. R. (2008). Emotional intelligence from 17th century to 21st century: Perspectives and directions for future research. *Vision - The Journal of Business Perspective*, *12*(1), 60–66.
- Shippmann, J., Ash, R., & Batjtsta, M. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, *53*(3), 703–740.
- Showry, M., & Manasa, K. V. L. (2014). Self-Awareness – Key to Effective Leadership. *The IUP Journal of Soft Skills*, *VIII*(1), 15–26.
- Silverman, M. (2004). *Managers as Developers of Others : A literature review*. UK: Institute for Employment Studies.
- Snowden, D., & Boone, M. (2007). A leader’s framework for decision making. *Harvard Business Review*, November, 1–9.
- Sternberg, R. J. (1997). Managerial Intelligence: Why IQ isn’t enough. *Journal of Management*, *23*(3), 475–493.
- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *The American Psychologist*, *62*(1), 34–42. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.34>
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2004). A Propulsion Model of Creative Leadership. *Creativity and Innovation Management*, *13*(3), 145–153.
- Sternberg, R. J., O’Hara, L. a, & Lubart, T. I. (1997). Creativity as Investment. *California Management Review*, *40*(I), 8–21. <http://doi.org/10.1111/1467-8691.00278>
- Stevens, G. W. (2012). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, *12*(1), 86–107.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273–285).
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology - Combining qualitative and quantitative approaches*. *Mixed Methodology - Combining qualitative and quantitative approaches*. Sage Publication.
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed Methods Sampling: A Typology With Examples. *Journal of Mixed Methods Research*, *1*(1), 77–100.

- Tieman, T. (2009). Authentic Leadership. *Leadership Excellence*, 26(12), 4.
- Tsang, E. W. K., & Kwan, K.-M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *Academy of Management Review*, 24(4), 759–780.
- Tsui, A. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 34(1), 64–96.
- Tsui, A. (1990). A Multiple-Constituency Model of Effectiveness : An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level. *Administrative Science Quarterly*, 35, 458–483.
- Tsui, A., & Ashford, S. (1994). Adaptive Self-regulation: A Process View of Managerial Effectiveness. *Journal of Management*, 20(1), 93–121.
- Tsui, A., & Nifadkar, S. (2007). Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426–478.
- Tubbs, S., & Schulz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 29–35.
- Turner, J., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, (June), 49–62.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
- Vaculik, M., Prochazka, J., & Smutny, P. (2011). Competencies and Leadership Effectiveness : Which Skills Predict Effective Leadership? In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 337–345).
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260–275.
- Van de Ven, A., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802–821.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 71–82.
- Vroom, V. (2003). Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision*, 41(10), 968–978. <http://doi.org/10.1108/00251740310509490>
- Vroom, V., & Jago, A. (2007). The role of the situation in leadership. *The American Psychologist*, 62(1), 17–24. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision Making* (Vol. 18).
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <http://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Winkle, B., Allen, S., Devore, D., & Winston, B. (2014). The Relationship Between the Servant

- Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business. *Journal of Leadership Education*, (2002), 70–83.
- Winston, B., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2002), 6–66.
- Wofford, J. C. (1967). Behavior Styles and Performance Effectiveness. *Personnel Psychology*, 20(4), 461–496. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02445.x>
- Wofford, J. C. (1971a). Managerial Behavior, Situational Factors, and Productivity and Morale. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 10. <http://doi.org/10.2307/2391281>
- Wofford, J. C. (1971b). The Motivational Bases of Job Satisfaction and Job Performance. *Personnel Psychology*, 24, 501–518.
- Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path-Goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management*, 19(4), 857–876.
- Wooten, L., & James, E. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352–379.
- Yang, C., Ding, C. G., & Lo, K. W. (2016). Ethical Leadership and Multidimensional Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Effects of Self-Efficacy, Respect, and Leader-Member Exchange. *Group & Organization Management*, 41(3), 343–374.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). UK: Sage Publication, Inc.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, November, 66–85.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.
- Zaccaro, S. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *The American Psychologist*, 62(1), 6-16-47.
- Zaccaro, S., & Horn, Z. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. *Leadership Quarterly*, 14(6), 769–806.
- Zaccaro, S., & Klimoski, R. (2001). The nature of organizational leadership. In *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 3–41). San Francisco: Jossey-Bass.

- Zaccaro, S., Mumford, M., Connelly, M., Marks, M., & Gilbert, J. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 37–64.
- Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders. *Harvard Business Review*, 55(3), 67–78.

**ANEXOS**

Anexo I – Questionário de diagnóstico de competências associadas à liderança e à gestão do supervisor direto

Anexo II – Questionário de avaliação dos comportamentos de liderança e de gestão do supervisor direto

Anexo III – Réplica do Projetos de Investigação sobre Eficácia da Gestão e da Liderança

Anexo IV- Folha da Recolha de Dados – Incidentes Críticos

Anexo V - *Generic behavioural criteria of 'Perceived managerial and leadership effectiveness'*

Anexo VI – Mapa com as variáveis do SPSS

Anexo VII – Mapas da Análise Descritiva das variáveis

Anexo VIII – Mapas da Análise da Qualidade das Escalas Métricas

Anexo IX – Mapas da Análise de Regressão Linear

## Anexo I – Questionário de diagnóstico de competências de liderança e de gestão do supervisor direto

Instrução: O questionário tem como objetivo refletir quanto às competências do seu supervisor/gestor atual, tendo em conta os comportamentos e as situações do dia-a-dia da organização.

Antes de começar a preencher o inquérito, preencha os seguintes dados:

Idade: \_\_\_\_ Género: \_\_M \_\_F Antiguidade: \_\_\_\_

Posição/Função: \_\_ Gestor de Topo \_\_ Gestor Intermédio \_\_ Empregado (Não Gestor)

Numa escala de Likert, onde 1 significa Nada Eficaz e 4 Muito Eficaz, avalie cada uma das seguintes competências de acordo com o desempenho do seu supervisor/gestor atual.

Responda de acordo com o que é e não o que desejaria que fosse.

	1 - Nada Eficaz	2 - Pouco Eficaz	3 - Eficaz	4 - Muito Eficaz
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				

## Anexo II – Questionário de avaliação dos comportamentos de liderança e gestão do supervisor direto

Instrução: O questionário tem como objetivo refletir quanto aos comportamentos do seu supervisor/gestor atual, tendo em conta as situações do dia-a-dia da organização.

Numa escala de Likert, onde 1 significa Discordo plenamente, 2 significa Discordo, 3 significa Concordo e 4 Concordo plenamente, avalie cada um da seguintes comportamentos de acordo com o desempenho do seu supervisor/gestor atual.

		1. discordo plenamente	2. discordo	3. concordo	4. concordo plenamente
1	O seu supervisor mostra um comportamento sonegador e de retenção, como por exemplo não fornece às pessoas correctas no momento correcto a informação relevante				
2	O seu supervisor exhibe uma abordagem negativa para a mudança, as políticas e os procedimentos organizacionais.				
3	O seu supervisor exhibe comportamentos manipuladores e que intimidam as pessoas.				
4	O seu supervisor exhibe um comportamento injusto e insensível; por exemplo, mostra algum favoritismo.				
5	O seu supervisor prepara-se bem antecipadamente para as várias situações.				
6	O seu supervisor mostra uma falta de interesse e / ou cuidado ou preocupação para a equipa.				
7	O seu supervisor monitoriza e responde rapidamente às falhas nos padrões de desempenho.				
8	O seu supervisor delega e dá autoridade ou poder para fazer ('empower').				
9	O seu supervisor é um modelo de boas práticas e lidera pelo exemplo.				
10	O seu supervisor exhibe uma baixa qualidade nos padrões de gestão e não consegue organizar-se a si e aos outros.				
11	O seu supervisor mostra cuidado e preocupação com a equipa e outras pessoas.				
12	O seu supervisor comunica com frequência e de forma clara com o pessoal; por exemplo, através de reuniões regulares, reuniões departamentais e reuniões individuais.				
13	O seu supervisor tem em consideração as necessidades de aprendizagem e de desenvolvimento dos funcionários.				
14	O seu supervisor tem uma abordagem de gestão aberta, pessoal e confiante.				
15	O seu supervisor envolve e inclui a equipa no planeamento e/ou na tomada de decisões e/ou na resolução de problemas.				
16	O seu supervisor luta pelos interesses da sua equipa.				
17	O seu supervisor mantém os funcionários informados sobre os objetivos da organização, o negócio, as estratégias e sobre as mudanças planeadas que possam afetá-los diretamente.				
18	O seu supervisor demonstra comportamentos de suporte ativos tais como, dar feedback construtivo, reconhecer que o trabalho é duro/difícil, etc.				
19	O seu supervisor tolera maus desempenhos; por exemplo, não aborda as questões de desempenho individual na altura certa e no momento certo.				
20	O seu supervisor organiza proativamente as pessoas e os recursos de uma forma estruturada e consistente.				
21	O seu supervisor tem um estilo de gestão autocrático.				
22	O seu supervisor planeia antecipadamente para que o trabalho possa ser realizado de forma eficaz.				
23	O seu supervisor exhibe um comportamento egoísta e culpa os outros pelo seu baixo desempenho enquanto supervisor.				
24	O seu supervisor mostra um comportamento de gestão desleixado, e/ou um comportamento de abdicação, ignorância ou omissão.				
25	O seu supervisor adota uma mente fechada e recusa as propostas dos funcionários.				

## **Anexo III – Réplica do Projetos de Investigação sobre Eficácia da Gestão e da Liderança**

### **Entrevistas utilizando a Técnica de Incidentes Críticos**

#### **Informação aos entrevistados**

##### **O que gostaríamos que fizesse antes da entrevista.**

O objeto desta pesquisa refere-se a gestores \* dentro da organização Delta Cafés.

(\* Indique qual o nível de gestão: todos os quatro níveis de gestão de topo ou sénior ou médio ou 1ª linha / supervisão, ou de dois ou três - adaptar de acordo com o foco do assunto escolhido para o estudo e exigências da organização.

Como preparação para a entrevista, pede-se que recue ao longo dos últimos 6-9 meses; procure pensar em vários incidentes de comportamento de gestão que tenha observado pessoalmente, e que tenha considerado no momento serem exemplos de desempenhos / performances de gestão '*mais eficazes/ eficazes*' ou '*menos eficazes/ ineficazes*'. Esses exemplos podem estar relacionados a comportamentos exibidos pelos gestores em cargos mais elevados na hierarquia ou por outro gestor no mesmo nível hierárquico (pares), ou por outro gestor que reporte a si diretamente ou a outro gestor.

##### **Notas:**

i) o desempenho/performace de gestão "*eficaz*" refere-se ao comportamento que deseja que todos os gestores adotassem se e quando confrontados com uma circunstância similar.

ii) o desempenho/performace de gestão "*ineficaz*" refere-se ao comportamento que, se ocorreu várias vezes ou uma vez em determinadas circunstâncias, pode levá-lo a começar a questionar ou a duvidar da capacidade do gestor em causa.

iii) O estudo de investigação pretende que concentre a sua atenção apenas nos incidentes particulares que foram considerados "*críticos*" na medida em que determinaram os resultados de sucesso (ou insucesso) desses exemplos de gestão / liderança.

iv) Para ser considerado "*crítico*" o propósito e a intenção de um incidente deve ter sido claro, e as suas consequências suficientemente precisas para não deixar dúvidas em sua mente sobre os efeitos e o resultado final

v) O "*incidente*" refere-se a qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências, juízos, ou até mesmo previsões a serem feitas sobre a pessoa que executa o ato. Pode ser algo que o gestor (em questão) fez ou disse, ou não fez ou não disse nas situações identificadas. Assim, o "*incidente*" pode ser tanto um ato de comissão administrativa ou omissão. Em alternativa, o que faz com que o "*incidente*" seja um "*incidente crítico*" não é **o que** foi feito ou dito, mas sim **como** ele foi feito ou dito, ou a altura em que foi feito ou dito (tempo), etc.

##### **O que se pretende alcançar na entrevista.**

O objetivo é recolher um total de 10 incidentes diferentes, de preferência 5 (cinco) exemplos de comportamentos de gestão '*mais eficazes/ eficazes*' e 5 (cinco) exemplos de comportamentos de gestão '*menos eficazes/ ineficazes*'. O papel do investigador será de gravar estes exemplos, e também ajudá-lo a ser o mais objetivo e específico possível ao descrever os seus exemplos concretos de "*incidentes críticos*".

##### **O que vai ser convidado a fazer durante a entrevista.**

Na entrevista, o investigador vai convidá-lo a identificar "*incidentes críticos*" que tenha observado pessoalmente. Para cada incidente crítico, será solicitado a:

- (i) Descrever a situação, circunstância ou contexto que levaram ao incidente que tem em mente.
- (ii) Descrever em uma ou duas frases precisamente o que o gestor fez/disse ou deixou de fazer ou dizer na situação que, na sua opinião, causou diretamente ou levou ao resultado positivo ou negativo.
- (iii) Explique brevemente como e porquê o incidente descrito, em seu julgamento, é um exemplo de desempenho/performace de gestão '*mais eficazes/ eficazes*' ou '*menos eficazes/ ineficazes*'.

Em cada caso, o investigador provavelmente irá fazer uma série de perguntas a fim de levá-lo a refletir mais sobre um "*incidente*" em particular e a identificar tão precisamente quanto possível o aspeto / faceta específica do comportamento que o fez considerá-lo um "*incidente crítico*" na sua opinião. Se o ajudar pode trazer todas as suas notas para a entrevista que considerar importantes. Se é um gestor, então não pode descrever quaisquer incidentes críticos que se relacionam com a sua própria prática de gestão / liderança. Os incidentes críticos devem-se referir a exemplos concretos de comportamento de gestão '*mais eficazes/ eficazes*' ou '*menos eficazes/ ineficazes*' exibidos por outros gestores que observou pessoalmente.

##### **Confidencialidade e Anonimato**

Em primeiro lugar, as entrevistas são conduzidas de forma anónima. Não lhe será solicitado o seu nome para ser colocado no estudo. Em segundo lugar, as suas observações sobre as práticas de gestão são colocadas num "caldeirão", juntamente com as observações de todos os outros. Em terceiro lugar, na entrevista será solicitado a centrar os seus pensamentos sobre os gestores da organização e as situações concretas, no entanto, não terá de divulgar a identidade dos gestores particulares que são os temas dos seus incidentes críticos. Finalmente, não será submetido a qualquer tipo de teste. As suas observações são tão valiosas como as de todos os outros.

#### Anexo IV - Folha da Recolha de Dados – Incidentes Críticos

Nome da Organização / Departamento .....

Data.....

Ref.<sup>a</sup> Entrevistado Código .....

**Nota:** O nome do entrevistado deve permanecer confidencial; o entrevistado não deve revelar a identidade dos gestores cujo comportamento ele observou.

#### Folha da Recolha de Dados – Incidentes Críticos

<b>Antecedentes</b> Situação / circunstâncias / contexto	<b>Incidente crítico</b> O que exatamente o gestor fez/disse? Como ou de que modo ele / ela fez ou disse isso? Qual o aspeto específico do comportamento observado do gestor que percebe e julga ser " <i>mais eficaz/eficaz</i> " ou " <i>menos eficaz</i> <i>/ineficaz</i> " nesse caso?	<b>Consequência / Resultado</b> Porquê e como o incidente descrito é um exemplo de comportamento de gestão " <i>mais eficaz/eficaz</i> " ou " <i>menos eficaz</i> <i>/ineficaz</i> ".	<b>E/I*</b>

\* **Nota:** E = "*mais eficaz/eficaz*" e I = "*menos eficaz/ineficaz*". Esforce-se para a entrevista não durar mais de 60 a 75 minutos para recolher cerca de 10 incidentes críticos; cinco positivos ("*mais eficaz/eficaz*") e cinco negativos ("*menos eficaz/ineficaz*"). Grave os incidentes críticos positivos de um lado da Folha e os negativos no outro lado.

**Anexo V – Generic behavioural criteria of ‘Perceived managerial and leadership effectiveness’**

Positive ( <i>Effective</i> ) Behavioural Criteria	Negative ( <i>Ineffective</i> ) Behavioural Criteria
1. Good planning and organizing, and proactive execution, monitoring and control	1) Poor planning, organizing and controlling, bad judgment ,low standards and/or tolerance of poor performance from others
2. Supportive management and leadership	
3. Delegation and empowerment	
4. Shows care and concern for staff and other people	2) Shows lack of interest in or respect for staff, and/or care or concern for their welfare or well-being
5. Actively addresses and attends to the learning and development needs of their staff	
6. Open, personal and trusting management approach	
7. Involves and includes staff in planning, decision making and problem solving	
8 Communicates regularly and well with staff, and keeps them informed	3. Inappropriate autocratic, dictatorial, authoritarian and non-consultative, non-listening managerial approach 4. Unfair, inconsiderate, inconsistent, and/or selfish, manipulative, self-serving behaviour 5. Active intimidating, and/or undermining behaviour 6. Slack management, procrastination in decision making, ignoring problems and/or avoiding or abdicating from responsibilities 7 Depriving and/or withholding behaviour 8. Exhibits parochial behaviour, a closed mind, and/or a negative approach

## Anexo VI – Mapa com as variáveis do SPSS

IDADE	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
GENERO	Numérico	{1, Feminino}...	Nenhum	Direita	Nominal
FUNÇÃO	Numérico	{1, Gestor Topo}...	Nenhum	Direita	Nominal
ANTIG	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
Haml_01	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_02	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_03	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_04	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_05	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_06	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_07	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_08	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_09	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_10	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_11	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_12	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_13	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_14	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_15	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_16	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_17	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_18	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_19	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_20	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_21	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_22	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_23	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_24	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
Haml_25	Numérico	{1, Discordo plenamente}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_I1	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_I2	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_I3	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_I4	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_I5	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_I6	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_I7	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_I8	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_G1	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_G2	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_G3	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_G4	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_G5	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_G6	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_G7	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal

CMPE_G8	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_S1	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_S2	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_S3	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_S4	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_S5	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_S6	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_S7	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_E1	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_E2	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_E3	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_E4	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPE_E5	Numérico	{1, Nada Eficaz}...	Nenhum	Direita	Ordinal
CMPO_E1	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_E2	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_E3	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_E4	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_E5	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_E6	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_E7	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_E8	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_NE1	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_NE2	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_NE3	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_NE4	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_NE5	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_NE6	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_NE7	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPO_NE8	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPE_I	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPE_G	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPE_S	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala
CMPE_E	Numérico	Nenhum	Nenhum	Direita	Escala

## Anexo VII – Mapas da Análise Descritiva das variáveis

### Análise de Frequência das variáveis pertencentes às Competências Intelectuais (CMPE\_I)

	CMPE_I1			CMPE_I2			CMPE_I3			CMPE_I4			CMPE_I5			CMPE_I6			CMPE_I7			CMPE_I8		
	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)
1. Nada Eficaz	6	7%	7%	9	10%	10%	10	11%	11%	6	7%	7%	1	1%	1%	8	9%	9%	2	2%	2%	1	1%	1%
2. Pouco Eficaz	20	22%	28%	28	30%	40%	19	21%	32%	21	23%	29%	8	9%	10%	22	24%	33%	21	23%	25%	24	26%	27%
3. Eficaz	48	52%	80%	47	51%	91%	42	46%	77%	46	50%	79%	60	65%	75%	47	51%	84%	55	60%	85%	52	57%	84%
4. Muito Eficaz	18	20%	100%	8	9%	100%	21	23%	100%	19	21%	100%	23	25%	100%	15	16%	100%	14	15%	100%	15	16%	100%

Nota: Visão, perspectiva de ‘helicóptero’, ‘the big picture’ (CMPE\_I1); Imaginação, Criatividade e Inovação, abordagem aberta e confiante relativamente a novas soluções (CMPE\_I2); Criação de uma missão inspiradora e atrativa que motive todos os elementos da organização (CMPE\_I3); Análise e organização da informação, através do conhecimento que detém e o seu pensamento crítico (CMPE\_I4); Gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho (CMPE\_I5); Liderança pelo exemplo, praticando e defendendo os princípios, as normas e as boas práticas (CMPE\_I6); Gestão do stresse no trabalho (CMPE\_I7); Criação de um ambiente que impulsiona a cultura de aprendizagem e de mudança (CMPE\_I8)

### Análise de Frequência das variáveis pertencentes às Competências de Gestão (CMPE\_G)

	CMPE_G1			CMPE_G2			CMPE_G3			CMPE_G4			CMPE_G5			CMPE_G6			CMPE_G7			CMPE_G8		
	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)
1. Nada Eficaz	3	3%	3%	12	13%	13%	4	4%	4%	6	7%	7%	6	7%	7%	4	4%	4%	6	7%	7%	5	5%	5%
2. Pouco Eficaz	21	23%	26%	21	23%	36%	16	17%	22%	20	22%	28%	27	29%	36%	28	30%	35%	16	17%	24%	20	22%	27%
3. Eficaz	52	57%	83%	44	48%	84%	58	63%	85%	39	42%	71%	44	48%	84%	48	52%	87%	43	47%	71%	55	60%	87%
4. Muito Eficaz	16	17%	100%	15	16%	100%	14	15%	100%	27	29%	100%	15	16%	100%	12	13%	100%	27	29%	100%	12	13%	100%

Nota: Definição de uma estratégia de negócio eficaz e dos objetivos de acordo com os recursos disponíveis (CMPE\_G1); Gestão de recursos atempada (materiais, técnicos, financeiros e humanos) (CMPE\_G2); Envolvimento de todos na tomada de decisão e na resolução de problemas (CMPE\_G3); Definição e desenvolvimento de regras e procedimentos da organização e dos seus produtos/serviços (CMPE\_G4); Análise, planeamento e organização do trabalho atempada (CMPE\_G5); Monitorização das atividades, avaliação dos resultados e feedback construtivo (CMPE\_G6); Delegação e alocação de recursos (CMPE\_G7); Coordenação e avaliação dos desempenhos atingidos (CMPE\_G8)

### Análise de Frequência das variáveis pertencentes às Competências Sociais (CMPE\_S)

	CMPE_S1			CMPE_S2			CMPE_S3			CMPE_S4			CMPE_S5			CMPE_S6			CMPE_S7		
	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)
1. Nada Eficaz	8	9%	9%	7	8%	8%	8	9%	9%	5	5%	5%	2	2%	2%	6	7%	7%	4	4%	4%
2. Pouco Eficaz	26	28%	37%	29	32%	39%	22	24%	33%	24	26%	32%	17	18%	21%	21	23%	29%	26	28%	33%
3. Eficaz	49	53%	90%	39	42%	82%	39	42%	75%	46	50%	82%	46	50%	71%	50	54%	84%	45	49%	82%
4. Muito Eficaz	9	10%	100%	17	18%	100%	23	25%	100%	17	18%	100%	27	29%	100%	15	16%	100%	17	18%	100%

Nota: Comunicação eficaz e frequente (verbal e não verbal) com os outros, tendo em conta as suas motivações, necessidades, atitudes e sentimentos (CMPE\_S1); Escuta ativa e poder de negociação (CMPE\_S2); Influência e gestão de pessoas (direção, motivação e desenvolvimento) (CMPE\_S3); Criação e gestão de equipas, fomentando a participação, o espírito de equipa e a confiança (CMPE\_S4); Desenvolvimento pessoal e profissional da equipa e dos futuros líderes/gestores (CMPE\_S5); Preocupação com a vida pessoal e profissional dos outros (CMPE\_S6); Acompanhamento, ‘coaching’, suporte e direção de acordo com as necessidades de cada um (CMPE\_S7)

*Análise de Frequência das variáveis pertencentes às Competências Emocionais (CMPE\_E)*

	CMPE_E1			CMPE_E2			CMPE_E3			CMPE_E4			CMPE_E5		
	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)
1. Nada Eficaz	1	1%	1%	3	3%	3%	11	12%	12%	3	3%	3%	4	4%	4%
2. Pouco Eficaz	11	12%	13%	14	15%	18%	25	27%	39%	24	26%	29%	34	37%	41%
3. Eficaz	51	55%	68%	52	57%	75%	42	46%	85%	50	54%	84%	38	41%	83%
4. Muito Eficaz	29	32%	100%	23	25%	100%	14	15%	100%	15	16%	100%	16	17%	100%

Nota: Consciência das suas emoções e o efeito dos seus estados emocionais nos outros (CMPE\_E1); Gestão dos seus estados emocionais, impulsos e recursos internos (CMPE\_E2); Confiança em si e nas suas capacidades (CMPE\_E3); Consciência dos sentimentos, emoções, necessidades e preocupações dos outros e o poder dos relacionamentos que se estabelecem na equipa (CMPE\_E4); Gestão dos relacionamentos de forma a induzir respostas desejáveis nos outros, através do trabalho de equipa, gestão de conflitos, inspiração e influência nos outros (CMPE\_E5)

*Análise de Frequência das variáveis pertencentes aos Comportamentos Eficazes de liderança e de gestão percebidos (CMPO\_E)*

	CMPO_E1			CMPO_E2			CMPO_E3			CMPO_E4			CMPO_E5			CMPO_E6			CMPO_E7			CMPO_E8		
	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)
1. Discordo plenamente	3	3%	3%	6	7%	7%	2	2%	2%	1	1%	1%	1	1%	1%	2	2%	2%	7	8%	8%	5	5%	5%
2. Discordo	24	26%	29%	23	25%	32%	19	21%	23%	15	16%	17%	21	23%	24%	15	16%	18%	26	28%	36%	24	26%	32%
3. Concordo	50	55%	83%	47	51%	83%	49	53%	76%	49	53%	71%	51	55%	79%	53	58%	76%	43	47%	83%	41	45%	76%
4. Concordo plenamente	15	16%	99%	16	17%	100%	22	24%	100%	27	29%	100%	19	21%	100%	22	24%	100%	16	17%	100%	22	24%	100%

Nota: Bom planeamento e organização e execução proactiva, monitorização e controlo (CMPO\_E1); Gestão e Liderança de apoio/suporte (CMPO\_E2); Delegar e dar poder; 'empowerment'(CMPO\_E3); Mostrar cuidado e preocupação com os funcionários quando se deparam com dificuldades pessoais (CMPO\_E4); Atende e trata ativamente das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas (CMPO\_E5); Aberto e acessível e mantém uma relação pessoal e de confiança nas relações com as pessoas (CMPO\_E6); Envolve e integra os funcionários no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas (CMPO\_E7); Comunica bem e regularmente com a equipa mantendo-os informados sobre as questões organizacionais que irão afetá-los (CMPO\_E8)

*Análise de Frequência das variáveis pertencentes aos Comportamentos Ineficazes de liderança e de gestão percebidos (CMPO\_NE)*

	CMPO_NE1			CMPO_NE2			CMPO_NE3			CMPO_NE4			CMPO_NE5			CMPO_NE6			CMPO_NE7			CMPO_NE8		
	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)	Freq. Abs.	Freq. Rel. (%)	Freq. Rel. Acum. (%)
1. Discordo plenamente	22	24%	24%	34	37%	37%	16	17%	17%	31	34%	34%	40	43%	43%	44	48%	48%	28	30%	30%	42	46%	46%
2. Discordo	44	48%	72%	42	46%	83%	41	45%	62%	45	49%	83%	36	39%	83%	37	40%	88%	49	53%	84%	42	46%	91%
3. Concordo	22	24%	96%	14	15%	98%	30	33%	95%	13	14%	97%	16	17%	100%	10	11%	99%	11	12%	96%	7	8%	99%
4. Concordo plenamente	4	4%	100%	2	2%	100%	5	5%	100%	3	3%	100%	0	0%	100%	1	1%	100%	4	4%	100%	0,5	1%	99%

Nota: Mau planeamento, organização e controlo; mau julgamento e baixos padrões e/ou tolerância relativamente ao mau desempenho dos outros (CMPO\_NE1); Falta de interesse ou respeito pela equipa, e/ou falta de cuidado ou preocupação com o seu bem-estar (CMPO\_NE2); Autocrático, ditatorial, autoritário e não escuta outras abordagens (CMPO\_NE3); Injusto, arrogante, inconsistente, egoísta, manipulador e egoísta (CMPO\_NE4); Intimidante, e/ou põe tudo em causa (CMPO\_NE5); Exibe comportamentos indicativos de atraso nas decisões ou de procrastinação na tomada de decisões, ignorando os problemas e/ou evitando ou abdicando de responsabilidades (CMPO\_NE6); Priva e/ou retém ativamente ou por negligência dos funcionários coisas como sendo, as principais informações, instruções claras, orientação, recursos adequados, reconhecimento, elogio ou feedback (CMPO\_NE7); Tem um comportamento antiquado, uma mente fechada, e/ou uma abordagem negativa (CMPO\_NE8)

## Anexo VIII – Mapas da Análise da Qualidade das Escalas Métricas

### - Estatísticas de Sensibilidade - CMPE

#### Competências Intelectuais (CMPE I)

Alpha de Cronbach	N de itens
0,892	8

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
CMPE_I1	19,89	16,164	0,756	0,870
CMPE_I2	20,15	16,262	0,768	0,869
CMPE_I3	19,93	15,402	0,766	0,869
CMPE_I4	19,89	16,559	0,673	0,878
CMPE_I5	19,60	18,243	0,610	0,885
CMPE_I6	19,99	16,758	0,630	0,883
CMPE_I7	19,86	18,255	0,526	0,891
CMPE_I8	19,86	17,661	0,639	0,882

#### Competências de Gestão (CMPE G)

Alpha de Cronbach	N de itens
0,900	8

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
CMPE_G1	19,78	19,227	0,653	0,890
CMPE_G2	19,99	17,242	0,779	0,878
CMPE_G3	19,77	19,343	0,657	0,890
CMPE_G4	19,72	17,853	0,707	0,885
CMPE_G5	19,92	18,225	0,725	0,883
CMPE_G6	19,92	18,994	0,676	0,888
CMPE_G7	19,67	18,618	0,613	0,894
CMPE_G8	19,86	18,958	0,693	0,887

#### Competências Sociais (CMPE S)

Alpha de Cronbach	N de itens
0,885	7

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
CMPE_S1	17,05	14,272	0,702	0,865
CMPE_S2	16,98	13,274	0,802	0,851
CMPE_S3	16,86	13,485	0,707	0,864
CMPE_S4	16,88	14,788	0,584	0,879
CMPE_S5	16,63	14,873	0,614	0,875
CMPE_S6	16,89	14,252	0,695	0,865
CMPE_S7	16,88	14,678	0,619	0,874

#### Competências Emocionais (CMPE E)

Alpha de Cronbach	N de itens
0,880	5

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
CMPE_E1	11,23	7,409	0,572	0,884
CMPE_E2	11,37	6,829	0,676	0,862
CMPE_E3	11,76	5,876	0,769	0,841
CMPE_E4	11,57	6,512	0,781	0,838
CMPE_E5	11,68	6,196	0,780	0,837

**- Estatísticas de Validade – Comportamentos Percebidos**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 530,777
	df 55
	Sig. 0,000

## Rotated Component Matrixa

	Component	
	1	2
Haml_15	,832	
Haml_16		
Haml_17		,660
Haml_18		,762
Haml_19		,725
Haml_20	,763	
Haml_21		,644
Haml_22	,858	
Haml_23		,688
Haml_24	,688	
Haml_25	,671	

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a a. Rotation converged in 3 iterations

**Remoção - Haml16**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 494,604
	df 45
	Sig. ,000

## Rotated Component Matrixa

	Component	
	1	2
Haml_15	,835	
Haml_17		,652
Haml_18		,775
Haml_19		,716
Haml_20	,767	
Haml_21	,503	,636
Haml_22	,858	
Haml_23		,698
Haml_24	,692	
Haml_25	,674	

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a a. Rotation converged in 3 iterations

**Remoção - Haml21**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 418,267
	df 36
	Sig. ,000

Rotated Component Matrixa		
	Component	
	1	2
Haml_15	,835	
Haml_17	,500	,677
Haml_18		,751
Haml_19		,736
Haml_20	,776	
Haml_22	,861	
Haml_23		,707
Haml_24	,694	
Haml_25	,676	

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a a. Rotation converged in 3 iterations

### - Estatísticas de Fiabilidade – Comportamentos Percebidos

Alpha de Cronbach	N de itens
0,946	14

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Haml_01	37,77	56,574	0,734	,942
Haml_02	37,57	57,084	0,585	,945
Haml_03	37,84	56,643	0,748	,941
Haml_04	37,98	56,571	0,700	,942
Haml_05	37,85	54,944	0,801	,940
Haml_06	37,83	53,398	0,827	,939
Haml_07	37,64	58,211	0,510	,947
Haml_08	37,47	56,625	0,715	,942
Haml_09	37,58	55,632	0,777	,940
Haml_10	37,67	56,925	0,673	,943
Haml_11	37,60	55,650	0,793	,940
Haml_12	37,89	54,472	0,751	,941
Haml_13	37,67	53,409	0,777	,940
Haml_14	37,85	55,185	0,761	,941

Alpha de Cronbach	N de itens
0,903	11

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Haml_15	18,58	26,621	0,752	0,888
Haml_16	18,28	29,172	0,528	0,900
Haml_17	18,70	27,291	0,751	0,888
Haml_18	18,26	29,448	0,429	0,907
Haml_19	18,50	27,769	0,612	0,897
Haml_20	18,83	29,222	0,632	0,895
Haml_21	18,78	27,557	0,744	0,889
Haml_22	18,87	28,422	0,646	0,894
Haml_23	18,62	27,909	0,660	0,893
Haml_24	18,89	29,109	0,698	0,893
Haml_25	18,91	28,454	0,667	0,893

Alpha de Cronbach	N de itens
0,874	5

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Haml_15	6,59	4,553	0,793	0,826
Haml_20	6,84	5,720	0,673	0,854
Haml_22	6,88	5,205	0,733	0,839
Haml_24	6,90	5,825	0,687	0,853
Haml_25	6,92	5,500	0,656	0,858

**Estatísticas de Fiabilidade - Comportamentos Percebidos Ineficazes 1**

Alpha de Cronbach	N de itens
0,681	3

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
Haml_18	3,92	2,005	0,401	0,706
Haml_19	4,16	1,742	0,513	0,564
Haml_23	4,28	1,787	0,581	0,479

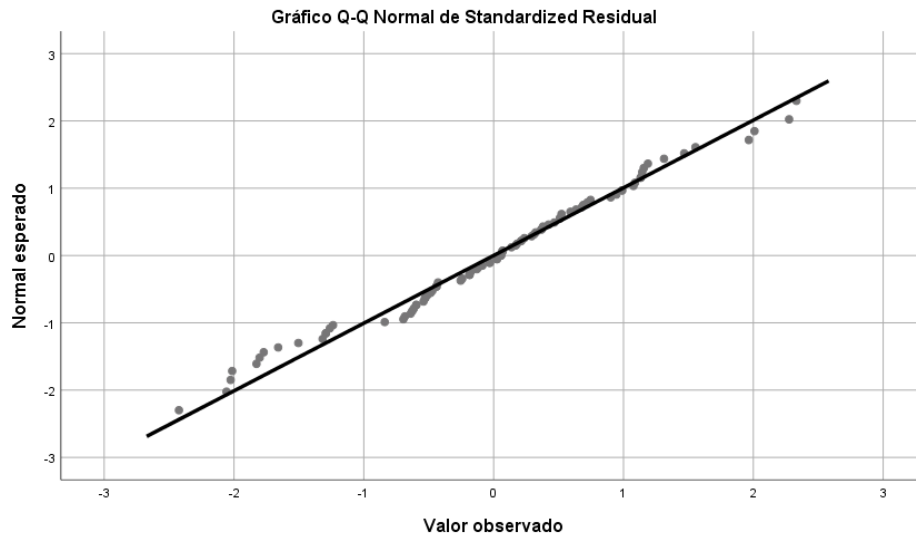
## Anexo IX – Mapas da Análise da Regressão Regressão Linear

### CMPE\_S

#### Diagnóstico de Colinearidade - LPE e CMPE\_S

Modelo	Dimensão	Valor Próprio	Índice de Condição	Proporção de Variância	
				(Constante)	CMPE_S
1	1	1,977	1,000	0,01	0,01
	2	,023	9,194	0,99	0,99

a. Variável Dependente: LPE

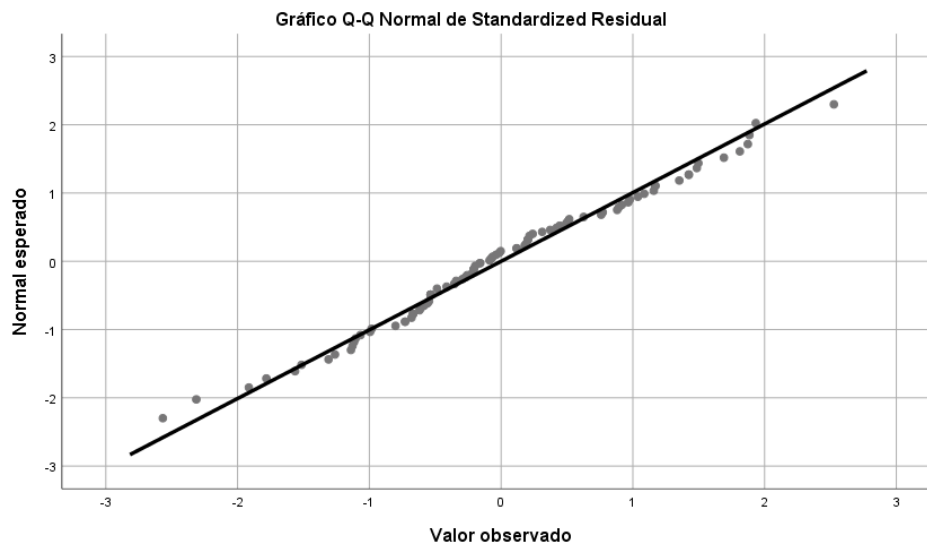


### CMPE\_I

#### Diagnóstico de Colinearidade - LPE e CMPE\_I

Modelo	Dimensão	Valor Próprio	Índice de Condição	Proporção de Variância	
				(Constante)	CMPE_I
1	1	1,980	1,000	0,01	0,01
	2	0,020	9,905	0,99	0,99

a. Variável Dependente: LPE

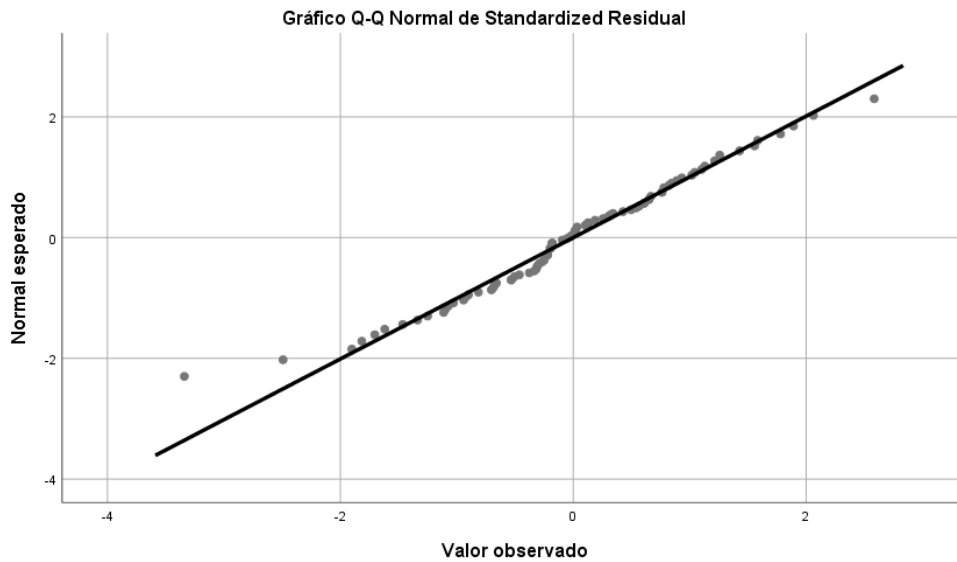


CMPE\_E

## Diagnóstico de Colinearidade - LPE e CMPE\_E

Modelo	Dimensão	Valor Próprio	Índice de Condição	Proporção de Variância	
				(Constante)	CMPE_E
1	1	1,977	1,000	0,01	0,01
	2	0,023	9,286	0,99	0,99

a. Variável Dependente: LPE

CMPE\_G

## Diagnóstico de Colinearidade - LPE e CMPE\_G

Modelo	Dimensão	Valor Próprio	Índice de Condição	Proporção de Variância	
				(Constante)	CMPE_G
1	1	1,978	1,000	0,01	0,01
	2	0,022	9,429	0,99	0,99

a. Variável Dependente: LPE

