

COMUNICAÇÃO E CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

## A Liderança em contextos organizacionais competitivos, e de elevada complexidade: estudo de caso na Indústria Farmacêutica

**Maria Manuel Mora Berardo de Andrade**

Escola Superior de Educação de Coimbra

mmandrade@esec.pt

## RESUMO

A liderança é provavelmente um dos temas mais discutidos no âmbito das variáveis que influenciam a competitividade das organizações, nomeadamente, aquelas inseridas em ambientes de elevada concorrência.

No seguimento de uma revisão bibliográfica incidente sobre o estudo da liderança, e sobre a natureza de alguns determinantes da eficácia da liderança, efetuou-se um estudo empírico, junto de uma empresa nacional do setor da Indústria Farmacêutica. O objetivo do estudo foi o de compreender, em termos práticos, o tipo de pressões a que os líderes atualmente estão sujeitos e a forma como as mesmas se manifestam na formatação dos seus perfis de liderança.

Ao nível do estudo empírico efetuado, a amostra utilizada foi de conveniência, sendo composta por os líderes de equipa de uma organização da indústria farmacêutica, e cujas funções se localizam em Portugal, tendo sido constituída por participantes do sexo feminino e do sexo masculino, com idades entre 33 e os 47 anos.

Ao nível das variáveis em estudo, foram medidas as Competências de gestão/liderança através de um questionário baseado em Lopes e Baioa (2011), sendo um instrumento adaptado de Quinn et al. (1990) por Felício et al. (2007), e que tem por base o modelo de competências de gestão/liderança (Competing Values Framework) de Quinn e Rohrbaugh (1983).

Os principais resultados mostraram uma tendência generalizada para uma liderança adaptativa, decorrente das diferentes pressões contrastantes exercida sobre os diferentes papéis de liderança, formatando perfis de liderança que se podem caracterizar de elevada complexidade.

Palavras-Chave: Globalização; Organização; Competências; Liderança.

## ABSTRACT

Leadership is probably one of the most discussed topics in the context of the variables that influence the competitiveness of organizations, particularly those embedded in highly competitive environments.

Following a literature review incident on the study of leadership, and the nature of some of the main determinants of leadership, we performed an empirical study, from a company of this sector of the Pharmaceutical Industry. The aim of the study was to understand in practical terms the kind of pressures that leaders are currently subject and how the same are manifested in shaping their leadership profiles. A convenience sample was used, consisting of team leaders of an organization in the pharmaceutical industry, and whose functions are located in Portugal, having been made by female participants and male, aged between 33 and 47 years.

In terms of the study variables were measured Skills management / leadership through a questionnaire based on Baioa and Lopes (2011), being an instrument adapted from Quinn et al. (1990) by Felício et al. (2007), which is based on the model of management skills / leadership (Competing Values Framework) of Quinn and Rohrbaugh (1983). Os principais resultados mostraram uma tendência generalizada para uma liderança adaptativa, decorrente das diferentes pressões contrastantes exercida sobre os diferentes papéis de liderança, formatando perfis de liderança que se podem caracterizar de elevada complexidade.

Keywords: Globalization; Organization; Skills; Leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

A Liderança nas organizações tem sido uma das preocupações fundamentais dos gestores ao longo dos tempos. Essa preocupação tem ganho preponderância numa era em que o ciclo de vida dos produtos está cada vez mais reduzido, e a economia é cada vez mais global e menos local. De facto, o rápido desenvolvimento tecnológico e a constante modificação dos mercados tem afetado, de uma forma significativa, as organizações que se encontram inseridas em economias que operam a uma escala global (Tavares, 2001). De entre as principais características destas economias destacam-se os elevados níveis de competitividade enquanto característica marcante. O setor da Indústria Farmacêutica, alvo de estudo neste trabalho, não é alheio a toda a conjuntura atual e as grandes questões emergentes que permeiam o seu cenário organizacional exigem a adoção de uma visão estratégica, e de gestão, que garanta vantagens competitivas de curto, médio e longo prazo. Agilidade nas decisões, liderança empreendedora, flexibilidade e maleabilidade para enfrentar incertezas, capacidade de comunicação, relacionamento interpessoal e grupal e construção de parcerias sólidas, são algumas das habilidades requeridas ao líder contemporâneo.

É neste âmbito que se compreende que a gestão de pessoas é uma poderosa ferramenta nestes ambiente competitivos, que apostam na qualidade e produtividade. Torna-se, então, relevante que os gestores compreendam como gerir os activos humanos nas organizações, para que estas se mantenham produtivas e criativas, porém, mantendo ou diminuindo os custos associados ao trabalho (Gomes et al., 2008).

O presente trabalho começa por expor as principais características dos atuais mercados competitivos e procurará, seguidamente, posicionar a relevância da Liderança nesses mesmos ambientes, enquanto forma eficaz de maximização de performances dos colaboradores. Posteriormente, apresentar-se-á um estudo empírico destinado a avaliar as competências de Liderança presentemente exigidas aos Líderes, numa lógica de estudo de caso com uma organização do sector da industria farmacêutica. Os resultados do estudo serão apresentados e discutidos, nomeadamente, ao nível do que podem trazer em termos de implicações sobre a forma como a Liderança vista e praticada atualmente.

## 2. AS ABORDAGENS AO ESTUDO DA LIDERANÇA

Os estudos sobre liderança teem tido sob o ponto de vista da conceção teórica, um carácter eminentemente dualista: indivíduo "versus" situação. Este facto é visível nas primeiras abordagens da liderança, nomeadamente se confrontarmos as teorias ditas "dos grandes homens" (tónica nos aspetos disposicionais) com as teorias conhecidas como "dos grandes acontecimentos" (acentuação dos aspetos situacionais), mas tal acontecimento, não parece estar resolvido nos modelos de liderança atuais (Jesuíno, 1996; Rêgo, 2009). Neste sentido (indivíduo versus situação), são habitualmente aceites três paradigmas principais na conceptualização da liderança (Vecchio, 1995):

1) A abordagem dos traços de personalidade do líder - a preocupação é tentar identificar e caracterizar os atributos pessoais dos que exercem posições de chefia, de forma a estabelecer os padrões de personalidade que distinguem os líderes dos que não o são.

2) A abordagem comportamental - a análise daquilo que os responsáveis fazem no normal desenrolar das suas funções, procurando-se determinar os comportamentos que mais se correlacionam com a eficácia obtida.

3) A perspetiva situacional - segue uma lógica mais contingencial, privilegiando-se a observação dos fatores do ambiente que podem condicionar decisivamente a liderança.

Nas últimas duas décadas, um novo movimento tem sido bastante divulgado, centrando-se sobre o carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo a preocupação em integrar os aspetos comportamentais e os traços de personalidade assim como o tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização (Rêgo, 1998). Porém, um facto relevante a salientar, é o de que a Liderança foi sendo concebida e estudada de forma muito díspar ao longo das décadas, isto é, o estudo sistemático da liderança e as propostas teóricas de modelos de liderança tenderam a valorizar indicadores variados ao longo do tempo, nomeadamente, os traços do líder, os seus comportamentos, ou os efeitos dos fatores de contexto junto da eficácia do líder. Uma forma de compreender estas variações é ao nível da compreensão da Liderança por via de uma da Taxonomia da Liderança apresentada por Pina e Cunha, et. al, (2007), sistematizada nos seus elementos mais gerais de seguida.

### **2.1. A Abordagem dos Traços / Lógica Universal-Yukl (1998)**

Esta forma de ver a Liderança assenta na aceção de que há traços possíveis de identificar num líder que são independentes da situação em que este se situa. Que características têm estas pessoas? Quais os seus traços? - Estas são as duas principais questões que esta perspetiva pretende explicar. O fundamento principal desta abordagem, seria assim a afirmação de que a liderança eficaz se enraizava em traços de personalidade do líder ou em alguma combinação das suas características pessoais. A assunção deste princípio conduziria a duas importantes conceções acerca da liderança: em primeiro lugar, a de que existiria um padrão básico de personalidade para os líderes e, em segundo lugar, que, conseqüentemente, todos os líderes, em qualquer situação, revelariam os mesmos traços, Yukl (1998). A liderança seria tanto mais eficaz quanto mais o líder que a exercesse se distanciava dos demais, pelas suas características; a eficácia da liderança poderia, então, ser explicada, isolando-se as características psicológicas e físicas que diferenciavam o líder dos demais membros do grupo. Neste sentido, a perspetiva de Yukl (1998) é bastante integradora e aponta um conjunto de sete traços de Liderança: Energia e Gestão; Autoconfiança; Locus de Controlo Interno; Maturidade Emocional; Integridade/ Honestidade; Motivação para o Êxito e Motivação para o Poder Social.

### **2.2. A abordagem Comportamental**

Abordagem Comportamental surge na década de cinquenta como resposta à impotência da Abordagem dos Traços em dar uma justificação plausível acerca da origem da Liderança. Esta perspetiva sobre a Liderança prevê que um líder é eficaz consoante os comportamentos que este vai exibindo. "Leaders are made, not born", ou seja, a eficácia do líder está intimamente relacionada com os comportamentos que este aplica na relação com os seus subordinados. Nas palavras de Pina e Cunha et al., (2007), a procura das competências dos líderes tornou-se o objetivo fulcral das investigações, passando o objeto de atenção para aquilo que é observável, e traduzido pelas ações assumidas nas diferentes situações de trabalho. A liderança é atualmente percebida como algo que pode ser treinado e aprendido, através da adaptação do líder às funções de liderança. Surgiram assim diferentes propostas de modelos de Liderança, baseados na relevância atribuída aos comportamentos que distinguem os líderes eficazes dos ineficazes. Diversos estudos dos quais

podemos destacar o Estudo da Liderança da Universidade de Ohio e o Estudo da liderança da Universidade de Michigan, fizeram emergir duas grandes categorias de comportamentos: orientação para as tarefas e orientação para as pessoas/relacionamentos.

*Orientação para as tarefas* - grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objetivos.

*Orientação para as pessoas/relacionamento* - grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante e se preocupa com os subordinados e com o respetivo bem-estar (Cunha et al., 2007).

Os estudos de Ohio sobre liderança iniciam-se em 1945 com Shartle (1950), citado por Jesuíno (1996) que organizou os Ohio State University Leadership Studies, com a finalidade de identificar estilos comportamentais de liderança eficaz a partir da observação direta e sem pressupostos teóricos. Desta forma, foram desenvolvidos vários questionários, dos quais um com o nome de Leadership Behavior Description Questionnaire (L.B.D.Q.) e cujo resultado da sua aplicação resultou a distinção de dois grupo de comportamento do líder, a que se chamou de “consideração” e “estruturação”.

De acordo com as descrições de Fleishman e Peters (1962) referido por Jesuíno (1996), o fator consideração, ou liderança orientada para as pessoas, que se define como relações interpessoais, reflete em que medida é provável que um líder mantenha boas relações na organização, caracterizadas pela confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados, preocupação com o bem-estar e consideração pelos seus subordinados. A estruturação, ou liderança orientada para a tarefa, reflete em que medida é provável que um indivíduo defina a sua estrutura e papéis, bem como as dos seus subordinados para a realização dos objetivos.

Já os estudos de Michigan, desenvolveram-se a partir do Survey Research Center em que realçam autores como Likert, Katz e Kahn. Inicialmente tinham como principal objetivo verificar diferentes estilos de liderança no comportamento dos grupos, sendo que os resultados obtidos concluíram que os líderes com maiores resultados se centravam mais nas pessoas do que na tarefa, exercendo um controlo mais geral e distante, delegando responsabilidades e concediam maior responsabilidade aos colaboradores para executarem desenvolverem as suas atividades (Jesuíno, 1996). De um outro estudo, de Kahn e Katz (1953), referido por Jesuíno (1996), igualmente se concluiu que os líderes dos grupos com melhores resultados dedicavam mais atenção aos problemas inclusivamente pessoais dos colaboradores, ou seja, mais orientados para as pessoas do que para a tarefa ou para a organização.

### **2.3. Abordagens Situacionais de Liderança**

As abordagens situacionais de Liderança surgem de uma nova ótica de liderança, que apela à importância que variáveis situacionais podem ter em termos de influência da eficácia do líder (Tavares et. al 2012). Estas teorias tentam explicar e identificar fatores situacionais que são mais apropriados ao estilo de liderança e que serão mais adequados em determinadas situações. Vimos, a este propósito, que as teorias dos traços de personalidade evidenciam as características do líder e as teorias dos estilos de liderança, direcionam as suas atenções para o comportamento do líder perante os colaboradores. Porém, As teorias situacionais sustentam que, para satisfazer todas as situações de liderança não existe um único estilo ou característica de líder que satisfaça plenamente. Deve ser

aplicado um tipo de liderança para cada situação, de forma a ser alcançada a eficácia e eficiência do grupo.

As teorias situacionais permitem ao líder alterar o rumo dos acontecimentos, ou seja, existe uma maior versatilidade na sua atuação. Dependendo da situação, o líder opta pela liderança que mais se adapta à situação (Chiavenato, 1995). Assim, o líder deve ter um conhecimento maior da organização, conhecer os valores e políticas que regem a organização para melhor agir.

#### **2.4. O caso da Liderança Transacional versus Liderança Transformacional**

O estudo da liderança transformacional decorreu de um interesse em perceber os processos subjacentes ao relacionamento entre líder e liderados indo um pouco além das explicações baseadas na estruturação da tarefa ou na consideração individual (Avolio & Bass, 1988). No seio de um grupo ou organização, é muito importante que os colaboradores sintam necessidade de confiar, admirar e demonstrar lealdade e respeito pelo seu líder, conseguindo garantir um nível de motivação superior ao que inicialmente esperariam na execução das tarefas.

Este conceito de liderança transformacional teve deste modo, a sua génese nas ideias e trabalho de Burns (1978) citado por Rêgo (1999), tendo no entanto sofrido algumas reflexões e repercussões nas investigações conduzidas por Bass (1985), que discerniu entre liderança transacional e transformacional (Rêgo, 1999). A liderança transacional corresponde à liderança em que o líder «dirige e motiva os seus liderados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa» (Robbins, 1999, p. 234), por sua vez, a liderança transformacional pode entender-se como «a excelência da liderança transacional, no sentido de conseguir níveis de dedicação e desempenho dos colaboradores que vão para além dos que ocorreriam como uma mera modalidade transacional» (Ferreira; Neves; Abreu & Caetano, 1996, p. 253). Ou seja, os líderes transacionais motivam os colaboradores pelo apelo que fazem ao seu (deles) próprio interesse, envolvendo valores como honestidade, responsabilidade, reciprocidade e honra (Rêgo, 1999). Existe aliás algum consenso em torno da ideia de que os líderes mais eficazes são transacionais e transformacionais (Bass, 1999). «A liderança transformacional incrementa a eficácia da transacional, não a substitui» Bass & Steidlmeier (1998, p. 191), citado por (Rêgo & Cunha, 2007).

### **3. MODELO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO/LIDERANÇA DE QUINN – MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES**

Outros investigadores na área da liderança deram, também, o seu contributo em propostas alternativas, e que primam por um sentido inovador na forma como abordam a problemática da Liderança, como Quinn e Rohrbaugh (1983) que através da investigação desenvolvida para a compreensão da eficácia organizacional conceptualizaram o modelo dos valores contrastantes (Competing Values Framework – CVF).

De acordo com Have et al. (2003), o modelo dos valores Contrastantes é considerado um dos 40 modelos mais importantes na história da gestão (Félicio et al., 2007). O modelo é composto por duas grandes dimensões – Foco interno vs. Foco externo / Flexibilidade vs. Controlo (Cameron e Quinn, 2005) que, ao serem sobrepostas, dão origem a quatro orientações. Por sua vez, a cada uma das orientações correspondem dois papéis – num total de oito papéis de liderança (Quadro. I) – e a cada papel correspondem três competências – num total de 24 competências (Quadro. I). Segundo Quinn

et al. (1990), citado por Felício et al. (2007, p. 21), competência significaria, assim, “colocar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel.

Modelo dos Valores Contrastantes (CVF- Competing Values Framework)

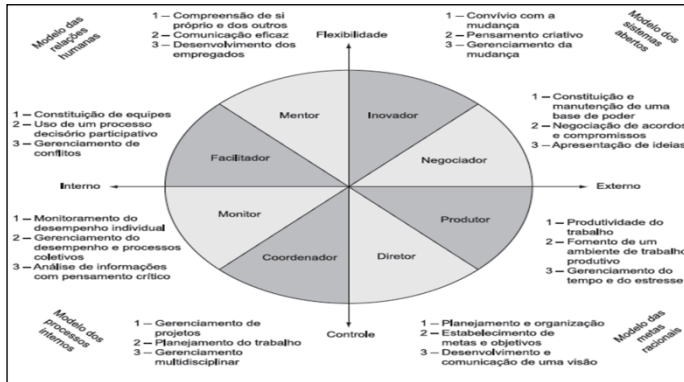


Fig.1- Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn et al. (1990), retirado de Felício et al. (2007).

Na ótica de Quinn et al. (2003) o modelo dos sistemas abertos ocorre devido à necessidade de compreender e administrar num mundo em rápida transformação e no qual o conhecimento é vasto. Como, por um lado, os líderes dispõem de pouco tempo para se dedicarem à organização e ao planeamento e, por outro lado, são forçados a tomar decisões rápidas, os processos fundamentais são a adaptação, a resolução criativa de problemas, a inovação e a gestão da mudança. Assim, segundo estes autores, o gestor deve tornar-se um inovador criativo e um negociador que usa o seu poder para influenciar na organização.

Para estes autores, os inovadores costumam ser visionários facilitando a adaptação e a mudança, enquanto os negociadores se devem preocupar com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos; devem ter poder e capacidade de persuadir e influenciar. Na perspetiva de Quinn et al. (2003) o modelo das metas racionais tem como objetivos a produtividade e o lucro. Assim, nesta perspetiva, a função do gestor é tornar-se um diretor que decide e um produtor pragmático. Como diretores, os gestores dão ênfase ao planeamento, ao estabelecimento de metas e definição dos objetivos. Já os produtores são orientados para as tarefas, mantêm o foco no trabalho e manifestam alto grau de interesse e motivação pessoal.

Para estes autores, no modelo dos processos internos, os critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade, baseando-se na premissa de que a rotina promove a estabilidade. Assim, os gestores devem saber o que se passa na sua unidade, verificar se as pessoas estão a cumprir as regras, enquanto como coordenadores, os gestores devem dar ênfase à organização e à coordenação dos esforços da equipa

Conforme referenciado anteriormente cada modelo é representado por dois papéis. Assim, o modelo dos objetivos racionais é representado pelos papéis de diretor e produtor; o modelo das relações humanas é representado pelos papéis de mentor e facilitador; o modelo dos processos internos pelos papéis de monitor e coordenador; e o modelo dos sistemas abertos pelos papéis de negociado e inovador.

COMPETÊNCIAS	PAPÉIS	ORIENTAÇÕES
Conviver com a mudança Pensamento criativo A Gestão da mudança	INOVADOR	INOVAÇÃO
Criar e manter uma base de poder Negociar acordos e compromissos Apresentar ideias	NEGOCIADOR	
Produtividade e motivação pessoal Motivar os outros Gestão do tempo e do stress	PRODUTOR	OBJETIVOS
Tomada de iniciativas Fixação de metas Delegação eficaz	DIRETOR	
Planificação Coordenador Regras Organização Controlo	COORDENADOR	REGRAS
Reduzir a sobrecarga de informação Analisar a informação criticamente Apresentar a informação	MONITOR	
Criação de equipas Tomada de decisões participativa Gestão do conflito	FACILITADOR	APOIO
Auto compreensão e compreensão dos outros Comunicação interpessoal Desenvolvimento dos subordinados	MENTOR	

Quadro I – Baseado na adaptação de Quinn et al. (1990) retirado de Felício et al. (2007).

Lopes e Baioa (2011), realçam nas palavras de Cameron et al. (2006), que o modelo permite albergar diferentes níveis de análise no que se refere à criação de valor, e que a necessidade de consonância entre os resultados da criação de valor e as dinâmicas individual e organizacional são fundamentais (Felício et al., 2007). Por outro lado, Sendelbach (1993), citado por (Neves, 2000), enumera muitas outras vantagens do modelo, tais como: facilita a compreensão da natureza de mudança da liderança de gestão e dilemas de gestão; utilização como ferramenta para educação, treino e desenvolvimento de líderes de gestão.

Sistematizando, a perspetiva do Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn acentua a complexidade, a contradição e o paradoxo que caracterizam as organizações atuais. As organizações de hoje encontram-se fortemente alinhadas com esta perspetiva. São conceptualizadas como entidades em permanente mudança e como tal, os valores e as dimensões enfatizadas num dado momento não são estáticas, e sofrem alterações constantes. Deste modo, a sua eficiência e eficácia é dependente da adaptabilidade dos líderes, mediante as suas capacidades para interpretar as pressões a que estão sujeitos e influenciar a organização a atuar. É pois importante que se faça uma conjugação do estado de maturidade da organização com a respetiva fase do ciclo de vida em que ela se encontra, pois os próprios critérios de eficácia variam em função do estado de maturidade das organizações (Gomes, 1996).

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1. Metodologia e Amostra

O modelo de pesquisa usado neste estudo de caso é de natureza quantitativa e descritiva. A análise dos dados foi feita por meio de abordagem interpretativa, usando-se método não experimental e procedendo-se a observação de dados escritos, de maneira espontânea, por parte dos respondentes da pesquisa.



Para esta fase do estudo de caso, foi realizada a pesquisa numa empresa nacional do setor da Indústria Farmacêutica, organização privada. Este estudo de caso foi voltado para a análise da aplicabilidade da metodologia das Competências de Gestão/Liderança de Quinn, considerando o ambiente organizacional da instituição. Fundamentado no Modelo de Competências de Gestão/Liderança de Quinn, é proposta deste estudo que a liderança das chefias intermédias, pudesse ser interpretada através do Modelo dos Valores Contrastantes (CVF). A opção pelo modelo de competências de gestão/liderança de Quinn deve-se ao facto de o mesmo prever uma articulação entre a importância das funções de competência e liderança e a realidade das organizações, presente nas suas manifestações de clima e de cultura.

A amostra utilizada é de conveniência, sendo composta por 8 Gestores Regionais de Vendas (GRVs), com vínculo à organização do sector da indústria farmacêutica. A amostra é constituída por participantes do sexo feminino (50,0%) e do sexo masculino (50,0%), com idades entre 33 e os 47 anos. Para efeitos de recolha de dados, foram considerados os líderes de equipa de uma organização da indústria farmacêutica, cujas funções se localizam em Portugal: três líderes a operar a sul do país, três a centro e dois a norte.

#### 4.2. Instrumento e Procedimento de Recolha de dados

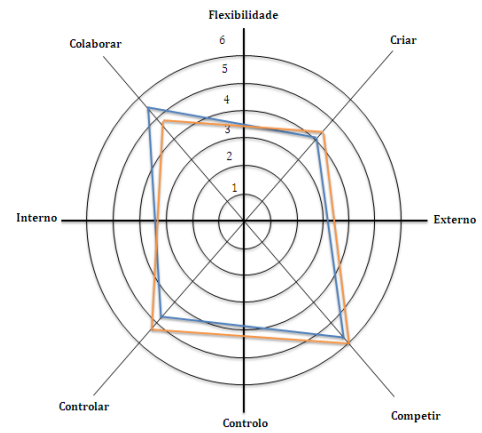
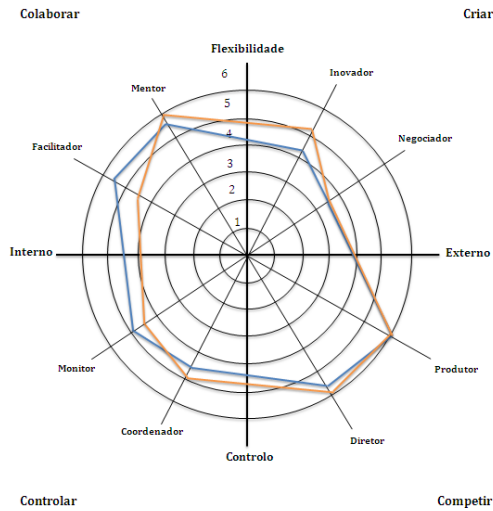
Em termos de procedimento de recolha dos dados, foi facultado a cada elemento de GRVs um questionário em formato de papel onde se esclarecia que este se destinava a recolher indicações relativamente a um conjunto de elementos relativos ao tipo de liderança na organização. Foram garantidas condições de anonimato e confidencialidade, sendo clarificadas as instruções de preenchimento do questionário e as suas condições de devolução. As perguntas do questionário estão construídas de modo a que apenas tenha que fazer um contorno no número da resposta que lhe parecer mais adequada, quer na (Situação Real), quer na (Situação Ideal). Ao nível das medidas utilizadas, os participantes assinalaram o seu posicionamento nos diversos itens que lhes foram apresentados utilizando uma escala de resposta de tipo Likert de seis pontos, variando entre “nunca (1)” e “sempre (6)”.

As Competências de gestão/liderança foram medidas através de um questionário baseado em Lopes e Baioa (2011), sendo um instrumento adaptado de Quinn et al. (1990) por Felício et al. (2007), e que tem por base o modelo de competências de gestão/liderança (Competing Values Framework) de Quinn e Rohrbaugh (1983).

### 5. RESULTADOS

Far-se-á, neste ponto, a apresentação de resultados. Não obstante, importa em primeiro lugar tecer algumas considerações que ilustram a forma como os resultados serão descritos e interpretados: **a)** um líder assume diferentes orientações (Inovação, Objetivos, Regras e Apoio) na sua ação quer no contexto Interno quer no contexto Externo, num quadrante que oscila entre a Flexibilidade e o Controlo, como opostos; **b)** estas orientações dão origem aos papéis de liderança, sujeitos a pressões constantes, estes papéis relevantes em qualquer um destes níveis assumem pesos diferentes entre a ação propriamente dita do líder, “ Situação Real “ e a perceção que o próprio tem da “Situação Ideal”; **c)** a cada papel que os líderes desempenham correspondem competências para uma liderança ideal. É desta forma que passo a expor o resultado de cada colaborador, num total de oito elementos, e apresentando no final a média de resultados das lideranças da organização.

Competências de Gestão/Liderança – Líder 1

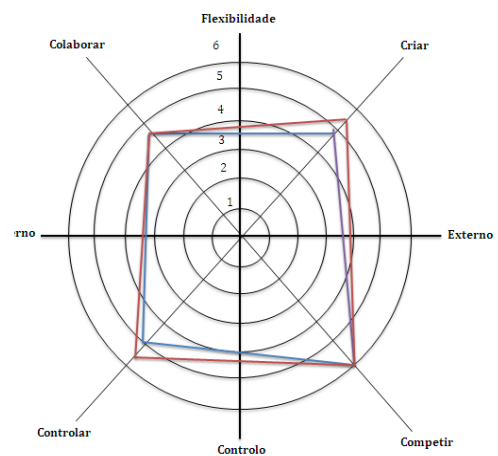
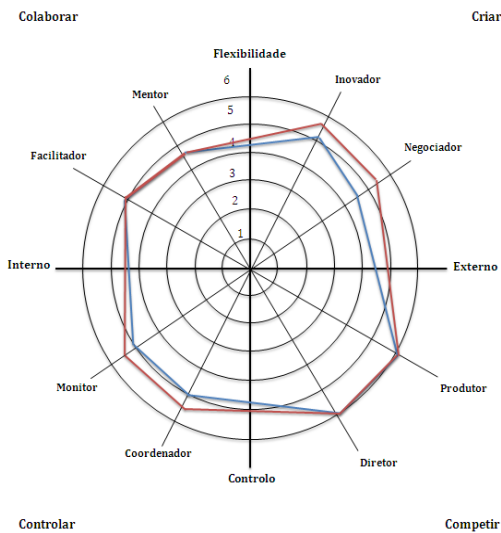


Situação Real =

Situação Ideal =

No que toca à análise do perfil de liderança do primeiro líder, verifica-se uma tendência de alguma polarização na situação real de liderança e uma tendência para menor polarização e maior abertura do perfil de liderança pelos diferentes quadrantes propostos pelo modelo no âmbito da Situação Ideal de Liderança.

Competências de Gestão/Liderança – Líder 2

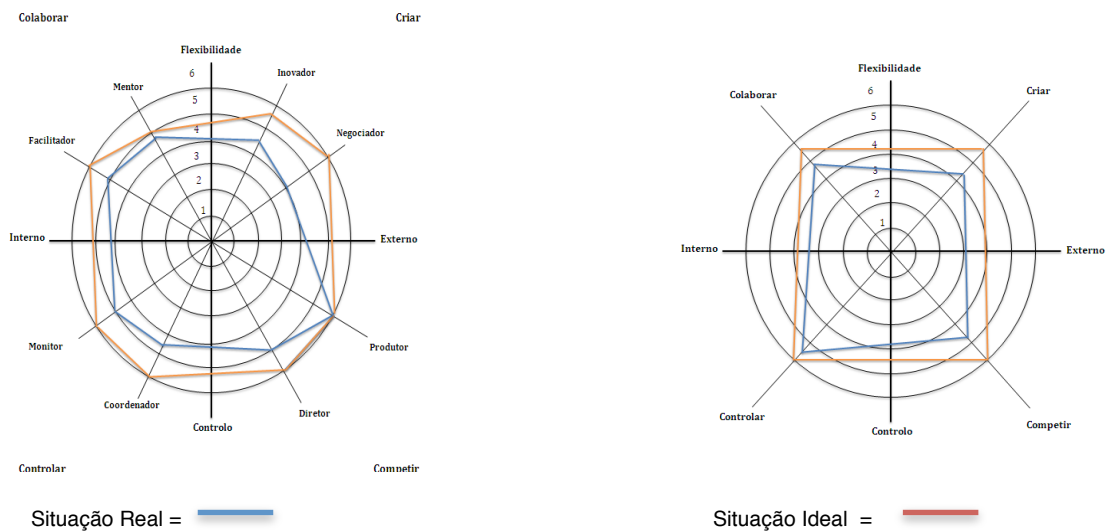


Situação Real =

Situação Ideal =

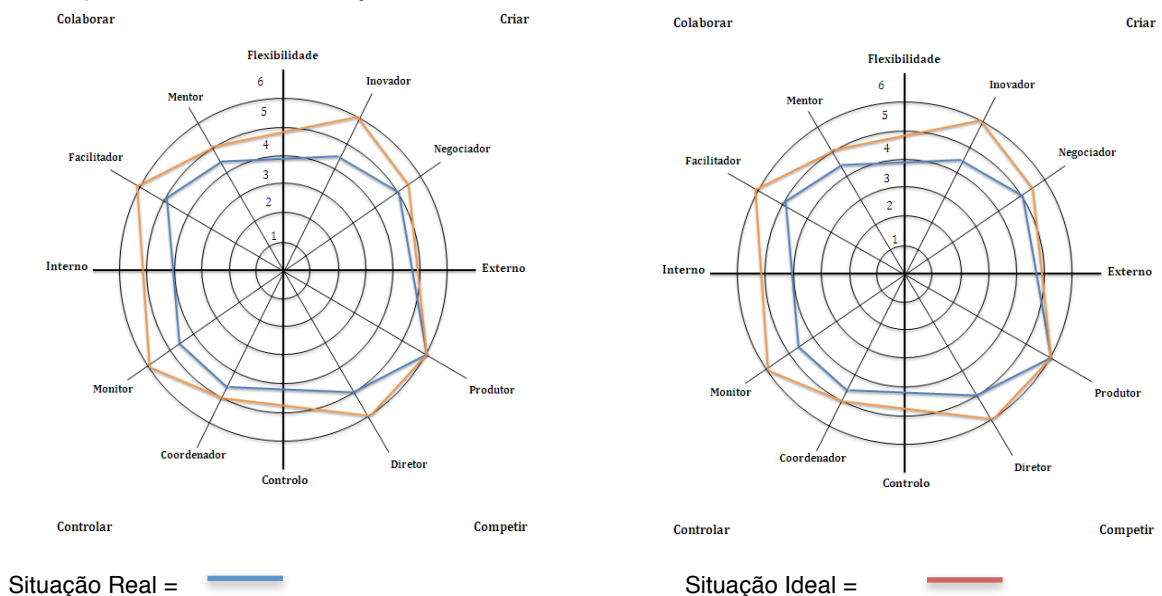
Já no caso do segundo líder, a tendência de polarização entre os quadrantes não parece ser tão assinalável como no caso anterior. Porém, ao nível da Situação Ideal de Liderança, a tendência de resultados é similar ao líder anterior, isto é, de uma maior abertura do perfil de líder por todos os quadrantes.

#### Competências de Gestão/Liderança – Líder 3



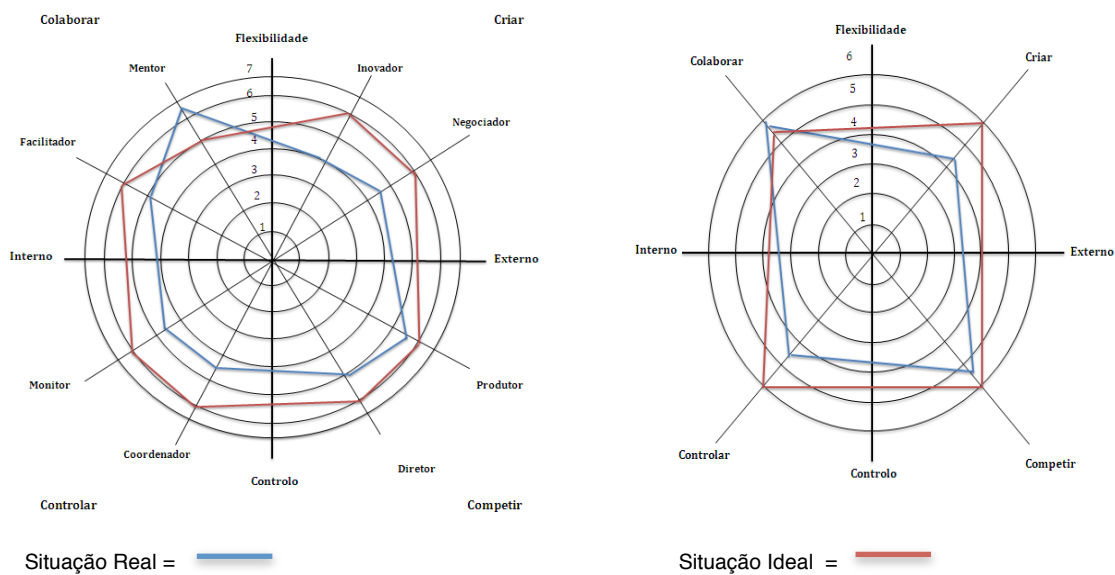
No que diz respeito ao terceiro líder, verificou-se uma grande proximidade de tendências de resultados entre a Situação Real e a Situação Ideal, nomeadamente, ao nível de uma declarada abertura de perfil de Liderança, repartido com pesos muito semelhantes pelos diferentes quadrantes de Liderança.

#### Competências de Gestão/Liderança – Líder 4



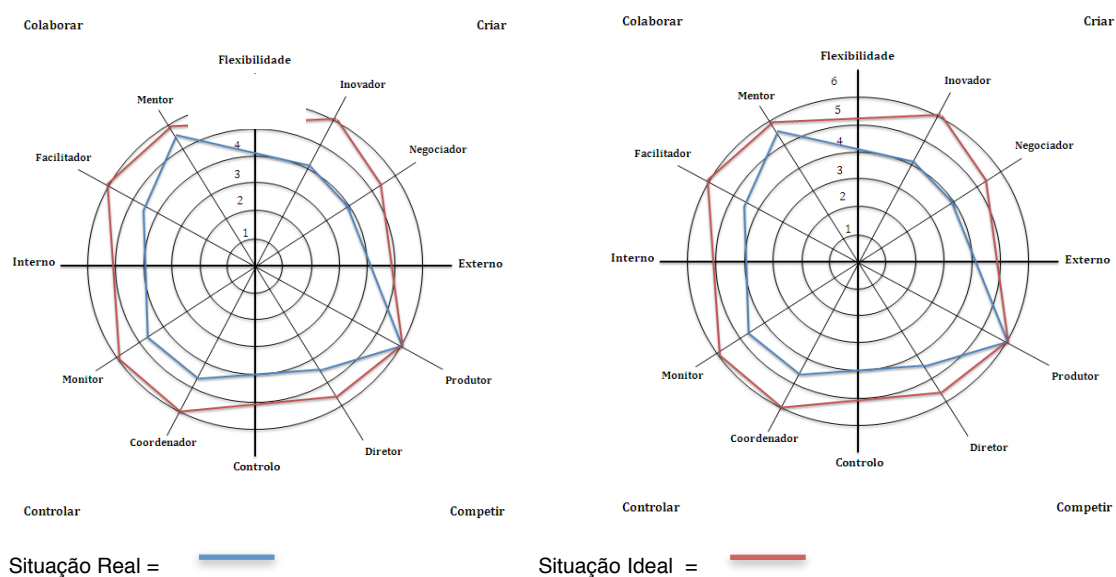
De igual forma, o perfil traçado junto do quarto líder auscultado, acompanha o perfil do terceiro líder, isto é, há uma grande similaridade entre o perfil de líder na Situação Real e na Situação Ideal. Verifica-se uma grande tendência de uma abertura do perfil de líder ao longo dos diferentes quadrantes do Modelo de Liderança considerado para análise.

Competências de Gestão/Liderança – Colaborador 5



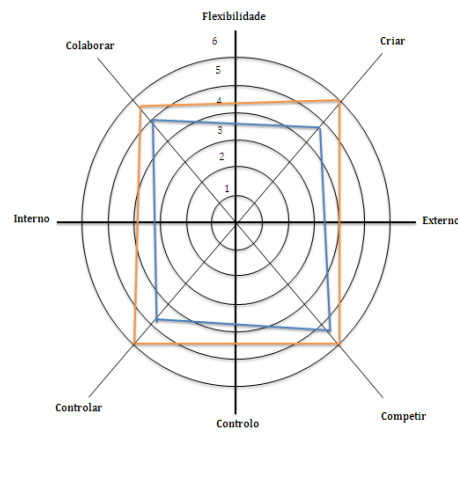
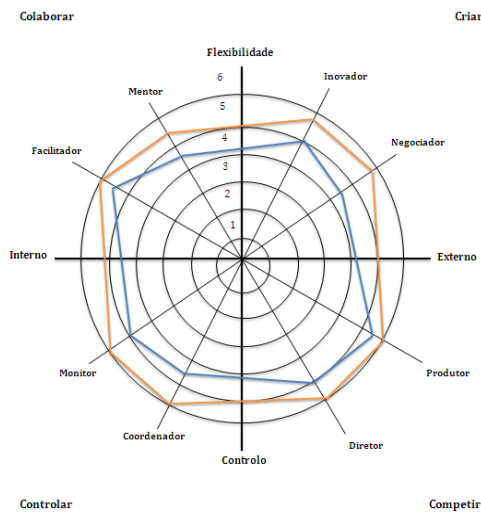
No que diz respeito ao perfil do quinto líder, o mesmo é semelhante aos resultados encontrados nos terceiro e quarto líder, isto é, uma tendência de alargamento das Competências de Líder aos diferentes quadrantes do Modelo.

Competências de Gestão/Liderança – Colaborador 6



Esta tendência de alargamento e de abertura das competências de Liderança pelos diferentes quadrantes verifica-se, também, ao nível do sexto líder auscultado, revelando pressões de contraste no exercício da Liderança.

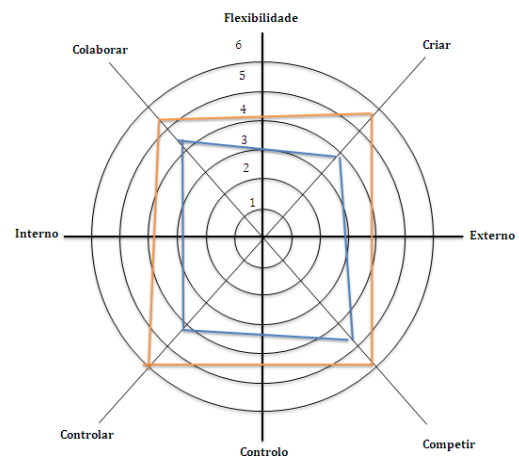
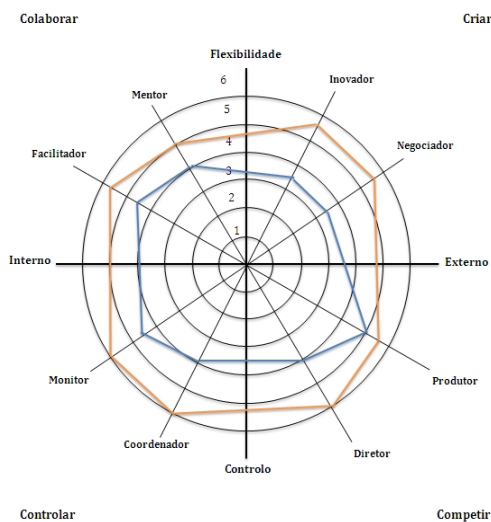
#### Competências de Gestão/Liderança – Colaborador 7



Situação Real =

Situação Ideal =

#### Competências de Gestão/Liderança – Colaborador 8



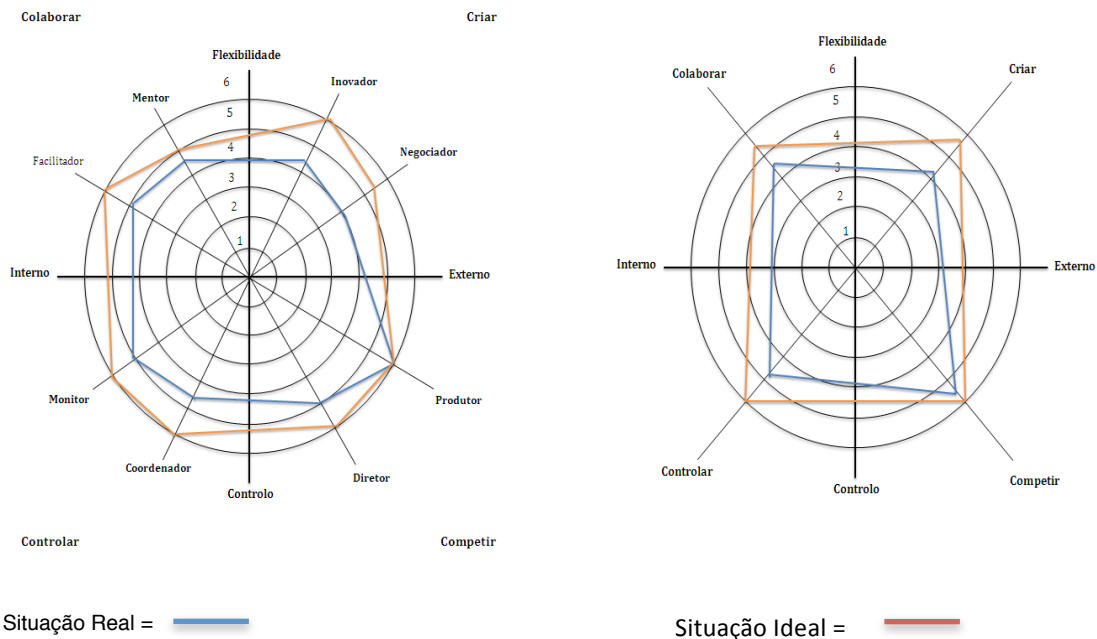
Situação Real =

Situação Ideal =

Esta tendência de abertura do perfil do líder é igualmente semelhante no caso dos líderes sétimo e oitavo auscultados.

Ao nível dos resultados gerais, verifica-se nos em baixo, junto dois gráficos do Modelo testado, que a tendência marcante dos líderes nesta organização é a de uma forte pressão para uma abertura do perfil de Liderança ao longo de diferentes quadrantes, o que revela, pressões de contraste assinaláveis, exigindo competências de Liderança díspares.

Competências de Gestão/Liderança - Média dos Colaboradores



## 6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

De acordo com os resultados verificados neste estudo de caso, verifica-se que a organização em consideração neste estudo, parece exigir dos seus líderes a posse de competências bastante diversificadas, que se manifestam ao nível do Modelo considerado em pressões de posse de competências bastante contrastantes. Esta tendência foi verificada em seis dos oito casos analisados, muito embora ao nível das Situação Ideal encarada pelos participantes, a tendência de abertura do perfil de Liderança foi sempre uma constante.

Os resultados parecem, também, conter em si mesmos a indicação de que, pelo facto de todos os líderes assinalarem como Situação Ideal a abertura do seu perfil, que estes líderes estão numa procura constante da perfeição na forma como lideram e coordenam as suas equipas.

Ao nível Interno a questão da abertura do perfil parece estar bem patente:

1) Na relação Interno / Flexibilidade:

- Como Facilitadores (constituição de equipas, uso de um processo de decisão participativo e gestão de conflitos) tem um desempenho aquém do por eles percecionado como o Ideal para a organização;

- Como Mentores (compreensão de si próprios e dos outros; comunicação eficaz e desenvolvimento dos colaboradores), existe um afastamento do percecionado como Ideal, mas com um alcance mais próximo do Ideal.

2) Na relação Interno / Controlo:

- Como Monitores (monitorização do desempenho individual, gestão do desempenho da equipa, feedback com pensamento crítico) estão aquém da sua perceção de Situação Ideal para a organização;

- Como Coordenadores (Gestão de projetos, planeamento do trabalho e gestão multidisciplinar) estes papéis estão num nível de ação inferior à sua perceção do que é a situação Ideal.

Já ao nível Externo os líderes assumem sem dúvida uma liderança:

3) Altamente pressionada para serem Produtores, virados para as tarefas, com boa produtividade no trabalho, capazes de fomentar um bom ambiente de trabalho, boa gestão do tempo e do stress de acordo com a sua perceção do ideal para a organização;

4) Como Diretores o focus também é elevado próximo de atingirem o Ideal, com o objetivo de realizarem um bom planeamento e organização, estabelecendo bem as suas metas e objetivos, apresentando um bom desenvolvimento e comunicação da visão da organização;

5) Como Negociadores tem pouca autonomia, apresentam poucas ideias e não agem de acordo com a sua perceção do ideal para a organização, na sua avaliação esperam criar uma melhor base de poder e manter a mesma;

6) Já como Inovadores teem muita margem de crescimento para atingir os níveis ideais por ele percecionados quer na criatividade, quer na gestão para a mudança.

Numa análise de quadrantes opostos, estes líderes apresentam-se:

Ao nível Interno:

1) Menos Colaboradores versus o por eles percecionado como desejável;

2) Menos Controladores do que o desejado ou percecionado, como ideal para a organização.

Ao nível Externo:

1) Existe uma forte aproximação no Competir, ficando deste modo saliente a sua ação competitiva neste contexto, muito perto da situação ideal para a organização;

2) Menos Criativos do que o ideal de perceção desejável e conscientes de que a organização espera mais deles neste papel.

No que diz respeito ao balanceamento entre a Situação Real e a perceção de Situação Ideal conclui-se que estes líderes apresentam, numa escala que oscila entre 3 opções (Ênfase num do quadrantes, Balanceamento moderado e Balanceamento de papéis) os seguintes resultados:

1) Num balanceamento de papéis Controlar – Criar, a situação Real versus a situação Ideal assumem um Balanceamento de papéis;

2) Num balanceamento de papéis Competir - Colaborar a situação Real versus a situação Ideal assume um Balanceamento de papéis, porém mais acentuada na escala na situação real quando comparada com a situação ideal para a organização.

Estes resultados parecem ir ao encontro de um conjunto de considerações avançadas ao longo do trabalho, nomeadamente as relacionadas com a importância da Liderança em ambientes competitivos e dinâmicos como os atuais nas organizações.

Atualmente, as organizações exigem muito das suas lideranças e as constantes mudanças que advêm sobretudo da atual conjuntura de “crise” que o país atravessa, leva a que os líderes estejam fortemente pressionados nos seus diferentes papéis. Deste modo, assumem uma liderança adaptativa perante as tamanhas adversidades atuais do ambiente, quer interno quer externo. Os resultados do presente estudo parecem também conter a noção de que organizações com líderes que adotem uma liderança adaptativa estarão, à partida, bem preparadas para atuar em estratégias de crescimento. Tornou-se evidente a importância do desempenho de papéis diferentes e complementares pelos elementos de uma equipa de liderança, visto que uma situação em que tal não se verifique poderá afetar negativamente os resultados.

Perante o que os resultados evidenciam recomenda-se formação em liderança e em gestão para a mudança, aos líderes em questão, com a finalidade de atingirem na sua perceção o ideal de liderança.

## 7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Não retirando valor que este estudo possa demonstrar, é importante salientar várias condicionantes que exigem uma leitura cuidada dos resultados e respetivas consequências. Em primeiro lugar, a realização do estudo numa única empresa limita a possibilidade de generalização de resultados e comparação inter e intra indústrias. Em particular, as normas de atividade desta organização podem ter constrangido os resultados obtidos de uma forma que não é possível mensurar. No que se refere à validade interna, esta investigação não está imune na totalidade à ocorrência de potenciais erros de medida sistemáticos de método comum, isto é, pelo facto de todas as medidas terem sido recolhidas com base num único instrumento e num único momento de recolha.

## BIBLIOGRAFIA

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. Hunt, H. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: D. C. Heath
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1999). *Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ*. California: Mind Garden.
- Chiavenato, I. (1995). *Vamos abrir um novo negócio?* São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional - A dinâmica do sucesso das organizações (2ª Edição)*. Brasil: Campus.
- Cunha, M. P. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Felício, M. J. (2007). Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 6(3), p. 18-30.
- Ferreira, J. C. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Ed. McGraw-hill.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., e Marques, C., (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Edição, Sílabos.
- Gomes, A. R. (2005, Fevereiro). *Liderança e Relação Treinador- Atleta em Contextos Desportivos*. Doutoramento em Psicologia, área de especialização em Psicologia do Desporto. Portugal/Minho.
- Have, T. S.C. (2003). *Key Management, Models: The Management Tools and Practices that Will Improve your Business*. London: Prentice-Hall.
- Jesuíno, J. C. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Lopes, A. B. (2011). O Impacto da Liderança Partilhada no Desempenho Organizacional Percecionado. *Gestão e Desenvolvimento*, 19, p. 7-36.



- Neves, J. L. (2000). Cultura Organizacional, Satisfação, e Cidadania Organizacional, em ed.: Organizações em Transição. Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Pina, M. C. (2003). A Essência da Liderança Mudança - Resultados - Integridade. Lisboa: Editora RH.
- Pina e Cunha, M., Rêgo, A, Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH.
- Quinn, R. E. e J. Rohrbaugh (1983), A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science* 29(3), p. 363-377.
- Quinn, J. B. (1990). *The intelligent enterprise: a new paradigm*. England: Academy of Management.
- Quinn, R. E. (2003). *Papeis e Competências de Liderança*. São Paulo: Campus.
- Quinn, R. E. (2005). *Competências Gerenciais – princípios e aplicações*. São Paulo: Campus.
- Rêgo, Arménio (1999). *Motivational Configuratins of Managers and Their Impacto on Subordinates*. Trabalho apresentado no Annual Convention of the International Council of Psychologists, Salem, Massachusetts, USA.
- Rêgo, A. C. (2009). *Liderar - Os sete trabalhos do executivo para uma liderança eficaz*. Alfragide-Portugal: Dom Quixote.
- Robbins, S. (1999). *Comportamento organizacional. Tradução de Christina Ávila Menezes. 8ª ed.* Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons Ltd.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Tavares, C. A. B., Freitas, A. D. G. & Leite, N. R. P (2012). “Um Time, um País”- Um estudo sobre a eficácia da liderança à luz da análise Fílmica de invictus. XV Semead. Seminários em Administração.
- Vecchio, R. (1995). *Organizational behavior (3rd ed.)*. Fort Worth: The Dryden.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations (4 th Ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, p. 33-48.



