



Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria

Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios
Desempenho/Eficácia Organizacional
Estudo de caso numa Empresa Multinacional do Ramo
Farmacêutico

Maria de Fátima Pereira da Costa Sá Silva

Dissertação
Mestrado em Estratégia Empresarial

Orientador:

Prof. Doutor Albino P. Lopes, Prof. Associado com agregação
ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Coimbra
Abril de 2010

*Ao Jó
À Catarina, ao Pedro e ao Jójó
À minha irmã e aos meus sobrinhos
Aos meus pais*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que me ajudaram e apoiaram na realização desta dissertação, destacando:

O Professor Doutor Albino Lopes, meu orientador.

O Professor Doutor Luis Barrosa pela colaboração na análise estatística.

A Companhia Farmacêutica que me apoiou na investigação empírica e me permitiu consultar os vários colaboradores de diferentes níveis hierárquicos.

Os Recursos Humanos nomeadamente Paula Pedro que desde o início do meu Mestrado acreditou em mim e me apoiou na realização deste meu grande desafio.

Os *Regional Sales Managers*, Rui Gomes e António Campos, pela forma atenciosa com que receberam o meu pedido de apoio, pelo tempo dispendido na realização dos questionários e pela colaboração na elaboração do Guião de Entrevista.

Os *Area Managers*, principais intervenientes neste trabalho de investigação, que disponibilizaram o seu tempo para colaborar amavelmente na realização de entrevistas e questionários, mostrando-se sempre interessados no resultado final.

Os meus colegas, Delegados de Informação Médica, pela forma entusiástica com que aderiram à minha solicitação, pelo tempo que dispenderam na resposta aos questionários e pelo interesse e manifestações de apoio que recebi por parte de muitos.

As duas chefias, Carla Ribeiro e Vítor Silveira, que acreditaram em mim e me apoiaram ao longo destes dois anos e meio.

Os meus amigos e colegas que sempre me motivaram e acreditaram em mim. Destaco a Adelina Amado, a Maria do Carmo, o Luis Campos e o Pedro Coelho e a minha equipa. A Zé e o Jorge pela disponibilidade e apoio e o Zé Pedro, pela colaboração e parceria durante todo o mestrado.

Os meus pais e irmã, Sónia, por me “mimarem” durante toda a vida e pelos princípios e valores que me inculcaram.

Os meus três filhos, Catarina, Pedrinho e Jójó por compreenderem muitas vezes as minhas ausências. Que este trabalho lhes sirva de motivação e exemplo de que vale sempre a pena investirmos em nós próprios e em novos desafios, independentemente da nossa idade.

O meu marido, Jó, por acreditar em mim mais do que eu própria. A minha fonte de força que me incutiu a determinação em querer chegar mais longe.

Índice

AGRADECIMENTOS.....	3
1. Introdução	12
1.1. Problemática.....	12
1.2. Objectivos	12
2. O Líder	14
2.1. Conceitos.....	14
2.1.1. Liderança.....	14
2.1.2. Líder.....	16
2.2. Estilos de Liderança	18
2.2.1. A liderança autoritária	19
2.2.2. A liderança democrática	20
2.2.3 A liderança liberal	20
2.3. Tipos de Líderes	21
2.3.1. O líder direccionado para as pessoas	22
2.3.2. O líder direccionado para a tarefa, ou para a produção	22
2.3.3. Combinação dos dois tipos de líderes.....	22
2.4. Líderar ou ser Liderado	24
2.4.1. Honestidade.....	25
2.4.2. Justiça.....	25
2.4.3. Assertividade.....	25
2.4.4. <i>Feedback</i>	25
2.4.5. Reconhecer os méritos	25
2.4.6. Motivação com base nas emoções.....	26
2.4.7. A crítica.....	26
2.4.8. O elogio.....	27
2.5. O líder cognitivo	27
2.6. O líder ineficaz.....	28
3. Liderança Intermédia	29
3.1. <i>Coaching</i>	30

3.2. Características do líder intermédio.....	32
3.3. Competências	33
4. Avaliação das Competências de Gestão - Método de Investigação	36
4.1. O Modelo dos Valores Contrastantes	36
4.2. Objectivos	40
4.3. Metodologia.....	40
4.4. População-Alvo e Amostra.....	42
4.5. Procedimentos	42
4.5.1. Primeira etapa - Análise da empresa L.F.	43
4.5.2. Segunda etapa – Entrevista directiva.....	47
4.5.3. Terceira etapa – Questionário de diagnóstico de Competências de Gestão..	48
4.5.4. Quarta etapa – Competências chave	51
4.5.6. Quinta etapa – Resultados.....	53
4.6. Resultados	67
4.6.1. Análise comparativa dos diferentes níveis de observação	67
4.6.2. Análise comparativa dos diferentes níveis, por factor.....	68
4.6.3. Os erros de avaliação	69
4.6.4. Análise dos resultados em aproximação ao Modelo Teórico.....	69
4.6.5. Resumo e análise das entrevistas por cada AM envolvido	74
5. Conclusões, Limitações e Investigação Futura	84
5.1. Recomendações para a Acção	84
5.2 Limitações.....	86
5.3 Trabalho Futuro	86
Referências Bibliográficas.....	88
Anexos.....	90
Anexo A – Carta para empresa L.F.....	92
Anexo B – Carta para colaboradores da empresa L.F.....	93
Anexo C – Versão 1 do guião de entrevista	95
Anexo D - Guião de Entrevista – Versão 2	99

Anexo E - Entrevistas.....	102
Anexo F - Questionário de Diagnóstico de Competências de Gestão	111
Anexo G - Questionário utilizado para diagnóstico do estilo de liderança e cultura organizacional.....	114
Anexo H - Versão Final do Questionário de Diagnóstico de Competências de Gestão	116
Anexo I – Tabelas para a análise estatística	119

Índice de Figuras

Figura 1 - <i>Competing Values Framework</i>	37
Figura 2 - Esquema do paradigma 360° utilizado – Zona 1	49
Figura 3 - Esquema do paradigma 360° utilizado – Zona 2	50
Figura 4 – Representação dos factores obtidos no modelo referenciado	72

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Liderança e Gestão de equipas	17
Tabela 2 – Diferença Gestor/Líder	18
Tabela 3 - As 24 competências de gestão	38
Tabela 4 – Ranking das 10 maiores empresas no mercado nacional	47
Tabela 5 - Competências-chave para a organização	52
Tabela 6 - Consistência interna	53
Tabela 7 - ANOVA: avaliação global	54
Tabela 8 – Teste de Scheffe	55
Tabela 9 - ANOVA: Apoio aos Colaboradores	55
Tabela 10 - Teste de Scheffe	56
Tabela 11 - ANOVA: Inovação e procura das competências	56
Tabela 12 – Estatísticas descritivas	56
Tabela 13 - ANOVA: Promoção das pessoas e visibilidade da equipa	57
Tabela 14 – Estatísticas descritivas	57
Tabela 15 - ANOVA: Procura da informação	58
Tabela 16 – Teste de Scheffe	58
Tabela 17 - ANOVA: Distribuição do trabalho	59
Tabela 18 – Teste de Scheffe	59
Tabela 19 - ANOVA: Negociação de objectivos	60
Tabela 20 – Estatísticas descritivas	60
Tabela 21 - ANOVA: Gestão do tempo	61
Tabela 22 – Teste de Scheffe	61
Tabela 23 - ANOVA: Avaliação de resultados	62
Tabela 24 – Estatísticas descritivas	62
Tabela 25 - ANOVA: Promoção de acesso à informação	63
Tabela 26 – Teste de Scheffe	63
Tabela 27 - ANOVA: Planeamento	64
Tabela 28 – Teste de Scheffe	64
Tabela 29 - Extracção dos componentes principais: rotação Varimax	65
Tabela 30 - Quadro de resultados	83

Resumo

Com a presente tese pretende-se relacionar competências com a avaliação de desempenho em líderes intermédios a partir do estudo de “Competências de Gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa” in (Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F. & Parreira, P.), 2007, em que se descreve a construção de um instrumento de avaliação das competências de gestão baseado no *Competing Values Framework* (CVF) de R. Quinn. Este instrumento de avaliação recorre à análise factorial confirmatória como metodologia. O estudo desenvolveu e adaptou um instrumento para observar, no contexto da realidade Portuguesa, as competências de gestão, tendo por base o CVF, complementado pelo processo empírico que permitiu elaborar o questionário apresentado por Lopes e Felício (2005).

Palavras-chave: Competências de Liderança; Instrumento baseado no CVF; Análise factorial confirmatória.

Abstract

This thesis focuses on the relation between leadership skills and performance evaluation of the intermediary leaders in an organisation. The work presented is based on "Competências de Gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa" in (Felicio, MJ, Lopes, A., Salgueiro, F. & Parreira, P.), 2007, which describes the construction of an assessment tool for management skills based on the Competing Values Framework (CVF) of R. Quinn. The main methodology used in this tool was the confirmatory factor analysis. The proposed work developed and adapted an instrument to evaluate, in the Portuguese context, management skills, based on the CVF and also supported by empirical processes that were used to prepare the questionnaire by Lopes and Felicio (2005).

Keywords: Leadership skills; CVF instrument; Confirmatory Factorial Analysis

Acrónimos

AM – Area Manager

CEO – Director Executivo

CVF - Competing Values Framework - Modelo dos Valores Contrastantes

DIM – Delegado de Informação Médica

GLOBE – *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*

PAT – Pano de Acção Territorial

RSM - Regional Sales Manager

1. Introdução

O contexto actual apresenta-se com uma instabilidade e complexidade crescente e o mercado onde as organizações estão inseridas em constante mudança tendo estas de se adaptar e de criar mecanismos para se enquadrarem na actual conjuntura, adequando as suas estratégias a um mercado instável e a uma economia volátil. É da responsabilidade dos diversos degraus de liderança a adequada condução e gestão. A forma como a empresa é conduzida será determinante para a tornar mais competitiva e atractiva. Assim, as competências de gestão desempenham um papel decisivo. Dependendo da organização e da função em causa, é importante determinar as competências adequadas ao melhor desempenho. Assim, é fundamental determinar quais as competências chave nos vários degraus de liderança das organizações.

1.1. Problemática

Num estudo apresentado por Bennet em 2002 demonstrou-se que as lacunas do desempenho da gestão de topo estão na base dos principais problemas das empresas Portuguesas. Quando se trata de uma empresa multinacional, que sofre influência de várias culturas, as competências dos líderes intermédios são cruciais na condução da organização no contexto do país onde opera. Estas organizações requerem flexibilidade, inovação e competitividade. Surge então a questão: Será que as competências de gestão intermédia estão em consonância com as exigências do contexto competitivo actual?

A maioria dos estudos actuais debruça-se na proposta e na avaliação dos líderes de topo. O presente estudo pretende estudar o papel e a importância dos líderes intermédios no contexto de uma organização multinacional.

1.2. Objectivos

Na presente dissertação pretende-se avaliar a relação entre a competência dos líderes intermédios com o seu desempenho na organização. Assim, este estudo começará por fazer uma análise aos paradigmas existentes para a avaliação do desempenho de

organizações. Começará por se identificar as competências dos gestores de segunda linha, consideradas competências chave para a organização, tendo como pressuposto a orientação estratégica da empresa a curto-prazo.

O estudo proposto nesta tese pretende aplicar o trabalho desenvolvido ao caso específico das empresas multinacionais com representações em diversos países, muitos destes com culturas e hábitos socio-económicos muito díspares. Para o efeito recorre-se a análise de conteúdo de entrevistas às chefias intermédias e a questionários de auto-avaliação. É utilizado um instrumento de análise que consiste num questionário adaptado à realidade portuguesa. Este questionário foi usado por se ter anteriormente estudado a correlação entre os seus itens e o Modelo dos Valores Contrastantes (MVC). Este modelo é a principal base teórica da investigação e é através dele que se enquadram os papéis de liderança e a cultura organizacional.

Posteriormente pretende-se desenvolver um paradigma de avaliação a 360° do líder intermédio, recorrendo ao modelo CVF e ao processo empírico que permitiu elaborar o questionário apresentado por Lopes e Felício (2005). O questionário é dirigido ao próprio líder, num processo de auto-avaliação, ao superior hierárquico, aos subordinados e, finalmente, aos pares com semelhantes funções. Este modelo requer que as várias respostas dadas pelos diferentes níveis ao questionário sejam comparados e analisados. Finalmente, procurar-se-á relacionar estes resultados com a avaliação de desempenho do líder em causa. Enquanto os resultados são maioritariamente qualitativos, o desempenho do líder assume-se como quantitativo.

Como variável de controlo, procurar-se-á recolher, se possível, o estilo de avaliação de desempenho do líder face aos colaboradores, estudado a partir de entrevista directiva.

Como amostra pensa-se usar o caso de estudo, aplicando este projecto a uma empresa multinacional do ramo farmacêutico, a L.F (nome fictício com o objectivo de manter a confidencialidade).

2. O Líder

2.1. Conceitos

2.1.1. Liderança

Num cenário em que a conjuntura económica que se apresenta instável, o mercado em constante mudança e as mudanças organizacionais com uma grande dinâmica no que concerne aos avanços da tecnologia, conhecimento em geral e exigência do consumidor, as organizações acreditam que têm que ter nos seus quadros líderes inovadores, visionários e pensadores audazes, assumindo um compromisso com a excelência.

As competências de liderança dos líderes intermédios representam um papel decisivo num mercado instável e numa economia volátil, e são determinantes para tornar uma organização mais competitiva e atractiva.

A liderança é um tema largamente estudado (Jesuíno 1996¹ e Cunha e Rego 2005²). Efectivamente existam múltiplas definições para a liderança, e é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: a liderança pode ser vista como um fenómeno de grupo e, por outro lado, abrange um leque de influências interpessoais e recíprocas, executadas num âmbito estabelecido através de um sistema de comunicação humana com o intuito de obter determinados objectivos específicos. As funções de liderança abrangem, todas as acções de influência de pessoas, ou seja, que concebem a motivação necessária para pôr em prática o pressuposto organizado nas funções executivas e decretado pela estratégia.

Um aspecto importante nesta concepção é a influência em vez de imposição. De facto, é possível atribuir determinadas acções a um subordinado quando se tem poder para tal. No entanto, é impraticável impor a motivação com que cada um executa essa mesma acção. A liderança procura melhorar esta motivação. Um líder deve ambicionar mais do que atingir os objectivos da organização, é fundamental que as actuações desenvolvidas pelos subordinados sejam realizadas com determinação.

Na perspectiva de vários autores surgem algumas definições de liderança. Tal como referiu Bass (1990, cit in Rego, 1998), “existem tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentaram defini-la”. Citamos algumas definições:

¹ A Primeira edição deste livro é de 1987.

² Citando Bass (1990)

- Segundo o Prof. Fernando Gauthier, Liderar é obter resultados através de pessoas, o que significa que o requisito primordial a ser exigido dos líderes deveria ser a competência para lidar com pessoas. É oportuno salientar as seguintes considerações: as pessoas são a alma, a energia, a vontade e a inteligência das organizações.
- É a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais (Gomes e colabs., 2000).
- É um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos (Fachada, 1998).
- Segundo Prof. Hilsendeger Pereira de Oliveira, Liderança é o processo por meio do qual um indivíduo influencia outras pessoas para conseguir que elas façam o que o líder quer que seja feito ou influenciando um grupo a actuar no sentido de alcançar objectivos.
- Liderar é gerir a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar (Parreira, 2000).
- Segundo Arménio Rego (1998), Liderança é um processo de influências através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes e associações dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objectivos e missão da organização.
- No âmbito do comportamento organizacional surge como definição apresentada pela equipa GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), que a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuir para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House, Hanges, Dorfman, Javidan, Dickson, & Gupta, 1999, p. 184). Esta definição permite abarcar os elementos considerados por Jesuíno (1996) ou por Bryman (1992) como fundamentais para os processos de Liderança. Serve ainda de referência pois emerge de diversos investigadores de mais de 60 países (Cunha & Rego, 2005).

2.1.2. Líder

Segundo Warren Bennis (2009), “os líderes são pessoas capazes de se expressar na sua totalidade. Ou seja, eles conhecem e reconhecem o que são, quais são as suas mais-valias e fraquezas, como podem otimizar estas mais-valias e compensar as suas limitações. Sabem também o que querem, porque o querem, e como podem comunicar aquilo que querem aos outros, de forma a conseguirem a cooperação e suporte. Depois, eles sabem como atingir os seus objectivos. A chave para a plenitude da auto-expressão é entender-se a si próprio e ao mundo, e a chave para perceber é aprendendo – através da sua própria vida e da experiência”.

Barbara Kellerman, no seu livro *Bad Leadership* (citado por Randall, 2004), identifica sete categorias de má liderança, que são: incompetência, rigidez, propensão ao exagero, indiferença, corrupção, escassez de espírito e maldade. As organizações cujo líder tenha uma ou mais destas categorias, sofrerão no mínimo duras dificuldades, ou no máximo desintegrar-se-ão. Estes líderes tiveram a capacidade de persuadir outros a seguirem-nos, frequentemente, porque simplesmente tinham a posição e o título de líder. É de extrema importância fazermos aqui uma distinção entre líder e gestor. Para Pina e Cunha et al. (2005), os líderes procuram agir sobre a situação, inovam, questionam-se sobre o quê e o porquê, têm perspectivas a longo prazo, são originais, as suas competências não podem ser ensinadas/aprendidas.

Distingue-se a este nível a liderança em estatutária e emergente: a liderança estatutária ou formal está associada a uma posição na estrutura de poder formal, a liderança emergente corresponde àquela que é exercida por alguém, independentemente da posição oficial que ocupa. Neste âmbito, as pessoas podem dividir-se em líderes e seguidores ou subordinados.

O líder deve adoptar um estilo de liderança específico e adequado às características do grupo. É importante que o líder se relacione com todos os elementos do grupo que lidera, tendo como seus pilares a integridade, a confiança, a transparência e a parceria. O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir e reforçar.

A chave para uma verdadeira liderança é a relação que o líder constrói com a sua equipa, dotando-a da partilha de informação, colocando toda a gente no mesmo registo.

Tabela 1 – Liderança e Gestão de equipas

Coordenar		Desenvolver	
Planear	Organizar	Influenciar	Controlar
Determinados objectivos	Determinar actividades necessárias para alcançar objectivos (as várias etapas)	Comunicar para que os indivíduos contribuam para a obtenção dos objectivos, de acordo com as finalidades da organização	Actividade de conferir o realizado com o que foi planeado e proposto. Corrigir os desvios verificados. Alterar e readaptar caminhos e planos.
Fazer previsões			
Analisar problemas	Classificar e distribuir o trabalho pelos grupos e pelos sujeitos		
Tomar decisões			
Formular e/ou apoiar políticas			

“Se existe um aspecto característico do processo de liderança, ele reside na distinção entre mobilizar os outros para fazer e mobilizá-los para querer fazer. Os ocupantes de cargos de autoridade podem levar outras pessoas a fazer algo devido ao poder que possuem. Mas os líderes mobilizam os outros para que queiram agir graças à credibilidade de que dispõem. Há uma diferença monumental entre arregimentar apoio e dar ordens, entre conquistar compromisso e impor obediência. Os líderes mantêm a credibilidade em consequência de suas acções – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar.” (Kouzes e Posner, 1997: 33/4) Warren Bennis tem um posicionamento muito interessante sobre a diferença entre gestores e líderes: tendo a considerar a diferença entre líderes e gestores como diferenças entre aqueles que dominam o contexto e aqueles que se rendem a ele. Além desta, há outras diferenças grandes e cruciais:

Tabela 2 – Diferença Gestor/Líder

<i>Gestor</i>	<i>Líder</i>
Administra	Inova
É uma cópia	Um original
Mantém	Desenvolve
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza pessoas
Depende de controlo	Inspira confiança
Tem uma visão de curto prazo	Perspectiva de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o que e por quê
Vive com os olhos voltados para o possível	Vive com os olhos com os olhos no horizonte
Imita	Inventa
Aceita o status quo	Desafia
É o bom soldado clássico	É comandante
Faz as coisas bem	Faz a coisa certa

Fonte: (Bennis, 1996: 42)

2.2. Estilos de Liderança

O estilo de liderança pode resultar de vários factores. Depende, em certa medida, da equipa e da competência dessa equipa. Uma equipa de pessoas mais jovens, com pouca experiência precisará de mais alguma direcção. Poderá depender também do tamanho do grupo, na medida em que um grupo grande terá uma liderança mais autoritária e democrática quanto baste. Um grupo médio deverá ter directrizes mais democráticas e menos autoritárias e um grupo pequeno poderá ser liderado com mais democracia e *laissez faire*. Poderá depender das competências pessoais, verificando-se que uma liderança directiva, mais autoritária estará mais apropriada a sujeitos com baixa competência, que necessitam de instruções precisas para a realização eficaz das tarefas, será um estilo importante para principiantes inseguros.

Com pessoas com elevados níveis de competência, com vasta experiência, o estilo de liderança mais eficaz será participativo (democrático) no sentido de fornecer orientação e apoio. Este estilo motiva muito as pessoas visto que lhes atribui muita responsabilidade.

Segundo Hilsdorf, os estilos de liderança são tantos quantos os estilos de personalidade, e vão depender do tipo de identidade que existe entre a equipa e o líder.

A personalidade do líder influencia a personalidade dos colaboradores e o contrário também se verifica. O estilo de liderança resulta do encontro das personalidades do líder e da equipa na estreita intercepção com os seus índices de maturidade.

Um estilo de liderança exclusivo e válido para todas as situações e para todas as pessoas não se encontra.

Na análise ao estilo de liderança predominante numa organização deve-se ter em conta três factores:

- O **líder** apresenta um conjunto de características próprias. Salientam-se entre estas a confiança nos subordinados, o modo de liderar, os valores e as convicções.

- No **subordinado** poderão ser analisadas um conjunto de características como receptividade ao líder, a maturidade emocional, o empenho no trabalho, a participação nas decisões e a experiência na apresentação de soluções de problemas.

- No **contexto** deverão ser analisados alguns factores como directrizes, organigrama, situação, tipo de empresa, valores, complexidade e objectivos.

“A diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções” (Fachada, 1998)

Os tipos de liderança têm sido abordados por diferentes autores. No entanto, White e Lippitt (1939), autores de referência, apresentam três tipos de liderança: Autoritária, Liberal e Democrática.

2.2.1. A liderança autoritária

Este líder tem uma atitude particularmente directiva. Transmite aos seus subordinados o que eles têm de realizar com a expectativa de ser obedecido sem qualquer problema. O estilo do líder assim apresentado é o mais conservador por ser o mais antigo. Demonstra-se dominador na medida em que dita as normas e estabelece as técnicas para a execução das tarefas não promovendo a espontaneidade, criatividade e iniciativa por parte dos liderados. Delibera orientações sem a participação das pessoas, não incutindo a amizade entre os elementos da equipa e estabelece qual será o parceiro de trabalho de cada colaborador, apontando qual a tarefa dos seus subordinados. Este líder estimula a

tensão e a frustração nas pessoas, provocando grande pressão, agressividade e frustração na equipa e está fisicamente presente durante a execução do trabalho.

Os grandes objectivos deste líder são o lucro e os resultados.

2.2.2. A liderança democrática

O procedimento do líder é essencialmente de orientação e de apoio. Esforça-se por fazer o que a maior parte dos subordinados anseia. Toda a equipa é considerada o centro das decisões.

Este tipo de liderança fomenta o bom relacionamento e a estima entre a equipa, originando um ritmo de trabalho progressivo e seguro. Emergem grandes marcas de afinidade interpessoal, conseguindo como consequência bons níveis de produção / resultados.

Toda a equipa coopera nas decisões e decide sobre a distribuição das tarefas e cada elemento decide com quem trabalhará. Em conjunto, planeia as medidas e práticas para alcançar os objectivos. As orientações são determinadas pela equipa, embora esta peça pareceres técnicos ao líder, indicando este, várias opções para a equipa analisar.

O líder esforça-se por ser um elemento igual aos outros da equipa e quando critica ou elogia é objectivo cingindo-se aos factos. Favorece e provoca o debate entre a totalidade dos elementos.

2.2.3 A liderança liberal

Também denominado de *laissez faire*.

O líder unicamente sugere, não se envolve no trabalho de equipa e deixa que os subordinados decidam por si próprios.

Normalmente este é encarado como o estilo de liderança mais negativo, pois vigora a desordenação, a confusão, a falta de respeito e a ausência de um líder que motive o exercício de funções e resolva conflitos.

O líder não investe na sua função, apresentando uma colaboração reduzida e limitada e não coloca regras. Este como não se impõe à equipa, não é respeitado.

Os colaboradores têm liberdade total para decidir, sem reportar ao líder, demonstrando pouca motivação para continuar no grupo e com o respectivo líder. Não se verifica delimitação dos níveis hierárquicos, arriscando-se o afastamento entre os subordinados.

.Segundo Daniel Goleman os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais estilos diferentes de liderança, e mudam de um para o outro conforme as circunstâncias. Mediante estes três tipos de liderança, cabe a cada sujeito escolher aquele que mais se adapta às suas próprias características, às funções, competências e feitios dos liderados, bem como às tarefas e contextos de realização dos objectivos. Devemos salientar que não há estilos puros, em termos práticos: ninguém é um único estilo de liderança, mas o que acontece é que os líderes têm mais ou menos características de um ou de outro tipo. Mediante situações específicas os líderes podem adoptar um estilo mais adaptado e mais eficaz às vicissitudes do projecto, da equipa, do contexto, dos prazos e de outros vectores que concorram para a aleatoriedade da gestão e da maturidade dos colaboradores. Os diferentes estilos tocam-se e não têm uma delimitação específica. Por exemplo, um líder *laissez faire* que perceba que perdeu o controlo da equipa, pode adoptar um estilo mais autoritário. Paralelamente, um líder democrático, num momento em que tem um trabalho para realizar e a entrega tem de ser imediata, pode também optar por uma postura um pouco mais autoritária. Ou se sente que a equipa está a correr muito bem, pode desleixar-se um pouco e cair num estilo mais *laissez faire*.

Os estilos vão variando conforme a motivação da equipa e o momento em que esta se encontra. O estilo de liderança depende, também, das características pessoais: uma pessoa insegura irá optar, defensivamente, por um estilo que a proteja, o autoritário, que não permite que a questionem.

2.3. Tipos de Líderes

Para liderar é fundamental que haja interacção entre o líder e o liderado. Em função desta interacção, a liderança pode ter dois modelos de orientação, havendo a possibilidade de ser mais orientada para as pessoas ou para as tarefas.

2.3.1. O líder direccionado para as pessoas

Este líder é sensível aos problemas dos outros, preocupando-se genuinamente com as pessoas da sua equipa, quanto ao modo como estas executam as tarefas e ao seu bem-estar e motivação. O objectivo está mais orientado para as pessoas, não se reflectindo directamente na produtividade e lida com as pessoas como seres humanos e não como autómatos. Verifica-se a satisfação dos liderados, que se representa numa melhor união de grupo.

2.3.2. O líder direccionado para a tarefa, ou para a produção

Este líder tem como prioridade a realização de acções, estando a produtividade dependente do estilo de liderança para a tarefa. Tem como objectivo desenvolver a organização, enaltecendo os resultados e os lucros. Verifica-se uma maior preocupação com as tarefas do que com as pessoas que as exercem, podendo a união de grupo e da satisfação dos liderados ficar diminuída, isto será colmatado se for dado aos subordinados um voto de confiança.

Uma liderança autoritária terá consequências negativas, no entanto uma liderança directiva e estruturada terá um efeito mais positivo na produção.

2.3.3. Combinação dos dois tipos de líderes

Destes dois estilos de liderança, resultam cinco posições:

Baixa orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas:

Este líder ambiciona somente manter-se no sistema, resistindo o menos possível não colaborando de forma significativa para a organização. Apresenta poucos projectos. Demonstra uma postura indiferente, não se envolvendo excessivamente nas situações, demonstrando desinteresse e não colaborando na produtividade. Considera que nada fará para alterar uma situação menos positiva. Em situação de conflito, permanece imparcial, não tomando posições para o evitar. Responsabiliza os colaboradores pelos erros.

Alta orientação para as pessoas e baixa orientação para as tarefas

Este líder demonstra uma atitude agradável e disponível, valorizando a boa disposição. As atitudes e os sentimentos dos subordinados são enaltecidos e verifica-se uma grande preocupação com o que estes pensam, sentem e aprovam, não fazendo imposições nem de ritmo de trabalho, nem da sua vontade própria. Este líder tem grande dificuldade em exigir resultados e em fazer reparos aos erros cometidos pelos liderados. Estes, por sua vez, não se sentem realizados, sentindo alguma insatisfação ou frustração devido à ausência de novos desafios. Não deseja um meio de conflito e as tarefas são realizadas com alguma dificuldade.

Orientado de igual forma para as pessoas e para as tarefas

Este líder mostra-se atento ao que os subordinados pensam, privilegiando uma boa relação com estes, assim como privilegia a relação com os seus pares, ajustando as suas ideias ao interesse da maioria sem se expor demasiado e evitando extremos. Só impõe aos liderados aquilo que eles toleram, tentando envolve-los no trabalho.

Com o objectivo de promover a iniciativa, a autonomia e a responsabilidade dos subordinados, delinea o trabalho superficialmente. Cede em alguns aspectos para obter vantagens noutros.

Alta orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas

Este líder tem como objectivo vencer, pretende ter poder e domínio. Privilegia os resultados, sentindo-se orgulhoso quando atinge níveis elevados. No entanto, sobrepõe a eficácia aos aspectos humanos e apresenta níveis baixos de confiança nos outros. Apresenta-se autoritário e em situações de falhas atribui a responsabilidade do erro aos subordinados.

Alta orientação para a tarefa e alta orientação para as pessoas

Este líder motiva os subordinados, com o objectivo destes aspirarem elevados padrões de desempenho, fomentando o trabalho de equipa, a partilha de sucessos e fracassos e a responsabilidade dos colaboradores. Valoriza quer a produção, quer as necessidades dos colaboradores, actuando no sentido de estes se sentirem realizados. Estabelece objectivos claros às equipas e fomenta a cooperação entre as pessoas nas necessidades

da produção. Erros e infracções não são imediatamente punidos, tentando-se compreender as causas e aprender com a experiência.

O estilo de liderança e a direcção escolhida têm de estar moldadas a cada pessoa ou equipa e à acção em causa. Em diversas tarefas, a mesma pessoa pode apresentar mais eficiência com estilos de liderança diferentes. Assim, “a liderança é mais arte do que ciência. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando, como, e com quem deve usar cada um dos estilos” (Estanqueiro, 1992).

2.4. Líderar ou ser Liderado

É fundamental que o subordinado tenha alguns aspectos em atenção. É importante que este seja responsável pelas suas tarefas e em caso de incerteza deve perguntar e transmitir as sugestões de forma objectiva para conseguir uma resolução eficiente. Deve ter capacidade para se auto-motivar, demonstrando uma atitude pró-activa e desenvolvendo por iniciativa própria as suas competências e o seu conhecimento. Os contratempos se forem enfrentados por este de forma positiva e se utilizar a sua experiência e a dos outros, retirará benefícios em termos de aprendizagem. No trabalho de equipa o subordinado deverá ter em conta o organigrama, respeitando a posição hierárquica do líder e não deve recorrer a este sempre que se tratam de conflitos simples e de fácil resolução e os pareceres deverão ser emitidos sem manifestações ofensivas quer com superiores hierárquicos, quer com os colegas. Perante propostas de mudança deverá demonstrar-se flexível.

É fundamental que o subordinado tenha consciência da opinião que têm acerca de si próprio os que estão envolvidos directamente com a sua função (líderes e pares).

A liderança, pode sofrer variações em função do contexto em que se aplica. Um líder pode apresentar características muito díspares como: interessado ou desinteressado, dominador ou negligente, assertivo ou agressivo, activo ou passivo.

Para que a liderança seja praticada com eficácia, existem alguns pontos fundamentais em termos de comportamento que devem ser considerados:

2.4.1. Honestidade

O líder deve ter segurança quando cria algum tipo de esperança no grupo, para não criar expectativas de algo em que exista a possibilidade de não se realizar. É importante que o líder conquiste a confiança dos colaboradores, mostrando-se como uma pessoa de palavra.

2.4.2. Justiça

A imparcialidade dentro da equipa é fundamental para manter a confiança e a satisfação nos colaboradores. Devem ser utilizados critérios rectos e justos para lidar com situações idênticas, devendo, estes critérios, ser baseados em indicadores objectivos.

2.4.3. Assertividade

A assertividade consiste na verbalização honesta daquilo que sente, sem ser agressivo e sem magoar os sentimentos do receptor, tendo em conta os direitos do próprio e do outro, devendo estar presente na procura de soluções para a resolução dos conflitos. O modo como a mensagem é comunicada determinará a atitude da pessoa que a recebe, assim se a mensagem é transmitida de forma assertiva, a resposta também será assertiva. É fundamental dar parecer de um modo não ofensivo, comunicando de forma eficaz.

2.4.4. Feedback

Cada líder deve ajustar a sua atitude ao âmbito em que decorre a situação: elogiar em público e repreender individualmente. É importante saber-se quais as vantagens e as restrições. O líder deve conseguir que o liderado faça uma introspecção, fazendo uma análise aos êxitos e insucessos e tomar consciência da percepção que todos os que fazem parte do seu meio envolvente têm acerca de si próprio. Proporcionando *feedback*, o líder deverá investir na motivação para a aprendizagem.

2.4.5. Reconhecer os méritos

O reconhecimento atrai motivação e união dentro da equipa. Quando o talento é reconhecido, o trabalho será realizado com mais entusiasmo. Em situações de sucesso,

os méritos deverão ser partilhados e, em situações de insucesso, o líder também deverá auto-responsabilizar-se.

Todas as pessoas gostam de ser reconhecidas. “Se cada um confessasse o seu desejo mais profundo e o que mais motiva os seus actos, diria: quero ser elogiado” (M. Cioran – ensaísta).

2.4.6. Motivação com base nas emoções

Para manter uma equipa estimulada e motivada, é necessário utilizar as emoções. As pessoas necessitam de incentivo para agirem de forma entusiasta. As emoções transmitidas de forma positiva, atraem atitudes positivas. A motivação conseguida por atitudes emotivas por parte do líder, geram a confiança por parte dos subordinados.

2.4.7. A crítica

Existem dois tipos de crítica: destrutiva e construtiva.

- A crítica destrutiva deprecia a pessoa, exibindo a superioridade da pessoa que faz a crítica. Nesta situação o colaborador sente-se avaliado e pode perder a afeição por quem emite a crítica. Pode provocar uma atitude de auto-defesa e alguma agressividade que podem ser contraproducentes.
- A crítica construtiva implica discussão de argumentos e colocação de questões entre o crítico e o criticado para se compreender a razão do erro, apreciação e trabalho em grupo para compreender o que no futuro se pode alterar. Deseja-se que a pessoa entenda que o resultado conseguido não é o pretendido. O líder deve unicamente mostrar que não concorda com o modo como a acção foi executada. A competência e a idoneidade da pessoa não devem ser colocadas em dúvida.
- A crítica deve ser feita usando técnicas assertivas, empreendendo a resolução da divergência individualmente, distinguindo os factos categóricos e demonstrando um bom entendimento do sistema de decisão. Não se deve permitir que os problemas se aglomerem, tratando cada assunto isoladamente. O líder não deve impor o impraticável, mostrando-se objectivo e enumerando os acontecimentos

sem utilizar as expressões “sempre” e “nunca”. Deve propor uma resolução que beneficie todas as partes e não deve evidenciar sentimento de culpa por ter que fazer o reparo.

2.4.8. O elogio

“Corrigir ajuda. Encorajar, ajuda ainda mais” (Goethe).

Todas as pessoas gostam de ouvir um elogio do seu superior hierárquico e muitas fazem por isso.

O líder deve observar os seus subordinados para os poder incentivar e para fortalecer a motivação. Pode também invocar os incentivos. Para tal é necessário que o líder explique inicialmente o que deseja e qual o objectivo previsto de uma acção. Para se conseguir que as pessoas alterem o seu procedimento, é imprescindível atingi-las no ponto de motivação, traduzindo-se num interesse pelo objectivo a alcançar, sendo essencial observar como os estímulos positivos são percebidos pelas mesmas. À medida que vão chegando à efectuação eficaz da acção, será fundamental estimular as pessoas. O grau de eficiência aumenta, quando o elogio parte de um superior hierárquico, devido ao aumento do nível de motivação da pessoa. Verifica-se que quem o transmite o elogio também sente contentamento por o ter feito.

Todas as pessoas desejam de ser elogiadas, mesmo as mais seguras, sendo o elogio uma forma compensatória que provoca satisfação imediata. É fundamental um líder elogiar.

2.5. O líder cognitivo

Silke Scheer apresenta o líder cognitivo como um elemento capaz de moldar os conceitos dos modelos mentais dos colaboradores. Argumenta que a principal motivação para perceber o conceito de negócio é a necessidade de certezas, procura de sinais de legitimação e a necessidade de manter uma auto-estima positiva criando assim uma identidade social positiva baseada em experiências profissionais. Através da organização das experiências adquiridas do colaborador e de acordo com a sua concepção de negócio, o líder cognitivo consegue moldar os modelos mentais do colaborador e o seu comportamento. Por exemplo: está demonstrado que as mensagens

transmitidas numa atmosfera agradável são mais facilmente assimiladas do que as efectuadas juntamente com estímulos repulsivos.

A teoria da liderança cognitiva concebe uma série de características pessoais importantes para o líder cognitivo: eloquente, persuasivo, paciente, persistente, capaz de atrair simpatia e confiança, comunicativo, credível, justo e apreciável. No entanto a teoria da liderança cognitiva não especifica qual destas qualidades são mais úteis na comunicação pessoal na concepção de negócio.

2.6. O líder ineficaz

Além de não cumprir as prioridades que têm vindo a ser descritas, este líder apresenta também limitação na organização de detalhe e indisponibilidade para realizar o que se pretende que seja realizado pelos demais (não lidera pelo exemplo).

“ O líder egoísta vai tentar exercer a sua liderança em seu próprio benefício e em prejuízo dos outros” (Tom Peters).

O esforço deste líder deverá ser o de investir no incentivo na luta pelos objectivos competindo de forma leal, apresentando-se como parte integrante da equipa e empregando o mínimo possível a palavra “eu”. É fundamental que este líder se esforce por reconhecer as concretizações efectivas, aceitando a criatividade dos colaboradores sem receio de que as suas próprias ideias sejam rejeitadas e incutindo a lealdade entre si e os seus subordinados. É também indispensável desenvolver uma boa relação com os colaboradores, impondo os limites necessários para que não deixe de ser respeitado.

3. Liderança Intermédia

Segundo John C. Maxwell, 99% da liderança ocorre não no topo, mas a partir do meio da organização. A Lei da Influência das 21 Irrefutáveis Leis de Liderança diz: “A verdadeira medida da liderança é a influência”. O mesmo autor refere que “a influência é uma questão de disposição e não de posição e esta tem que ser conquistada a partir de qualquer posição onde se encontre o líder”.

A maior vantagem competitiva de uma empresa é a sua capacidade de criar e desenvolver líderes mais rapidamente que os seus concorrentes. Independentemente da função do colaborador, quanto mais rápido for o processo para conseguir que este tenha um comportamento de liderança, mais rapidamente a organização apresentará as condições para dominar o mercado (Robin Sharma – 2007). Para desenvolver uma cultura de liderança é fundamental e urgente treinar líderes, o mais brevemente possível, antes que a concorrência o faça. Numa cultura de liderança todos cumprem pessoalmente a sua parte, sendo empreendedores e proactivos. Todos procuram incessantemente soluções e não problemas, esforçando-se por criar pontes e não muros. Há uma dedicação colectiva ao cliente, tentando mantê-lo satisfeito. Há um esforço unânime para se atingir um nível elevado de vendas e cada um cumpre a sua parte na redução de despesas. O desejo de inovar, criar e encontrar melhores formas alternativas caracteriza um líder.

Robert Joss, reitor da Stanford Graduate School of Business, entende por liderança “o assumir de responsabilidade pelo bem-estar e crescimento da organização, assim como a sua evolução para melhor. A verdadeira liderança, não tem a ver com prestígio, poder ou estatuto. Tem a ver com responsabilidade”. Assim, podemos apresentar a liderança como uma escolha e não como um lugar que se ocupa. A decisão de ser líder deverá partir de cada um, marcando a diferença em cada função.

O papel do líder intermédio é decisivo numa organização que tenha como meta uma cultura de liderança ao nível da excelência. A vantagem competitiva mais fiável é o desenvolvimento de uma cultura de liderança.

O líder intermédio faz a ligação entre o topo e a base, traduzindo as expectativas apresentadas por estes dois níveis. É este que se relaciona directamente com a base operacional. Esta é uma forma de gestão em que se compra ao topo e se vende aos colaboradores. Segundo Nonaka (1994), a mudança não se concretiza nem de cima para

baixo, nem de baixo para cima, mas sim através dos líderes intermédios como agentes facilitadores dessa mudança. Kanter (1997) apresenta a liderança intermédia como a mola impulsadora da inovação, da competitividade e da mudança das organizações. O líder intermédio terá a sua tarefa facilitada se tiver acima um bom líder em que acredite.

Para um líder intermédio conseguir levar a visão e os valores da empresa aos seus colaboradores inculcará uma cultura de liderança. Esta é que orienta os padrões de comportamento, definidos nos valores da empresa. Robin Sharma (2007) defende que “os concorrentes copiarão os produtos, se eles forem bons, os serviços e as marcas. Mas nunca serão capazes de copiar a cultura”.

3.1. *Coaching*

O líder intermédio como *coach* tem a responsabilidade de reconhecer e cooperar nas necessidades reconhecidas dos seus colaboradores. É fundamental que analise o comportamento pessoal e profissional destes, identificando os pontos fortes e fracos de cada pessoa, estimulando a melhoria contínua. Precisa de ajudar os colaboradores a encararem a realidade e motivá-los para que procedam a mudanças, que se reflectam em sucesso no futuro. É um profissional que se responsabiliza, dentro da organização, a auxiliar os colaboradores empenhados em atingir um determinado objectivo. É fundamental que no líder intermédio se verifiquem algumas propriedades na actividade de coaching. Mais importante do que ser imparcial, responsável, paciente, credível, maduro, flexível e empático, o líder como coaching terá que gostar de pessoas. Terá que estar habilitado a desenvolver-las fazendo com que se conheçam a si próprias e inculquem determinação para a concretização de objectivos.

O líder como *coach* tem algumas responsabilidades que são determinantes para o sucesso da sua função. As frequentes mudanças obrigam a aprendizagem contínua, implicando o desenvolvimento de novas formas de trabalho e de diferentes atitudes perante os clientes, procurando a diferenciação face aos concorrentes, assim, o líder deverá criar condições para **cada pessoa soltar o seu potencial**. Nesta perspectiva, o líder deverá **motivar as pessoas para se auto-desenvolverem**, responsabilizando-as pelo seu plano de desenvolvimento individual e progressão na carreira. Um maior

conhecimento adquirido dentro das áreas em que o colaborador contém maior interesse e capacidade conduzem a maior segurança pessoal e profissional.

É também fundamental que o líder tenha uma atenção cuidada e compreensão sobre as necessidades das pessoas. Se o líder escutar de forma activa o colaborador poderá reconhecer muitos problemas, identificando inclusive os pedidos de ajuda expressos directamente ou não. Esta **escuta** e atenção com o colaborador deverá ser mais cuidada quando este apresenta opiniões que divergem da sua. Neste âmbito, é fundamental que o líder procure desenvolver os colaboradores, transmitindo-lhes todos os conhecimentos adquiridos.

O líder como *coach* deve adoptar uma atitude de **partilha de responsabilidades** para fazer a análise, conjuntamente com o colaborador, das situações imprevistas, e traçar novas estratégias de actuação sempre que seja necessário. O compromisso para a concretização dos objectivos deve ocorrer por mutuo acordo e deve ser ajustado à realidade das situações. Assim, sempre que se justifique, o líder estuda, juntamente com os colaboradores, os factores que influenciam a elaboração das acções e traça novas estratégias. Em função destes planos de acção são estabelecidos os objectivos. Desenvolver as capacidades de determinação, paciência e persuasão são fundamentais para concretizar os objectivos pretendidos. A aversão ao desconhecido que afecta rotinas instituídas e a necessidade de aprendizagem, faz com que as pessoas, quando passam por processos de mudança, naturalmente tendam a resistir a novos modelos e a acomodarem-se. Em função dos objectivos traçados, o líder deverá **orientar as pessoas**, argumentando de forma convincente para a aceitação de novos modelos, diminuindo resistências e implementando esforços para que estes possam ser desenvolvidos e executados.

As organizações têm como desafio orientar o seu capital intelectual, gerando condições para o seu desenvolvimento contínuo. Neste âmbito, o papel do líder é o de estimular a aprendizagem contínua, colaborar na aquisição de novos conhecimentos e no desenvolvimento de novas habilitações. O líder como *coach* pode incentivar a progresso do profissional, intensificando os comportamentos aspirados e incentivando cada vez mais a procura da aplicação de seus conhecimentos, **retendo os talentos** que emergem e que deverão ser mantidos nas organizações para contribuir para as novas formas de produção, favorecendo resultados competitivos no mercado.

3.2. Características do líder intermédio

O trabalho do líder intermédio envolve mais do que determinação. É preciso ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. O líder intermédio é antes de tudo um visionário, pois procura perspectivar o futuro e compromete-se a realizá-lo. Os compromissos geram responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que os objectivos definidos possam ser atingidos. Bons líderes raramente pensam em limites. São empreendedores e raciocinam em termos de oportunidades. Outro factor importante na liderança intermédia é ser receptáculo de informações e estabelecer a comunicação, mantendo as pessoas informadas, dando e recebendo *feedback* adequado, explicando decisões e políticas com franqueza e transparência. O líder tem um papel preponderante na função de comunicação, devendo expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente em que actua. A boa comunicação transmite mensagens claras, que leva as pessoas a trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas. O processo de comunicação passa a ser um intercâmbio de ideias pelo qual o líder cria uma visão e os colaboradores desenvolvem e compartilham ideias sobre a melhor forma de efectivá-la. A comunicação é uma função de importância capital nos dias actuais, pois à medida que se aceleram as mudanças no mundo dos negócios a informação passa a ser transmitida com maior rapidez. As constantes mudanças e turbulências no ambiente empresarial exigem mais comunicação e, conseqüentemente, maior habilidade para o tratamento das informações.

Para ser um líder intermédio é necessário desenvolver atitudes e capacidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, procurando tomar decisões e acções acertadas, tendo em mente objectivos orientados para resultados. Para tanto, uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, entusiasmo pelo trabalho em equipa, capacidade para inspirar confiança, competência técnica, capacidade de delegação, controle emocional, autenticidade, compreensão da natureza humana, respeito pelo ser humano, capacidade em propor e estimular ideias, capacidade de ensinar e despertar melhores talentos. “Os líderes de escalão intermédio que se distinguem têm uma mentalidade de abundância” (John C. Maxwell).

3.3. Competências

O termo competência teve origem no fim da Idade Média. No começo utilizava-se somente na linguagem jurídica, significando que determinada corte, tribunal ou indivíduo era “competente” para realizar um dado julgamento. Era definido como a “capacidade de analisar e julgar certas questões ou realizar determinados actos”.

O conceito de competência começou a ser mais utilizado e estudado no início da década de 70, graças a David McClelland, que foi pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competências.

Em 1973, McClelland publicou um artigo com o título “Testing for Competence Rather Than Intelligence”, no qual comprovava que os testes clássicos de conhecimento e inteligência, como por exemplo o teste de QI, tinham duas limitações: não eram capazes de prognosticar se uma pessoa teria sucesso no trabalho e na vida e favoreciam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de baixo nível socio-económico. McClelland defendeu a substituição dos testes de aptidão e de inteligência por testes de competência, alegando que estas seriam medidas mais adequadas para prever o desempenho no trabalho do que os testes tradicionais. Desenvolveu então um método de avaliação que permitia reconhecer variáveis de competências que facultavam a antecipação do sucesso no trabalho e na vida das pessoas e a selecção isenta sem destiguir sexo, cor ou condição social.

McClelland (1973) define competência como uma característica subjacente a uma pessoa relacionada com uma tarefa. Explica competência como um conjunto de qualificações que credenciam a pessoa a exercer determinado trabalho com elevada *performance*.

As competências são características relacionadas com uma *performance* superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Para McClelland essas características são: habilidade (demonstração de um talento particular na prática), aptidão (talento natural de uma pessoa, que pode vir a ser aprimorado) e, por fim, conhecimento (aquilo que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa).

Desde 1970 até aos dias de hoje, o conceito de competência tem vindo a mudar os paradigmas dentro das organizações, especialmente a visão dos gestores de empresas sobre o que realmente deve ser levado em consideração na hora de escolher alguém para

um uma determinada função. As competências de gestão são, sem dúvida, uma nova filosofia na gestão de recursos humanos de uma organização.

O conceito de competência tem contribuído também para a valorização do ser humano, que agora é alguém capaz de se desenvolver e de se tornar um parceiro indispensável dentro das actividades organizacionais e não apenas mais um funcionário dentro da empresa. Actualmente os gestores têm consciência de que os funcionários são alguém em quem devem investir dando maior poder de cooperação dentro das decisões e das estratégias da organização. Desenvolver as competências das pessoas significa promover o potencial de crescimento da empresa, visto que estas são elementos fundamentais para o crescimento organizacional.

Actualmente, a competência é definida como as características demonstráveis de um indivíduo que abrangem habilidades, conhecimentos, e comportamentos ligados directamente com a *performance*, ou seja, é um conjunto de capacidades humanas que explicam um alto desempenho.

Segundo Boterf (1998, p. 150,) “as competências podem ser consideradas como uma resultante de três factores: o saber agir, que supõe o saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes; o querer ou vontade de agir, que se refere à motivação e ao envolvimento do indivíduo; e o poder agir, que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legítimas o assumir de responsabilidades e de riscos, por parte do indivíduo”.

Em 2003 Boterf defende que a competência pode ser considerada como o cruzamento de três eixos formados pelas pessoas: a sua biografia (socialização), a sua formação educacional e a sua experiência profissional. A competência de um indivíduo não é um estado mas sim uma acção, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico, ou seja, a competência é uma abstracção, não tem existência material, e depende de uma pessoa que a concretize. Uma acção competente é o resultado da combinação de recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais etc.) e recursos do meio (tecnologia, banco de dados, livros, redes de relacionamento etc.).

Relativamente às competências de liderança, a linha de reflexão da escola dos recursos foi seguida por alguns dos mais reputados investigadores, desde Mintzberg (1989) e Yukl (1989), estudados por Reto e Lopes (1991), até Quinn e Rohrbaugh (1983), tendo conduzido à proposta de um modelo conceptual integrado de competências em gestão.

No século XXI, altamente competitivo e globalizado, a liderança por competências permite às empresas vencerem os desafios em que vivemos, tornando as pessoas mais competentes para que possam desenvolver seus trabalhos com maior sucesso e maior eficácia.

As competências-chave de uma empresa resultam da combinação das competências e do profissionalismo dos indivíduos (Le Boterf, 2003).

Um líder intermédio deverá apresentar competências para lidar com pessoas que estejam acima, ao lado e abaixo na organização. Estas competências podem ser aprendidas. Segundo Michael Abrashoff, “um líder deverá também saber dar competências, isto significa definir os parâmetros nos quais as pessoas estão capacitadas para trabalhar e a partir daí deixá-las livres. Quanto mais responsabilidade, mais aprendizagem”.

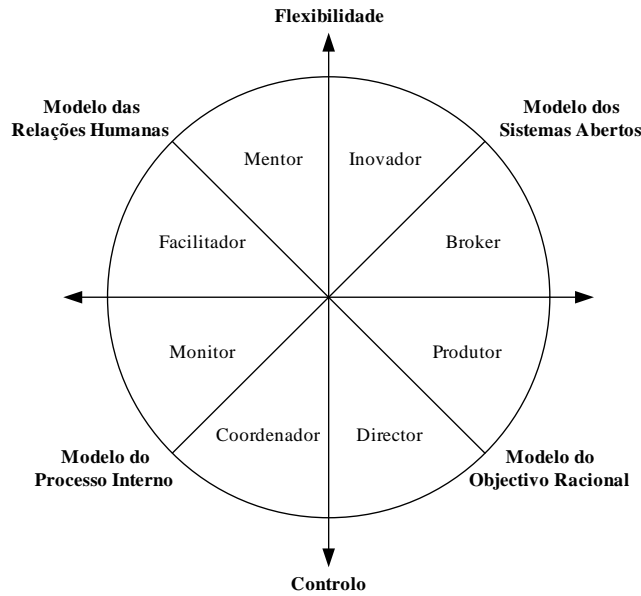
4. Avaliação das Competências de Gestão - Método de Investigação

4.1. O Modelo dos Valores Contrastantes

O modelo dos valores contrastantes (*Competing Values Framework - CVF*), conceptualizado por Quinn e Rohrbaugh (1983), emergiu da investigação desenvolvida para a compreensão da eficácia organizacional. Este modelo, nomeado como um dos 40 modelos mais importantes da história da gestão (Have *et al.*, 2003) e mais reconhecidos na actual literatura, tem vindo a ser largamente utilizado na pesquisa organizacional há mais de 25 anos.

Quinn e Rohrbaugh (1983) mostraram a existência de duas dimensões chave nas conceptualizações da eficácia organizacional que, quando visualizadas como dois eixos e sobrepostas, fazem emergir um modelo espacial constituído por quatro quadrantes alicerçando o CVF que representam o que é valorizado no desempenho organizacional. Uma dimensão é a flexibilidade versus estabilidade (eixo vertical) e a outra dimensão é a orientação interna versus orientação externa (eixo horizontal). Neste esquema de dois eixos, os autores posicionam nos quatro quadrantes os quatro grandes modelos da teoria organizacional e da gestão, conforme apresentado na Figura 1. Este modelo espacial integrado faz emergir “os quatro modelos de eficácia organizacional propostos na literatura de gestão, e as relações entre esses modelos tornam-se evidentes” (Quinn *et al.*, 1990, p. 311). Estes modelos, enquanto grelhas de leitura e intervenção na realidade organizacional, encerram um conjunto de papéis a desempenhar pelo gestor.

Cada quadrante/modelo exhibe dois papéis cujas características estão associadas ao modelo teórico de desempenho organizacional e de gestão em questão.



Adaptado de Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (1990)

Figura 1 - *Competing Values Framework*

Os resultados de vários estudos referidos por estes autores vieram identificar três competências de gestão específicas associadas a cada papel (Tabela 3). Desta forma, e através dos dois papéis, cada quadrante reflecte um conjunto do núcleo de competências que são requeridas na gestão. Neste contexto, competência significa “colocar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel” (Quinn *et al.*, 1990, p. 17).

Tabela 3 - As 24 competências de gestão

PAPEL	COMPETÊNCIAS CHAVE
Inovador	1. Conviver com a mudança 2. Pensamento criativo 3. A gestão da mudança
<i>Broker</i>	4. Criar e manter uma base de poder 5. Negociar acordos e compromissos 6. Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes
Produtor	7. Produtividade e motivação pessoal 8. Motivar os outros 9. Gestão do tempo e do stress
Director	10. Tomada de iniciativas 11. Fixação de metas 12. Delegação eficaz
Coordenador	13. Planificação 14. Organização e desenho 15. Controlo
Monitor	16. Reduzir a sobrecarga de informação 17. Analisar a informação criticamente 18. Apresentar a informação: redigir com eficácia
Facilitador	19. Criação de equipas 20. Tomada de decisões participativa 21. Gestão do conflito
Mentor	22. Auto-compreensão e compreensão dos outros 23. Comunicação interpessoal 24. Desenvolvimento dos subordinados

Fonte: Felício, Lopes, Salgueiro, & Parreira (2007) Adaptado de Quinn, Faerman, Thompson, e Mcgrarth (1990)

Os quatro quadrantes evidenciam as tensões que definem a cultura organizacional originando quatro culturas de maior impacto:

- cultura hierárquica, representada entre os eixos controlo e interno. Uma organização aqui situada apresenta-se como formal e estruturada, assentando em regras e políticas formais. A administração de uma atmosfera estável e previsível para a administração das directrizes e procedimentos instituídos que promovem bens e serviços uniformes.

O sucesso do líder e da organização estão dependentes do controlo dos mecanismos.

- cultura de mercado, representada entre os eixos controlo e externo. A cultura apresenta-se orientada para o ambiente externo. A competitividade e a produtividade são os factores principais e os lucros e resultados são o enfoque da gestão. A vantagem competitiva baseia-se em objectivos racionais e uma estratégia agressiva para com o exterior. O líder deve estar orientado para a competição apresentando-se forte e agressivo.

- cultura de equipa, representada entre os eixos interno e flexibilidade. A união entre as pessoas, a confiança e o desenvolvimento individual são incutidos pelos objectivos partilhados e pelos valores. Um plano para envolver os colaboradores a partir de uma cultura de trabalho, poderá contribuir para uma gestão mais eficiente. Numa organização com este tipo de cultura, o factor determinante do sucesso é ter líderes que se preocupam com os colaboradores tendo estes uma atitude de lealdade entre si. Este líder é identificado como mentor e facilitador.

- cultura adhocrática, representada entre os eixos flexibilidade e exterior. A cultura apresenta-se reactiva às circunstâncias externas agitadas. O factor determinante para o crescimento numa organização com esta cultura é a implementação de iniciativas inovadoras e pioneiras, apresentando-se perante a ambiguidade e a incerteza flexível. O líder deste tipo de organização apresenta-se com aptidão para a mudança, visionário, inovador e com apetência para o risco.

De acordo com o modelo, estas competências têm que estar presentes sendo mobilizadas de forma adequada em diferentes graus pelos gestores, consoante as situações geridas e em que gerem exibindo desta forma a natureza multidimensional e paradoxal do desempenho em gestão.

As competências expressas através do CVF são bastante congruentes com o leque de competências críticas de gestão identificadas na revisão de diferentes estudos efectuada por Wetehn e Cameron (1998).

Tendo como ponto de partida 12 modelos da literatura identificados (entre 1951 e 1993), Tett *et al.* (2000), propõem uma taxonomia específica de 53 competências de gestão cuja análise permite também verificar que encerram a quase totalidade das competências do modelo de Quinn.

O CVF encerra a vantagem de, reunindo as competências num modelo multidimensional, conjugar, conforme referem Cameron, *et al.* (2006), diferentes níveis de análise úteis quando se pretende criar valor, destacando a necessidade de congruência entre a dinâmica individual, a dinâmica organizacional e os diferentes tipos de *outcomes* associados á criação de valor. Destaca nesta grelha de leitura mais ampla, as tensões e contradições que enfrentam organizações e líderes enquanto navegam nos seus meios complexos e em constante mudança (Cameron, *et al.*, 2006, p. 6).

4.2. Objectivos

Com este trabalho pretendemos:

- Identificar que competências são consideradas pela direcção de topo como as competências-chave para os líderes intermédios, tendo em conta o contexto do mercado onde a organização opera. Uma organização multinacional terá obrigatoriamente que se apresentar competitiva, inovadora e flexível. Assim, os líderes intermédios deverão ter as competências-chave desenvolvidas, indo ao encontro das necessidades da organização em causa. Emerge, então, a necessidade de desenvolver um instrumento que permita identificar as competências dos líderes intermédios da empresa em causa.
- Desenvolver um paradigma de avaliação a 360º do líder intermédio, tentando compreender as razões das diferenças entre os diferentes níveis, procurando ser o mais possível objectivo e assertivo.
- Fazer a análise dos resultados enquadrando as competências identificadas como competências-chave para a organização em causa.

4.3. Metodologia

Neste capítulo expomos inicialmente os instrumentos de recolha de dados e a sua respectiva utilização. De seguida apresentamos e caracterizamos a metodologia utilizada na análise e tratamento de dados.

Seguindo a metodologia de estudo de caso apresenta-se uma investigação abundantemente descritiva. Yin (1989) define o Estudo de Caso como um “trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos em contexto real, que pode ser aplicado aos casos em que as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são suficientemente evidentes e que recorre a múltiplas fontes de evidência” (p. 23).

Segundo Yin (1991), as estratégias de investigação a seguir dependem de um conjunto de condições que se podem resumir em: **a)** o tipo de questões de pesquisa a colocar, **b)** o âmbito do controlo que o investigador tem sobre os comportamentos e **c)** a focagem em acontecimentos contemporâneos por oposição a acontecimentos históricos. Estas questões ajudam a definir o tipo de método de investigação a seguir, sendo que a primeira é a mais importante condição para diferenciar as várias estratégias, e é a identificação do tipo de pergunta de pesquisa colocada. “ Em geral os estudos de caso são a estratégia preferida quando as questões colocadas pelo investigador no seu trabalho são do tipo “como...?” ou “porquê...?”, quando o investigador tem pequeno controlo sobre os acontecimentos e quando é focalizado um fenómeno contemporâneo com contexto na vida real” (Yin, 1994, p.22). Também, “de entre várias situações em que o estudo de caso é utilizado encontram-se os estudos organizacionais e de gestão” (Yin, 1994, p.23) em que se procura obter uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade, o que vai de encontro ao trabalho de investigação apresentado.

Por outro lado, o estudo de caso é preferível na análise de acontecimentos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados.

Os procedimentos foram divididos em cinco etapas.

- Etapa 1 - Análise da empresa L.F.: nesta etapa pretendemos analisar a empresa identificando a sua cultura e o mercado em que está inserida em Portugal e no mundo.

- Etapa 2 - Entrevista directiva: procedemos à aplicação de entrevistas semi-estruturadas.

- Etapa 3 – Questionário de Diagnóstico de Competências de Gestão: aplicamos questionários de auto-avaliação baseados no CVF. No entanto usou-se uma versão adaptada à realidade portuguesa.

- Etapa 4 – Competências - Chave: o objectivo desta fase foi a identificação das competências-chave para a organização e para os líderes de segunda linha para o futuro próximo.

- Etapa 5 – Resultados – Nesta etapa apresentam-se e avaliam-se os resultados obtidos.

4.4. População-Alvo e Amostra

Relativamente à análise 360°, a população alvo foram os *Area Manager* num total de 8, imediatamente abaixo dos *Regional Sales Manager* (RSM) num total de 2, do departamento de vendas e os Delegados de Informação Médica (DIM) envolvidos foram 74.

A amostra estudada foi num total de 93 questionários contando o número de questionários recolhidos, atendendo a que foram realizadas análises a 360°. Temos cerca de 80% do universo estudado. Relativamente à auto-análise por parte dos AMs temos 75% de respostas (6 questionários) dos pares temos 87,5% de respostas (21 questionários), por subordinados cerca de 78% de respostas (58 questionários) e por RSMs temos 100% de respostas (8 questionários).

Tal como se esperava a percentagem de resposta dos subordinados é em menor número do que dos superiores hierárquicos.

Relativamente às entrevistas, obteve-se 5 respostas dos 8 Area Managers (AM) envolvidos.

4.5. Procedimentos

Recorreu-se a análise documental, informação retirada da Internet, entrevistas e questionários.

Para conhecer a empresa foi possível recorrer à informação publicada na Internet. A informação retirada da análise confrontada com os diversos testemunhos dos interlocutores fornece uma base de conhecimento sobre a realidade subjacente ao objecto de estudo.

4.5.1. Primeira etapa - Análise da empresa L.F.

Analisar a empresa identificando a sua cultura e o mercado em que está inserida em Portugal e no mundo.

A multinacional L.F.

L.F. é uma empresa farmacêutica líder a nível mundial, apresenta-se como uma companhia que contribui activamente para o prolongar a vida de muitas pessoas desenvolvendo medicamentos eficazes para tratar algumas das doenças mais graves no mundo.

“Fazer uma diferença significativa na vida dos doentes através de grandes medicamentos”

“ Life inspiring Ideas”

Tem como missão ser uma empresa da indústria farmacêutica, líder na investigação, desenvolvimento e comercialização de novas moléculas, que contribuam com soluções inovadoras para uma melhor qualidade de vida dos doentes, nas suas áreas terapêuticas alvo. Tudo isto dentro de um total respeito pelas normas éticas e sociais, acrescentando valor para os accionistas e desenvolvimento e qualidade para os seus colaboradores.

A L.F. valoriza a grande diversidade de competências e aptidões que uma força de trabalho global traz para a sua actividade. Tem como compromisso apoiar a diversidade quer na sua força de trabalho, quer na sua liderança e desenvolver todo o talento dentro de sua organização.

A cultura e valores da **L.F.** em Portugal vão de encontro aos princípios internacionais:

- Identificar e valorizar o conhecimento individual e colectivo;
- Abertura, honestidade, confiança e apoio mútuo;
- Integridade e elevados padrões éticos;
- Liderança exemplar a todos os níveis;

Os princípios fundamentais de trabalho na L.F. assentam nos seguintes pressupostos:

- Encorajar a diversidade e o potencial criativo, recrutar e promover com base no mérito e apoiar o desenvolvimento contínuo das aptidões e competências das pessoas.
- Comportar-se perante os outros com integridade, honestidade, cortesia, consideração, respeito e dignidade.
- Contribuir para manter um ambiente de trabalho onde qualquer forma de assédio seja inaceitável.
- Comunicar qualquer conduta inadequada que lhe seja dirigida ou a outros.

O Director Executivo (CEO) da L.F. refere no Código de Conduto da L.F. :”Gostaria que a L.F. fosse avaliada, não apenas como uma fonte de excelentes medicamentos, mas também como uma empresa confiável na forma como fazemos negócios no mundo inteiro”.

O CEO da L.F. refere também no mesmo documento que apenas vivendo de acordo com os valores fundamentais da L.F., onde quer que esta esteja presente ou tenha influência, terá a confiança dos stakeholders e sociedade em geral, é essencial para a sua reputação e para continuar a exercer a sua actividade.

L.F. em Portugal

A L.F. Portugal é uma *marketing company*, que faz parte da L.F. Global. Em Portugal, desenvolve estratégias de marketing e vendas, bem como estudos clínicos em diversas áreas.

A sede localiza-se em Lisboa e tem uma delegação no Porto. Emprega actualmente cerca de 282 pessoas.

Resultados actuais da L.F. em Portugal

No ano transacto, esta companhia conseguiu atingir todos os objectivos e, em alguns casos, excedeu-os. Num mercado actualmente em declínio, esta organização continua a

apresentar um forte crescimento nas suas vendas, que é superior a todas as companhias farmacêuticas no top 30.

L.F. no mundo

A **L.F.** é uma das empresas farmacêuticas líderes a nível mundial, com um vasto leque de medicamentos concebidos para combater doenças em áreas importantes dos cuidados de saúde.

Apresenta-se como uma companhia em que o seu histórico de inovação e sucesso se baseia num trabalho em equipa com o objectivo comum de fazer a diferença na vida dos doentes através de grandes medicamentos. O portfolio de medicamentos que apresenta (muitos deles líderes de mercado) são a prova da competência de todos quantos estão directa ou indirectamente relacionados com a companhia, como os cientistas, e colaboradores em geral. Tem o compromisso de ir ao encontro das necessidades da classe médica, doentes e outros interessados. Todas estas parcerias têm contribuído para desenvolver grandes famílias de medicamentos de geração em geração. Estes têm representado um contributo significativo para o aumento da taxa de sobrevivência, por exemplo, das mulheres com cancro da mama, que passou de 70% há 50 anos para 90% actualmente.

Com um forte apoio científico e um amplo leque de competências comerciais, esta companhia está empenhada no desenvolvimento sustentável da sua actividade e no fluxo de novos medicamentos que fazem a diferença nas vidas dos doentes e na criação de valor para os seus accionistas e para a sociedade em geral.

Esta companhia foca a sua actividade no **doente**, desenvolvendo novos medicamentos que tratam muitas das doenças mais graves do mundo, nos **colaboradores** proporcionando-lhes uma cultura de criatividade em que se sentem valorizados, estimulados e recompensados com as suas ideias e contributos, nos **accionistas**, acrescentando valor devido ao foco contínuo na inovação dando o melhor em todas as vertentes da sua actividade, **no seio da comunidade** presta atenção à forma como faz o negócio e ao que faz, actuando de forma responsável e consistente onde quer que esteja presente ou que produz impacto.

Focaliza os seus recursos em seis áreas terapêuticas, apresentando quer estes recursos, quer as competências como determinantes para fazer realmente a diferença. Estas áreas incluem algumas das doenças mais graves a nível mundial e no seu conjunto representam o principal encargo com doenças em todo o mundo: cancro, doenças cardiovasculares, gastrointestinais, infecciosas, neurológicas e inflamações respiratórias.

Emprega cerca 63.000 colaboradores, 13.000 dos quais, nos 17 centros de investigação e desenvolvimento espalhados por 8 países e tem 29 instalações fabris em 20 países.

A **L.F.** é um dos 5 primeiros laboratórios a nível mundial, actuando nos segmentos de maior potencial – Cardiovascular, Gastrenterologia, Respiratório, Oncologia e Anestesia.

O mercado farmacêutico em Portugal

O processo de introdução de novos medicamentos tem apresentado uma brevidade cada vez maior, acompanhando a dinâmica do mercado.

O mercado farmacêutico em Portugal tem sido regularizado pela legislação em vigor, quer relativamente à introdução de novos produtos no mercado, quer em relação à concessão de participações e atribuição de preços, quer em relação às regras para a promoção dos medicamentos.

Desde 2006 que os governos têm imposto a redução de preços dos medicamentos em geral e não limitam a entrada de genéricos. O grande objectivo é conter as despesas no sector da saúde.

A capacidade de inovação, marketing e produção é muito inferior nas empresas farmacêuticas nacionais comparativamente às multinacionais, sendo estas a dominar o mercado português. Este representa 0,6% do mercado mundial.

**Tabela 4 – Ranking das 10 maiores empresas no mercado nacional
Outubro de 2009**

MERCK SHARP DOHME	149.877.990
PFIZER	135.019.854
ASTRAZENECA	123.633.136
NOVARTIS FARMA	99.489.312
SERVIER	98.738.006
SANOFI-AVENTIS	87.513.319
SANOFI-BMS	86.875.419
BAYER PORTUGAL	84.525.801
BIAL	78.081.414
GLAXOSMITHKLINE	70.069.218

Fonte: Ims

4.5.2. Segunda etapa – Entrevista directiva

Procedeu-se à aplicação de entrevistas semi-estruturadas cujo guião se encontra no Anexo D, prevendo-se a duração de uma hora para cada entrevista. O guião de entrevista foi criado de forma a permitir aos entrevistados falar de uma forma livre sobre os valores que, para eles, são mais importantes na organização e ao mesmo tempo conhecer “*a sua forma de trabalhar*”, ou por outras palavras, as suas competências e estilos de liderança.

A entrevista foi submetida a aprovação da empresa e uma vez que já conhecia os interlocutores foi possível adequar as perguntas à sua realidade. O guião de entrevista inicial apresentava vinte e seis (26) questões e o final apresentou vinte e três (23) (anexo D).

As entrevistas foram enviadas por email, impressas e entregues de forma anónima permitindo assim a utilização de todo o seu conteúdo. É importante notar que a identificação não poderá ser de todo apresentada por se tratar de respostas confidenciais. Conforme refere Schein (2004) ao abordar as obrigações profissionais de um analista da cultura: quando se têm mais do que meros aspectos superficiais observáveis e explícitos, ou seja, quando se incluem análises de níveis mais profundos da cultura organizacional é importante proteger os intervenientes de uma exposição desnecessária.

Como variável de controlo, procurou-se recolher, dentro do que foi possível, o estilo de avaliação de desempenho do líder face aos colaboradores, estudado a partir desta entrevista directiva.

4.5.3. Terceira etapa – Questionário de diagnóstico de Competências de Gestão

Neste estudo recorreremos ao sistema de avaliação a 360º, pois “vários pontos de vista sobre a competência devem ser reunidos e confrontados fazendo parte do dispositivo de avaliação” (Boterf – 1998).

Neste sistema de avaliação obtemos informação dos diversos níveis: o próprio (AM), os parceiros (AMs) as chefias (RSM) e os colaboradores directos (DIMs). Toda a informação foi compilada, tendo como resultado a percepção do comportamento global.

A utilização do questionário visou complementar a informação recolhida através das entrevistas de uma forma mais objectiva. Foram aplicados questionários de auto-avaliação baseados no CVF, no entanto usou-se uma versão adaptada à realidade Portuguesa.

Lopes & Felício (2005) criaram um questionário para diagnosticar competências dos gestores (ver Anexo F). Na análise das respostas os autores (2005) agruparam os 73 itens do questionário em oito factores através de análise dos componentes principais. Posteriormente relacionaram cada um destes factores com as competências do CVF.

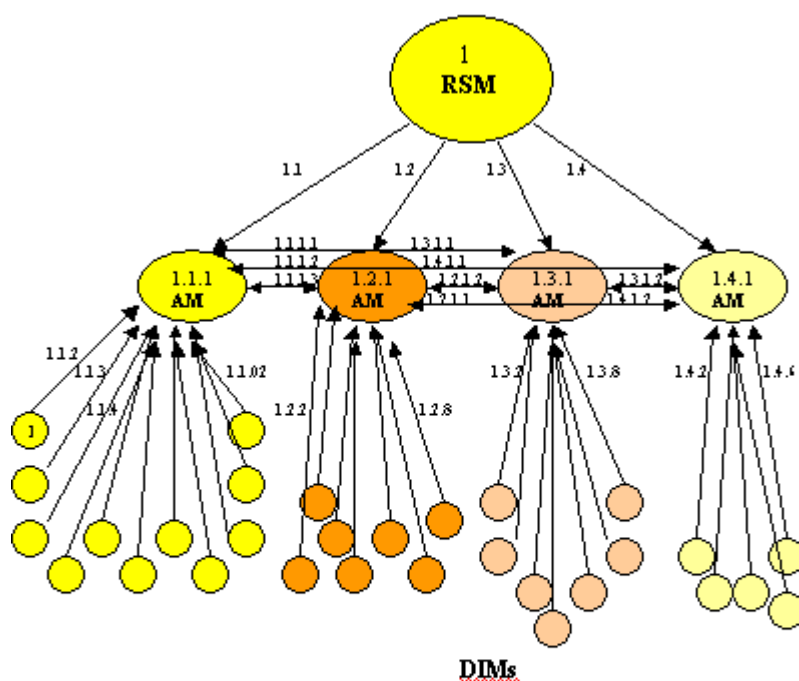
Com o objectivo de testar este questionário, Felício, Lopes, Salgueiro, & Parreira (2007) construíram um questionário com 48 itens. Este questionário foi resultado de diversas alterações ao primeiro questionário de Lopes & Felício (2005), nomeadamente pela inclusão e exclusão de alguns itens para que a análise factorial confirmatória apresentasse bons resultados.

Assim, este questionário mostrou-se como o mais adequado aos objectivos traçados, nomeadamente pela possibilidade de através da análise das competências permitir enquadrar os entrevistados em papéis de liderança.

O questionário final resultante ficou estruturado em sessenta e nove (69) itens (no anexoG). Estes itens apresentam-se em afirmações que correspondem ao

comportamento do Area Manager em relação às quais o inquirido assinala a frequência com que o Area Manager utilizaria/demonstrava esses comportamentos, numa escala de quatro pontos do tipo Likert.

Para responder efectivamente aos objectivos deste trabalho os instrumentos mais relevantes são as entrevistas e questionários. Estes instrumentos foram aplicados aos oito interlocutores, correspondentes às chefias intermédias da L.F., aos setenta e quatro subordinados (DIMs) e aos dois líderes de topo (RSM).



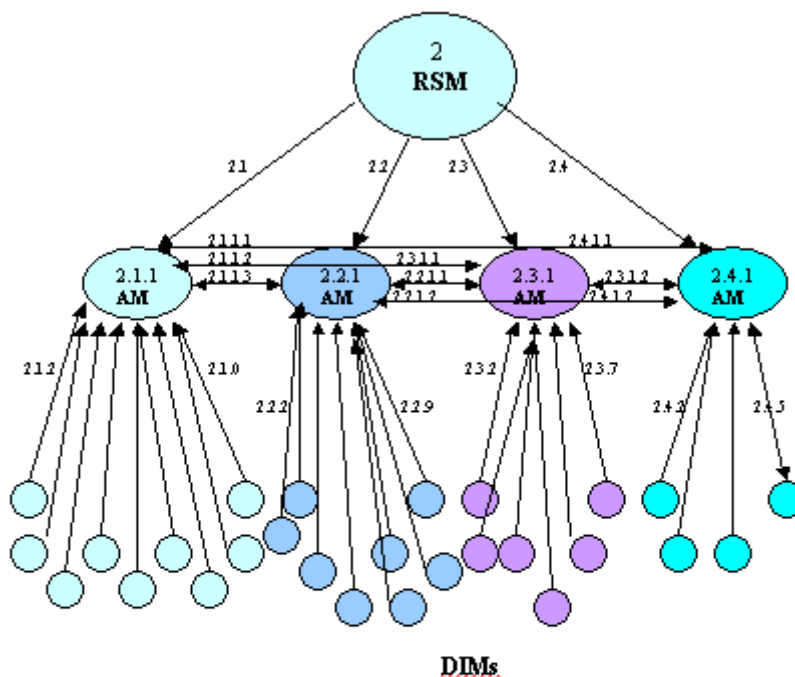
Legenda:

RSM – Regional Sales Manager

AM – Area Manager

DIM – Delegado de Informação Médica

Figura 2 - Esquema do paradigma 360º utilizado – Zona 1



Legenda:

RSM – Regional Sales Manager
 AM – Area Manager
 DIM – Delegado de Informação Médica

Figura 3 - Esquema do paradigma 360° utilizado – Zona 2

Técnicas de Tratamento dos Dados

Perante as duas técnicas de recolha de dados específicas deste projecto, que se complementam para o alcance dos objectivos, são usadas técnicas de análise estatística descritiva, quer na leitura dos resultados dos questionários, quer nos resultados da análise de conteúdo. Em qualquer um dos casos o modelo de referência é CVF apresentado no ponto 4.1.

Numa primeira fase as entrevistas e questionários são analisados como um todo relativo à organização. No entanto, posteriormente, são identificadas diferenças entre as chefias entrevistadas.

Tratamento das Entrevistas

Aplicamos a técnica de análise de conteúdo. Bardin(1995) refere que se trata de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 42).

A aplicação desta técnica é adequada pois partindo de entrevistas que relatam o trabalho dos líderes intermédios pretendemos entender os papéis de liderança existentes e a cultura da própria organização.

A análise foi baseada nas 8 entrevistas realizadas aos líderes intermédios.

Tivemos por base as 24 competências chave do CVF referidas na análise de Felício, Lopes, Salgueiro, & Parreira (2007), apresentadas na figura 1 para definir de um quadro de referência teórico orientador da pesquisa.

4.5.4. Quarta etapa – Competências chave

Foram identificadas pela empresa 6 competências de liderança para toda a organização, encontrando-se os líderes intermédios no nível 2 .

Tabela 5 - Competências-chave para a organização

1	Dedicação aos clientes Definição: Compreender os seus clientes e utilizar esse conhecimento para acrescentar valor.
2	Compreensão Estratégica Definição: Rapidamente identifica e age nas oportunidades que surgem, combinando pensamento com acção. Este tipo de atitude baseia-se na compreensão do ambiente envolvente e no impacto que pode ter na organização.
3	Capacidade de decisão Definição: Toma decisões e age rápida e eficazmente, estimulando os outros a fazer o mesmo. Este comportamento advém da coragem em facilitar a tomada de riscos para o negócio.
4	Orientação para os resultados Definição: Responsabiliza-se a si e aos outros pelo cumprimento das expectativas de desempenho. Cria um ambiente que estimula os outros a atingirem o seu melhor.
5	Trabalho de equipa e cooperação Definição: De forma activa desenvolve e promove colaboração além-fronteiras, com o objectivo de atingir melhores resultados para o negócio. As fronteiras podem existir entre pessoas, zonas geográficas, culturas, equipas, funções, organizações, etc.
6	Desenvolvimento de pessoas e organização Definição: Demonstra compromisso genuíno relativamente ao esforço e tempo necessários para se desenvolver a si e aos outros.

4.5.6. Quinta etapa – Resultados

Consistência interna

A consistência interna foi avaliada através do coeficiente de consistência interna *Alfa* de *Cronbach*. Os valores encontrados variam entre um mínimo de 0,555 (mediocre) e um máximo de 0,963 (excelente). O valor global foi de 0,984 (excelente). Estes valores indicam boas propriedades psicométricas para os factores encontrados e para a escala de avaliação como um todo.

Tabela 6 - Consistência interna

Factores	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Apoio aos Colaboradores	,964	21
Inovação e procura das competências	,940	14
Promoção das pessoas e visibilidade da equipa	,904	6
Procura da informação	,846	5
Distribuição do trabalho	,853	4
Negociação de objectivos	,879	6
Gestão do tempo	,842	4
Avaliação de resultados	,753	2
Promoção de acesso à informação	,653	2
Planeamento	,555	2
Total	,984	69

Hipóteses

Nas hipóteses que de seguida se testam vamos utilizar como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula (hipótese de igualdade) um nível de significância (α) $\leq 0,05$. No entanto, sempre que surgirem diferenças significativas para (α) $\leq 0,10$ serão devidamente mencionadas. Em todas, como estamos a comparar 4 grupos em variáveis dependentes de tipo quantitativo vamos utilizar o teste *Anova One-Way*. Os

pressupostos deste teste, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição dos valores e o pressuposto de homogeneidade de variâncias foram analisados com o teste de *Kolmogorov-Smirnov* e teste de *Levene*. Nos casos em que se encontraram diferenças estatisticamente significativas utilizou-se para identificar os grupos responsáveis pelas diferenças o teste de comparação múltipla *a posteriori*.

A análise estatística foi efectuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 15.0 para Windows.

Hipótese 1 – Existem diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores.

Encontraram-se diferenças estatisticamente significativas nas avaliações globais feitas pelos diferentes grupos de avaliadores, $F(3; 82) = 3,828, p=0,013$.

Tabela 7 - ANOVA: avaliação global

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	Sig.
Entre grupos	12595,966	3	4198,655	3,828	,013
No grupo	89951,569	82	1096,970		
Total	102547,535	85			

A análise do teste de comparação múltipla *a posteriori* de *Scheffe* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre as chefias parceiros, que em média fazem as avaliações mais baixas (média=172,1) e os subordinados (m=196,56) e as chefias de topo (m=211,5) que fazem apreciações mais favoráveis. As diferenças entre as chefias parceiros e as chefias próprios não são estatisticamente significativas.

Tabela 8 – Teste de Scheffe

Categorias	Subset for alpha = .05			
	N	1	2	3
AM - Chefias parceiros	20	172,150 0		
DIM – Subordinados	53		196,566 0	196,566 0
AM - Chefias próprios	5	203,000 0	203,000 0	203,000 0
Chefias topo	8		211,500 0	211,500 0
Sig.		,175	,344	,257

Hipótese 2 – Existem diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores no factor Apoio aos Colaboradores.

Encontraram-se diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores, $F(3; 84) = 3,612, p=0,017$.

Tabela 9 - ANOVA: Apoio aos Colaboradores

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	Sig.
Entre grupos	1667,311	3	555,770	3,612	,017
No grupo	12923,133	84	153,847		
Total	14590,443	87			

A análise do teste de comparação múltipla a posteriori de *Scheffe* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre as chefias parceiros ($m=56,21$) e as chefias de topo ($m=71,12$) que fazem apreciações mais favoráveis.

Tabela 10 - Teste de Scheffe

Categorias	N	Subset for alpha =	
		1	2
AM - Chefias parceiros	21	56,2381	
DIM Subordinados	54	64,3148	64,3148
AM - Chefias próprios	5	67,2000	67,2000
Chefias topo	8		71,1250
Sig.		,269	,349

Hipótese 3 – Existem diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores no factor Inovação e procura das competências.

As diferenças não são estatisticamente significativas, $F(3; 84) = 1,907, p=0,135$.

Tabela 11 - ANOVA: Inovação e procura das competências

Fonte de variação	Soma dos quadrados		Média dos quadrados	F	Sig.
	s	gl			
Entre grupos	316,380	3	105,460	1,907	,135
No grupo	4645,075	84	55,299		
Total	4961,455	87			

Tabela 12 – Estatísticas descritivas

	N	Média	Desvio padrão
DIM Subordinados	55	39,2000	8,00093
AM - Chefias próprios	5	42,6000	6,84105
AM - Chefias parceiros	20	35,7000	5,76833
Chefias topo	8	41,1250	7,25923
Total	88	38,7727	7,55170

Hipótese 4 – Existem diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores no factor Promoção das pessoas e visibilidade da equipa.

Encontraram-se diferenças estatisticamente significativas nas avaliações globais feitas pelos diferentes grupos de avaliadores, para um nível de significância $\leq 0,10$, $F(3; 86) = 2,421$, $p=0,072$.

Tabela 13 - ANOVA: Promoção das pessoas e visibilidade da equipa

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	Sig.
Entre grupos	100,100	3	33,367	2,421	,072
No grupo	1185,456	86	13,784		
Total	1285,556	89			

As chefias próprias avaliam mais favoravelmente ($m=19,6$) do que as chefias parceiros ($m=15,95$) neste factor.

Tabela 14 – Estatísticas descritivas

	N	Média	Desvio padrão
DIM Subordinados	56	18,2143	4,19833
AM - Chefias próprios	5	19,6000	2,40832
AM - Chefias parceiros	21	15,9524	2,76543
Chefias topo	8	18,3750	2,38672
Total	90	17,7778	3,80058

Hipótese 5 – Existem diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores no factor Procura da informação.

Encontraram-se diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores, $F(3; 86) = 3,790, p=0,013$.

Tabela 15 - ANOVA: Procura da informação

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	Sig.
Entre grupos	74,964	3	24,988	3,790	,013
No grupo	566,992	86	6,593		
Total	641,956	89			

A análise do teste de comparação múltipla a posteriori de *Scheffe* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre as chefias parceiros (m=12,90) e as chefias de topo (m=16,00) que fazem apreciações mais favoráveis.

Tabela 16 – Teste de Scheffe

Categorias	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
AM - Chefias parceiros	21	12,9048	
AM - Chefias próprios	5	14,4000	14,4000
DIM Subordinados	56	14,7679	14,7679
Chefias topo	8		16,0000
Sig.		,266	,636

Hipótese 6 – Existem diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores no factor Distribuição do trabalho.

Encontraram-se diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores, $F(3; 87) = 2,711, p=0,050$.

Tabela 17 - ANOVA: Distribuição do trabalho

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	Sig.
Entre grupos	38,574	3	12,858	2,711	,050
No grupo	412,568	87	4,742		
Total	451,143	90			

A análise do teste de comparação múltipla a posteriori de *Scheffe* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre as chefias parceiros (m=11,00) e as chefias de topo (m=13,50) que fazem apreciações mais favoráveis.

Tabela 18 – Teste de Scheffe

Categorias	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
AM - Chefias parceiros	21	11,0000	
DIM Subordinados	57	11,8947	11,8947
AM - Chefias próprios	5	12,4000	12,4000
Chefias topo	8		13,5000
Sig.		,388	,412

Hipótese 7 – Existem diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores no factor Negociação dos objectivos

Encontraram-se diferenças estatisticamente significativas nas avaliações globais feitas pelos diferentes grupos de avaliadores, para um nível de significância $\leq 0,10$, $F(3; 86) = 2,694$, $p=0,051$.

Tabela 19 - ANOVA: Negociação de objectivos

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	Sig.
Entre grupos	89,019	3	29,673	2,694	,051
No grupo	947,304	86	11,015		
Total	1036,322	89			

As chefias de topo avaliam mais favoravelmente ($m=19,6$) do que as chefias parceiros ($m=16,0$) neste factor.

Tabela 20 – Estatísticas descritivas

	N	Média	Desvio padrão
DIM Subordinados	56	17,7857	3,61670
AM - Chefias próprios	5	18,0000	2,54951
AM - Chefias parceiros	21	16,0000	2,75681
Chefias topo	8	19,6250	2,66927
Total	90	17,5444	3,41234

Hipótese 8 – Existem diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores no factor Gestão do tempo.

Encontraram-se diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores, $F(3; 87) = 4,138, p=0,009$.

Tabela 21 - ANOVA: Gestão do tempo

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	Sig.
Entre grupos	61,989	3	20,663	4,138	,009
No grupo	434,429	87	4,993		
Total	496,418	90			

A análise do teste de comparação múltipla a posteriori de *Scheffe* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre as chefias parceiros (m=10,33), as chefias próprios (10,66) e as chefias de topo (m=13,37) que fazem apreciações mais favoráveis.

Tabela 22 – Teste de Scheffe

Categorias	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
AM - Chefias parceiros	21	10,3333	
AM - Chefias próprios	6	10,6667	
DIM Subordinados	56	11,6607	11,6607
Chefias topo	8		13,3750
Sig.		,580	,354

Hipótese 9 – Existem diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores no factor Avaliação de resultados.

As diferenças não são estatisticamente significativas, $F(3; 87) = 1,120, p=0,345$.

Tabela 23 - ANOVA: Avaliação de resultados

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	Sig.
Entre grupos	6,812	3	2,271	1,120	,345
No grupo	176,375	87	2,027		
Total	183,187	90			

Tabela 24 – Estatísticas descritivas

	N	Média	Desvio padrão
DIM Subordinados	56	6,0000	1,61808
AM - Chefias próprios	6	5,8333	1,16905
AM - Chefias parceiros	21	5,3333	,91287
Chefias topo	8	5,8750	1,12599
Total	91	5,8242	1,42668

Hipótese 10 – Existem diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores no factor Promoção de acesso à informação.

Encontraram-se diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores, $F(3; 88) = 5,479, p=0,002$.

Tabela 25 - ANOVA: Promoção de acesso à informação

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	Sig.
Entre grupos	21,063	3	7,021	5,479	,002
No grupo	112,763	88	1,281		
Total	133,826	91			

A análise do teste de comparação múltipla a posteriori de *Scheffe* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre as chefias parceiros (m=5,09) e as chefias próprios (m=6,50) que fazem apreciações mais favoráveis.

Tabela 26 – Teste de Scheffe

Categorias	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
AM - Chefias parceiros	21	5,095 2	
DIM Subordinados	57	6,157 9	6,1579
Chefias topo	8	6,375 0	6,3750
AM - Chefias próprios	6		6,5000
Sig.		,174	,916

Hipótese 11 – Existem diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores no factor Planeamento.

Encontraram-se diferenças estatisticamente significativas nas avaliações feitas pelos diferentes grupos de avaliadores, $F(3; 86) = 4,118, p=0,009$.

Tabela 27 - ANOVA: Planeamento

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	Sig.
Entre grupos	16,090	3	5,363	4,118	,009
No grupo	112,010	86	1,302		
Total	128,100	89			

A análise do teste de comparação múltipla a posteriori de *Scheffe* indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre as chefias parceiros (m=5,04) e os subordinados (m=6,01) que fazem apreciações mais favoráveis.

Tabela 28 – Teste de Scheffe

Categorias	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
AM - Chefias parceiros	21	5,0476	
AM - Chefias próprios	5	5,4000	5,4000
DIM Subordinados	56		6,0179
Chefias topo	8	6,1250	6,1250
Sig.		,215	,355

Tabela 29 - Extracção dos componentes principais: rotação Varimax

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
Item35	.735									
Item 21	.729									
Item 53	.694									
Item 3	.529									
Item 32	.685									
Item 29	.676									
Item 52	.665									
Item 41	.657									
Item 14	.651									
Item 20	.640									
Item 30	.634									
Item 36	.614									
Item 6	.605									
Item 51	.585									
Item 4	.531									
Item 10	.516									
Item 16	.495									
Item 2	.462									
Item 31	.459									
Item 38	.457									
Item 23	.417									
Item 59		.757								
Item 1		.690								
Item 54		.660								
Item 32		.611								
Item 61		.600								
Item 47		.572								
Item 62		.567								
Item 55		.555								
Item 26		.527								
Item 68		.521								
Item 15		.517								

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

Item 63	.482									
Item 45	.482									
Item 64	.413									
Item 39	.596									
Item 66	.580									
Item 69	.538									
Item 65	.532									
Item 34	.525									
Item 44	.508									
Item 7		.806								
Item 33		.545								
Item 58		.468								
Item 24		.438								
Item 17		.406								
Item 46			.707							
Item 57			.623							
Item 19			.414							
Item 50			.404							
Item 11				.527						
Item 18				.493						
Item 8				.466						
Item 5				.456						
Item 13				.434						
Item 60				.419						
Item 49					.761					
Item 48					.467					
Item 43					.447					
Item 42					.447					
Item 27						.613				
Item 40						.491				
Item 12							.608			
Item 22							.524			
Item 56									.767	
Item 67										.582
Eigenvalue	33,089	3.323	2.089	2,018	1.946	1.646	1.378	1.352	1,290	1,171

% da variância explicada	47,95	4,81	3,02	2,92	2,82	2,38	1,99	1,96	1,87	1,69
--------------------------------	-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

A percentagem de variância explicada pelos 10 factores é de 71,45%

4.6. Resultados

4.6.1. Análise comparativa dos diferentes níveis de observação

Em geral, verifica-se que os RSM têm uma percepção mais favorável das competências de gestão dos AMs que a eles reportam do que eles próprios, os seus colegas ou os seus subordinados. Essa diferença poderá estar baseada na convicção comum subjacente de que a actuação dos subordinados reflecte a sua própria competência e astúcia enquanto gestor. Paralelamente, o facto de os RSMs que fazem a sua análise terem participado no processo de elaboração do diagnóstico pode ter proporcionado um maior cuidado nas apreciações que executaram e a observação mais atenta às competências demonstradas pelos seus subordinados.

No que concerne às avaliações dos pares e as dos subordinados, as diferenças encontradas são também significativas, sendo a análise dos colegas do gestor em causa menos favorável do que a dos subordinados. Consideramos que um dos motivos que poderá justificar esta diferença poderá ser o nível de informação possuído. Os colegas poderão apresentar um nível de exigência mais elevado pelo facto de, para além de possuírem de um nível de informação mais elevado do que os subordinados, também apresentam algum sentido de competitividade. A apreciação comparativamente menos positiva dos colegas poderá ser explicada com o facto das mudanças na organização serem frequentes e muitas vezes ambíguas, provocando alguma competição interna e inculcando um maior grau de exigência comparativa dos colegas.

Por outro lado, um maior zelo por parte dos subordinados comparativamente à avaliação dos pares poderá ser explicado pelo sentido de pertença e confronto com as outras unidades de gestão.

A questão da relação com nível hierárquico poderá justificar o facto da avaliação ao nível das chefias e subordinados diferir e ser mais favorável do que as avaliações ao nível dos pares.

Os resultados indiciam um melhor funcionamento das relações profissionais nesse sentido vertical do que no sentido horizontal uma vez que se verifica, na apreciação de competências, que as mais favoráveis, surgem no sentido vertical da relação profissional (chefias e subordinados) em detrimento da relação horizontal (entre pares) cujas apreciações são mais desfavoráveis.

4.6.2. Análise comparativa dos diferentes níveis, por factor

Incidindo a análise ao nível dos factores, denotam-se diferenças significativas.

Os seis factores “apoio aos colaboradores”, “procura de informação”, “distribuição do trabalho e negociação de objectivos”, “gestão do tempo” e “planeamento”, surgem através de apreciações menos favoráveis dos pares, comparativamente às chefias de topo. Manifestam-se diferenças significativas entre a avaliação feita por chefes e feita por pares, sendo a avaliação da chefia superior e entre as avaliações feitas pelos pares e dos subordinados, sendo estas mais favoráveis. Estes resultados indiciam para as explicações que poderão estar na origem das diferenças ao nível global, um maior zelo por parte das chefias, uma maior exigência competitiva dos colegas.

Os dois factores “promoção das pessoas e visibilidade da equipa” e “promoção de acesso à informação” surgem através de apreciações menos favoráveis dos pares, comparativamente aos próprios.

A apreciação feita pela chefia difere das outras apreciações sendo na maioria dos factores a mais favorável. Estes resultados vão de encontro às diferenças verificadas nas avaliações consideradas globalmente (sem distinguir os factores). A avaliação feita pelos pares é inferior à que fazem os subordinados. Isto sugere uma mesma interpretação.

4.6.3. Os erros de avaliação

Os dados adquiridos salientam o valor do método de recolha da informação e uma validade da construção do questionário resultante da abordagem empírica às competências de gestão, com excepção do *efeito de halo*.

O sistema de avaliação deixou também os seus benefícios e que foram, o enriquecimento na devolução de um *feed-back* com fontes de informação múltiplas, permitindo um maior acordo com a identificação de áreas a desenvolver no sentido de melhorar a gestão. Para a empresa evidenciou uma visão única, abundante e mais fiável para uma intervenção ao nível da gestão das competências de gestão das chefias intermédias.

4.6.4. Análise dos resultados em aproximação ao Modelo Teórico

- **Factor 1 – Apoio aos colaboradores**

Os vinte e um items que constituem este factor remetem imediatamente para a relação do gestor com os subordinados, nomeadamente no que se refere ao interesse e abertura que exprime e ao diálogo que estabelece.

À luz do modelo, este factor situa-se no quadrante relativo ao modelo das relações humanas. Os items representam o papel de mentor, referido como sendo de participação no desenvolvimento dos colaboradores mediante empatia e interesse, isto é, um papel humano comprometido.

Os items remetem para as competências de “comunicação interpessoal” e para a “auto-compreensão e compreensão dos demais”. Inerente parece estar, a competência de “desenvolvimento dos subordinados” através do diálogo, empatia e interesse.

Pensa-se que o item que se refere à calma manifestada pelo gestor em situações de stress, foi interpretado no sentido da importância enquanto apoio e suporte que constitui essa calma transmitida em situações stressantes para todos.

- **Factor 2 – Inovação e Procura das Competências**

Os itens que compõem este factor configuram competências ligadas à criatividade como meio de resposta flexível e adaptada e como forma de desenvolvimento pessoal e de aprendizagem.

Entende-se que se situa no quadrante relativo ao modelo sistemas abertos e sinaliza globalmente o papel de inovador. Este papel enfatiza o uso da criatividade como forma de adaptabilidade ao meio e como oportunidade de afirmação de valor individual e desenvolvimento da aprendizagem.

- **Factor 3 – Promoção das pessoas e visibilidade da equipa**

Os seis itens que constituem este factor, entende-se configurarem o papel do gestor orientado para a gestão da equipa de trabalho, o desenvolvimento dos colaboradores e para a participação dos colaboradores nas decisões.

Facilmente se localiza este factor, no quadrante relativo ao modelo das relações humanas, identificando o papel de facilitador através do qual o gestor fomenta o esforço colectivo, cria união e aumenta a moral da equipa.

As competências de “criação de equipas e desenvolvimento” e de “tomada de decisões participativa” identificam-se bem nos itens deste factor.

Configura-se aqui, através de alguns itens, uma competência relativa ao papel de mentor, respeitante ao desenvolvimento dos subordinados. Contudo, como Quinn *et al* (1990) sugerem, as competências nestes dois papéis podem, por vezes, sobrepor-se.

Há ainda alguns itens que indiciam planificação. Pensa-se que surgem no contexto deste factor, pois terão sido interpretados numa óptica da gestão de equipa.

A competência de gestão de conflito vislumbra-se, embora de uma forma indirecta, ao associar-se o item referente ao gestor criar um bom ambiente, tomar em consideração sentimentos e preferências ou até mesmo o item que diz que toma em conta a complementaridade dos membros, distribui trabalho de acordo.

- **Factor 4 e Factor 9 – Procura de Informação e Promoção de acesso à mesma**

Estes factores são compostos por um conjunto de itens que remetem para a informação, articulação entre ideias e orientação para o cumprimento dos resultados.

De acordo com o modelo de Quinn *et al* (1990), este factor situa-se no quadrante relativo ao modelo dos processos internos que enfatiza a gestão da informação, a estabilidade e o controlo. Nesse modelo, os factores 4 e 9 aproximam-se ao papel de monitor, segundo o qual o gestor está actualizado sobre a sua unidade de trabalho, segue os acontecimentos, analisa-os e decide. Alguns itens supõem uma vertente deste papel que tem a ver com controlo e garantia de que a unidade pela qual tem responsabilidade cumpre as normas e a quota que lhe diz respeito.

Por outro lado, a questão da informação, muito importante neste papel é bem patente no sentido de o gestor a crivar, organizar para planificar e decidir. Este aspecto remete para as competências “reduzir a sobrecarga de informação”, “analisar a informação criticamente” e a apresentação da informação articulando ideias, no sentido de expressão de ideias pressupondo detenção de informação organizada.

- **Factor 5, Factor 6 e Factor 8 – Distribuição do trabalho, negociação de objectivos e avaliação de resultados**

Intimamente relacionado com o factor anterior no que se refere à “gestão da mudança”, este factor sintetiza em si a astúcia política e estratégica do gestor, a capacidade de persuasão e o poder e influência inerentes.

Estes factores remetem para competências associadas à apresentação de “novas oportunidades de negócio”. Estão ainda subjacentes, a negociação de acordos e compromissos, bem como o poder que daí advém. No modelo de Quinn, situa-se claramente no quadrante relativo ao modelo dos objectivos racionais. Neste papel o gestor é um incitador resolutivo que define problemas, estabelece os objectivos, gera normas e políticas e, sem vacilar, actua com decisão.

- **Factor 7 – Gestão do tempo**

Neste factor a ênfase é colocada na gestão do tempo, o que remete para a programação, organização e coordenação inerentes ao papel de coordenador, localizável no quadrante dos processos internos.

• **Factor 10 - Planeamento**

O factor 10 evidencia essencialmente o poder de decisão, quer no que se refere à decisão perante a incerteza, como no que se refere à influência na decisão em geral. Está ainda inerente o poder na decisão, através do desafio em mudar o que está estabelecido na organização.

Poderão sintetizar-se os resultados globais obtidos, à luz do modelo teórico de análise, através da figura 4, que pretende representar os factores encontrados.

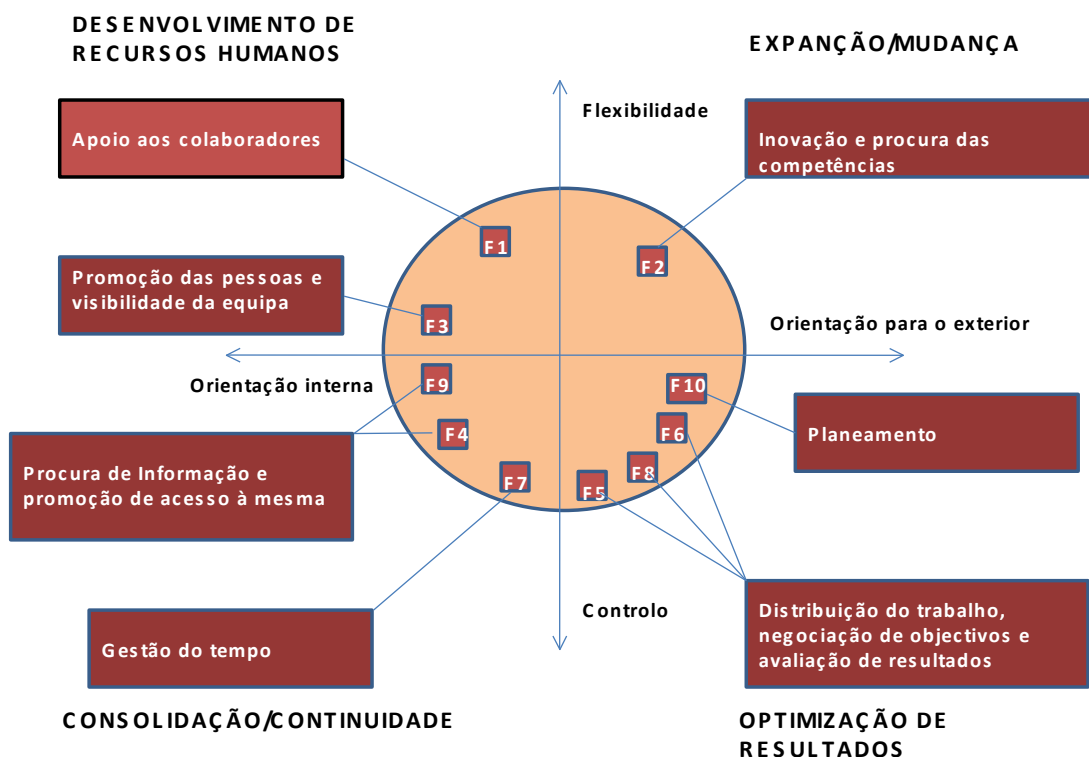


Figura 4 – Representação dos factores obtidos no modelo referenciado

Ao efectuar uma análise mais global aos dados surgem alguns elementos interessantes.

Os resultados permitem verificar que os modelos que emergem com maior visibilidade são o modelo das **relações humanas** e o **modelo dos sistemas abertos**. De facto, três factores que reúnem maior número de itens situam-se exactamente nos quadrantes superiores correspondentes a estes modelos.

No quadrante relativo ao desenvolvimento de recursos humanos os factores 1 e 3 respectivamente “Apoio aos colaboradores” e “Promoção das pessoas e visibilidade da

equipa”, vêm sublinhar a importância dada às **competências** relativas ao desenvolvimento das pessoas. Congregando grande número de *items* estes factores salientam a importância das competências de gestão de pessoas quer no que se refere à relação da chefia com os colaboradores, como às competências de liderança de equipas de trabalho, assente na abertura, participação e compromisso.

Com forte representação, está também o **quadrante relativo à expansão e mudança**, que diz respeito ao modelo dos sistemas abertos. O factor 2 constitui um conjunto bem representativo dos factores, configurando competências referentes, respectivamente, à “criatividade, flexibilidade e aprendizagem” e “visão estratégica”.

Facilmente se podem associar as competências que emergiram destes dois factores aos imperativos de mudança em que a empresa se encontra.

Um maior número de competências identificadas, emergindo de um grande número de *items*, evidencia valores associados à mudança, flexibilidade e desenvolvimento de recursos humanos.

Salienta-se a importância das competências ligadas à inovação, crescimento, flexibilidade e visão estratégica que estão associadas à mudança.

No que se refere aos outros factores encontram-se de alguma forma mais dispersos, apresentando-se a um nível mais micro nos quadrantes inferiores da representação espacial do modelo. Os factores 4 e 9, respectivamente “Procura de informação e promoção de acesso à mesma” remetem não só para competências associadas à estabilidade e controlo da unidade de trabalho, como para competências ligadas à gestão da informação (crivar, organizar para planificar e decidir). Será interessante analisarmos este factor à luz do processo de mudança. De facto, hoje a mudança está directamente associada a informação o que, do ponto de vista das competências requeridas, denota complementaridade na percepção global das competências de gestão necessárias à empresa. Ainda neste quadrante, o factor relativo à “gestão do tempo” percebido como importante numa função de muitas solicitações variadas e constantes.

O “planeamento” e “distribuição do trabalho, negociação de objectivos e avaliação de resultados”, entendendo situarem-se no quadrante relativo ao modelo do objectivo racional, surgem em nosso entender, complementando a mudança, inovação, aprendizagem constante e desenvolvimento.

Em suma, na situação que a organização vive, as competências consideradas cruciais remetem para a expansão e mudança, e para o desenvolvimento das pessoas. Trata-se de uma organização muito mais orientada para a flexibilidade do que para o controlo, segundo o nosso modelo.

4.6.5. Resumo e análise das entrevistas por cada AM envolvido

- **5 dos 8 AMs envolvidos responderam à entrevista.**

AM 1.1.1

Este AM não fez a entrevista. Assim, baseamo-nos somente no questionário.

Fazendo uma análise à análise 360° no modelo referenciado, na escala tipo Lickert (1-4), este AM teve uma média de 3,6 na sua auto-análise, 2,7 na análise dos parceiros, 3,5 na avaliação de RSM e 2,9 na avaliação dos subordinados.

Este AM teve uma avaliação anómala, pois a média é significativamente mais elevada na sua auto-análise.

AM 1.2.1

Este AM demonstra forte motivação e orgulho na companhia que representa há 18 anos.

- **Relações interdepartamentais:** fomenta e valoriza a comunicação com a gestão de topo, interdepartamental e entre os colaboradores em geral. Refere, também, que o constrangimento nas relações do trabalho fazem parte do passado.
- **Autonomia:** considera que a empresa promove autonomia controlada em termos de *budget* e de implementação do PAT (Plano de Acção Territorial).
- **Objectivos Estratégicos:** considera os seus objectivos estratégicos alinhados com os da companhia. Refere que os principais meios para atingir objectivos são: PAT, *budget* adaptado às necessidades e as equipas de trabalho que têm em média 8 a 10 elementos.

- **Avaliação de competências e de desempenho:** concorda com os mecanismos de avaliação de competências e desempenho da companhia, referindo que esta valoriza o desempenho dos seus colaboradores, premiando as melhores práticas e performances. Considera o momento da avaliação do desempenho como uma revisão do que foi ou não conseguido, tentando arranjar soluções para ultrapassar dificuldades. Refere também que esta companhia se preocupa em desenvolver as competências de liderança dos seus colaboradores e procura criar oportunidades para todos.
- **Motivação dos colaboradores:** considera que um líder tem total responsabilidade na motivação dos colaboradores.
- **Recursos:** embora considere que os *budgets* são limitados, sabe como envolver os subordinados nas melhores formas de rentabilizar os meios disponíveis, incentivando-os à criatividade e à procura de oportunidades por forma a não desperdiçar recursos. Tem como lema na sua equipa: “o segundo é o primeiro dos derrotados”.
- **Remuneração:** considera o esquema remuneratório praticado pela companhia acima da média do mercado. Considera que os mecanismos usados pela companhia para premiar os seus colaboradores ajustados à organização.
- **Eficiência:** refere ainda que existem aspectos a melhorar no que se refere a questões de eficiência no seu departamento e que os indicadores de eficiência são exigentes.
- **Alterações na empresa nos últimos 5 anos:** a empresa sofreu grandes alterações, realçando uma maior preocupação com os colaboradores, um melhor reconhecimento das melhores práticas, maior informação e abertura dentro da organização, maior empenho no desenvolvimento individual dos colaboradores, melhor eficiência e considera a muito importante a implementação do Projecto Focus que tem acontecido anualmente em que se auscultam os colaboradores sobre os problemas da companhia.
- **Avaliação de desempenho:** tem 3,7 valores na sua Avaliação de desempenho.

Fazendo uma análise transversal às evidências demonstradas na entrevista e à análise 360° no modelo referenciado, na escala tipo Lickert (1-4), este AM teve uma média de 2,3 na análise dos parceiros, 3,7 na avaliação de RSM e 3,3 na avaliação dos subordinados.

Avaliaria este AM com 3,1 valores na mesma escala (1-4).

AM 1.3.1

Este AM considera a companhia que representa há 15 anos como uma empresa que tem vindo a evoluir tanto em termos de eficiência como de implementação das melhores práticas.

- **Relações interdepartamentais:** considera que a companhia promove a interacção entre o seu departamento e a gestão de topo. Considera que existe partilha de conhecimentos e aprendizagem, assim como troca de experiências e discussão de ideias entre os vários elementos com a mesma função. É uma companhia que promove a liberdade de expressão.
- **Autonomia:** cada função tem autonomia em função de uma *job description*.
- **Objectivos Estratégicos:** refere que as ferramentas como *budgets* e Planos de Actividade são uma grande ajuda para alcançar os objectivos e embora a companhia se preocupe em implementar objectivos justos, nem sempre estes são do agrado das pessoas.
- **Avaliação de competências e de desempenho:** refere que os mecanismos de avaliação de competências e desempenho são uma forma de diferenciar os colaboradores e acha que estes mecanismos ainda podem melhorar, embora refira também que estes estão ajustados à organização.
- **Motivação dos colaboradores:** considera que um líder tem a responsabilidade de estar atento ao grau de motivação dos colaboradores no sentido de os poder manter motivados.
- **Recursos:** no que se refere a *budget*, considera que se deve retirar o melhor proveito possível dos recursos disponíveis.
- **Remuneração:** considera que estas estão dentro da média do mercado.

- **Eficiência:** o seu departamento apresenta resultados acima do previsto, sendo os indicadores de eficiência utilizados pela empresa bons.
- **Alterações na empresa nos últimos 5 anos:** a companhia tem melhorado bastante adaptando-se às necessidades do mercado.
- **Avaliação de desempenho:** considera a sua avaliação de desempenho boa embora não refira qual foi.

Nota: Como este AM apresenta nesta entrevista respostas curtas e em parte subjectivas, pareceu-me que teve algum constrangimento ao abordar determinados assuntos.

Fazendo uma análise transversal às evidências demonstradas na entrevista e à análise 360° no modelo referenciado, na escala tipo Lickert (1-4), este AM teve uma média de 2,9 na sua auto-análise, 2,6 na análise dos parceiros, 2,9 na avaliação de RSM e 3,2 na avaliação dos subordinados.

Este AM teve uma diferença de resultados atípica , uma vez que a média de avaliação dos subordinados é de valor superior aos restantes níveis.

Avaliaria este AM com 2,7 valores na mesma escala (1-4).

AM 1.4.1

Este AM que representa a companhia há 7 anos, apresenta-se como um profissional atento e com grande apetência para contribuir para a mudança. É crítico relativamente a determinados aspectos, mas demonstra também orgulho em pertencer a uma companhia com esta dimensão e que se esforça por se aproximar dos colaboradores e focar um objectivo comum.

- **Relações interdepartamentais:** com níveis hierárquicos intermédios. Considera que a distância física e a competitividade interna são factores que condicionam o trabalho de equipa, ou seja, a cooperação entre elementos com a mesma função só se verifica em pequenos grupos. Defende o *survey* anual anónimo que tem sido praticado nos últimos anos como forma de alterar alguns procedimentos de acordo com o feedback dos colaboradores.
- **Autonomia:** considera a companhia muito “maternalista”, sentindo a sua autonomia limitada sendo várias vezes obrigado a recorrer ao superior

hierárquico para tomar decisões. Considera que o seu departamento tem pouca autonomia na gestão de recursos humanos.

- **Objectivos Estratégicos:** É crítico relativamente à forma como os departamentos trabalham os objectivos específicos, esquecendo muitas vezes o objectivo comum da companhia. Considera que os planos de formação deveriam ser concretizados, uma vez que muitas vezes ficam esquecidos.
- **Avaliação de competências e de desempenho:** Embora acredite que o modelo de avaliação de competências e desempenho possa ainda melhorar, tornando-se mais simples e mais focalizados, considera a actual forma de avaliação justa, sendo todos os colaboradores avaliados pelos mesmos parâmetros.
- **Motivação dos colaboradores:** Defende que um líder deve acompanhar de perto os seus colaboradores para os manter motivados e que a recompensa pelos resultados promove a motivação e o orgulho de representar a companhia, contribuindo, assim, para o cumprimento dos objectivos.
- **Recursos:** O *budget* é atribuído perante a necessidade do Plano de acção territorial.
- **Remuneração:** Considera o esquema remuneratório na média, quando comparado com companhias de igual dimensão.
- **Eficiência:** Embora o seu departamento tenha apresentado indicadores de eficiência positivos, considera que estes sendo definidos a nível internacional são por vezes desajustados à realidade do terreno.
- **Alterações na empresa nos últimos 5 anos:** maior preocupação com o feedback dos colaboradores e maior foco num objectivo comum.
- **Avaliação de desempenho:** Muito Eficiente – 4

Fazendo uma análise transversal às evidências demonstradas na entrevista e à análise 360° no modelo referenciado, na escala tipo Lickert (1-4), este AM teve uma média de 3,0 na sua auto-análise, 2,8 na análise dos parceiros, 3,4 na avaliação de RSM e 3,2 na avaliação dos subordinados.

Nota: Na análise à entrevista deste AM, parece-me que demonstra alguma preocupação em alterar situações que identifica na companhia como pontos a melhorar.

Avaliaria este AM com 3,2 valores.

AM 2.1.1

Este AM que representa a companhia há 12 anos, apresenta-se como um profissional com orgulho na empresa que representa, mas também crítico em relação a alguns aspectos como avaliações de desempenho, indicadores de eficiência e colaboração interpessoal.

- **Relações interdepartamentais:** entre elementos com a mesma função verifica-se muita concorrência interna. Considera que não existe constrangimento nas relações de trabalho. Refere que se verifica um ambiente saudável em que cada opinião é tida em conta e que as pessoas são vistas com capacidade para acrescentar valor.
- **Autonomia:** considera que a sua autonomia não é total. Refere também que, embora os mecanismos de avaliação estejam bem desenhados, a avaliação de desempenho nem sempre é justa e sinónimo das melhores performances e acredita que esta avaliação tem muito impacto e define completamente o comportamento e a atitude diária dos colaboradores.
- **Objectivos Estratégicos:** verifica uma forte preocupação da empresa com a formação constante dos colaboradores.
- **Avaliação de competências e de desempenho:** considera que estes mecanismos de avaliação ainda têm espaço para melhorar.
- **Motivação dos colaboradores:** considera que o líder tem grande responsabilidade na motivação dos colaboradores, mas que estes também têm que ter mecanismos para se auto-motivarem. Acredita que compensar os funcionários pelos seus resultados ajuda-os a focarem-se nos resultados da empresa.
- **Recursos:** os budgets atribuídos são proporcionais à realidade em que vivemos.
- **Remuneração:** considera o esquema remuneratório da companhia bom, quando comparado com o mercado.

- **Eficiência:** considera que os indicadores podem melhorar.
- **Alterações na empresa nos últimos 5 anos:** têm-se verificado mudanças constantes na gestão da companhia.
- **Avaliação de desempenho:** tem como avaliação de desempenho 3 valores.

Fazendo uma análise transversal às evidências demonstradas na entrevista e à análise 360° no modelo referenciado, na escala tipo Lickert (1-4), este AM teve uma média de 2,7 na sua auto-análise, 2,8 na análise dos parceiros, 3,2 na avaliação de RSM e 3,4 na avaliação dos subordinados.

Trata-se novamente de um caso atípico, uma vez que a avaliação dos subordinados foi a mais elevada, sendo a sua auto-análise a que apresentou valores mais baixos.

Nota: Este AM, à semelhança do anterior, parece-me determinado em contribuir para alterações pontuais na companhia nos aspectos que considera que possíveis de melhorar.

Avaliaria este AM com 2,9 valores (escala 1-4).

AM 2.2.1

Este AM que representa a companhia há 11 anos, apresenta-se com um forte empenho na concretização dos objectivos da sua equipa e da companhia, demonstrando concordância com as acções implementadas para o efeito ao nível da gestão de topo.

- **Relações interdepartamentais:** com o topo em reuniões formais e momentos informais. Refere que entre os elementos da sua equipa de AMs existe partilha e discussão aberta de novas ideias e informações. Defende que nesta companhia há total respeito pelas pessoas e integridade dos seus valores.
- **Autonomia:** apresenta-se como responsável pela gestão, implementação de acções, delegação, monitorização e avaliação das acções da sua equipa. Tem limites de autorização dentro da estrutura da organização. Considera que o seu departamento tem autonomia na gestão de recursos humanos.
- **Objectivos estratégicos:** molda os seus objectivos estratégicos aos objectivos da companhia, quer a nível de crescimento de produtos, quer ao nível de

desenvolvimento de pessoas. Refere que a companhia tem investido ao longo dos anos na formação de toda a organização

- **Avaliação de competências e de desempenho:** Vê os budgets e PAT como instrumentos para que cada colaborador possa implementar, monitorizar e assegurar o seu próprio desempenho. Estes são alocados consoante as necessidades. Considera que o mecanismo de avaliação de competências é completo e forte pois traduz em casos práticos e exemplos concretos e sustentados a experiência de cada colaborador, sendo validados através de um guião para cada competência. Relativamente à avaliação de desempenho, considera que esta reflecte a contribuição de cada colaborador para o resultado final.
- **Motivação dos colaboradores:** sente-se responsável pela sua motivação e desenvolvimento dos colaboradores (desafiando-os e tentando conhecer e perceber as suas necessidades e motivações individuais).
- **Recursos:** o budget é uma forma de se conseguir um melhor resultado.
- **Remuneração:** refere que a companhia tem variadas formas de reconhecer e compensar os colaboradores e acredita que este aspecto é essencial para o melhor desempenho de cada um e consequentemente da organização. Considera que o esquema de bónus distingue os bons dos menos bons desempenhos.
- **Eficiência:** relativamente ao desempenho eficiência do seu departamento, considera bom e refere que os indicadores de eficiência utilizados na empresa vão de encontro aos utilizados no mercado.
- **Alterações na empresa nos últimos 5 anos:** considera que a companhia evoluiu relativamente à forma como é gerida, reflectindo-se num maior sucesso. Tem-se verificado maior espaço de delegação e responsabilidades colectivas e individuais, o que leva a uma maior motivação dos colaboradores.
- **Avaliação de desempenho:** eficiente – 3 valores.

Fazendo uma análise transversal às evidências demonstradas na entrevista e à análise 360° no modelo referenciado, na escala tipo Lickert (1-4), este AM teve uma média de 2,6 na sua auto-análise, 2,8 na análise dos parceiros, 2,7 na avaliação de RSM e 2,6 na avaliação dos subordinados.

Nota: o meu parecer acerca deste AM é que de todos os inquiridos é o que demonstra maior concordância com as decisões da gestão de topo, considerando as deliberações da companhia como o melhor caminho para o sucesso.

Trata-se mais uma vez de um caso anómalo, pois a média de avaliação mais elevada é a dos parceiros.

Daria a este AM a avaliação de 2,7 valores na mesma escala (1-4).

AM 2.3.1.

Este AM também não fez a entrevista directiva, assim baseamo-nos só na análise ao questionário.

Fazendo uma análise à análise 360° no modelo referenciado, na escala tipo Lickert (1-4), este AM teve uma média de 3,2 na sua auto-análise, 2,6 na análise dos parceiros, 3,0 na avaliação de RSM e 2,0 na avaliação dos subordinados.

Esta avaliação deste AM também é bastante atípica. A sua auto-análise é significativamente mais elevada do que a dos restantes níveis, verificando-se também valores significativamente desfavoráveis por parte dos subordinados. Seria interessante este AM ter respondido à entrevista para tentarmos perceber estas diferenças. Seria também interessante compararmos estes valores com o valor da avaliação de desempenho deste AM.

AM 2.4.1.

Este AM também não fez a entrevista directiva, assim baseamo-nos só na análise ao questionário.

Fazendo uma análise à análise 360° no modelo referenciado, na escala tipo Lickert (1-4), este AM teve uma média de 2,4 na análise dos parceiros, 3,2 na avaliação de RSM e 2,8 na avaliação dos subordinados.

Tabela 30 - Quadro de resultados

AM	Proprio	RSM	Pares	Subord.	Aval. Desempenho L.F. (escala 1-4)	Aval. Entrevista (esc. 1-4)	Aval. Final (esc. de likert 1-4)
1.1.1	3,6	3,5	2,7	2,9	-	-	-
1.2.1	-	3,7	2,3	3,3	3,1	3	3,1
1.3.1	2,9	2,9	2,6	3,2	-	2	2,7
1.4.1	3	3,4	2,8	3,2	3,2	3,5	3,2
2.1.1	2,7	3,2	2,8	3,4	2,4	2,9	2,9
2.2.1	2,6	2,7	2,8	2,6	2,4	2,9	2,7
2.3.1	3,2	3	2,6	2	-	-	-
2.4.1	-	3,2	2,4	2,8	-	-	-

5. Conclusões, Limitações e Investigação Futura

Neste capítulo faremos uma análise aos resultados obtidos na investigação realizada na empresa L.F., e faremos posteriormente algumas recomendações à organização em causa. Apresentaremos também as limitações que encontramos no decorrer de toda a investigação.

Balizamos a conclusão a considerações ligadas a liderança intermédia e gestão da cultura organizacional.

5.1. Recomendações para a Acção

Organizações como a L.F. têm uma cultura e valores muito bem definidos. Nesta perspectiva, recomendamos que a responsabilidade da implementação da gestão destes partam das chefias intermédias comprometendo-se a colmatar os aspectos onde se encontram as maiores lacunas. Assim, o papel dos AM não deverá ser mecânico, o perfil de liderança de cada um deverá adaptar-se aos valores em que a organização assenta. Este cuidado será essencial para que a organização mantenha níveis positivos.

A companhia L.F. tem estado nos últimos anos envolvida num processo de mudança a vários níveis. Tem-se verificado alguma rotatividade, principalmente ao nível dos gestores de topo. A companhia tem subido vários lugares no *ranking* nacional das companhias farmacêuticas, encontrando-se actualmente entre as três primeiras posições. Como explicar todas estas transformações?

As alterações têm sido implementados com perspectivas de longo prazo e, talvez por esse motivo, o sucesso destas medidas sejam mais visíveis no último ano.

Alguns conceitos, como por exemplo o “*empowerment*”, têm sido aos poucos implementados e hoje é uma das prioridades na cultura da companhia. As pessoas sentem cada vez mais a confiança que a companhia nelas deposita e isto constitui o pilar do sucesso que se tem vindo a verificar. Sentir que a companhia que representam acredita nelas, torna as pessoas autónomas e responsáveis pelo sucesso de toda a organização e tudo fazem para não defraudarem a confiança que a empresa lhes incute.

Todas estas medidas e conceitos, embora tendo partido dos líderes de topo, foram os líderes intermédios que as fizeram chegar aos colaboradores e o sucesso da sua

implementação esteve dependente da forma como as várias alterações de atitude foram transmitidas por estes.

Esta companhia faz anualmente um *focus group* e alguns *surveys* para inquirir os colaboradores acerca de diversos processos e procedimentos. Neste *focus* são analisados vários aspectos que abrangem um conjunto alargado de procedimentos da empresa e dos vários departamentos. Todos os colaboradores são convidados a participar neste *focus*, que tem apresentado 100% de adesão no nosso país. Daqui são retirados os resultados por departamento, por função e para cada um destes grupos são pedidas sugestões para melhorar os pontos em que os colaboradores se manifestam como menos positivos. A L.F. tem feito um esforço para ir ao encontro das alterações que os colaboradores sugerem como mais pertinentes.

Após a análise dos resultados deste trabalho, parece-nos de grande importância continuar com este tipo de consulta aos colaboradores. No que respeita aos níveis intermédios, é importante que estes reconheçam os pontos fortes e pontos fracos identificados pelos vários níveis hiérárquicos que consigo se relacionam. Com este reconhecimento, cada *manager* poderá fazer uma auto-análise e desenvolver as suas competências de forma positiva, conduzindo o seu perfil e as suas potencialidades para níveis mais elevados.

A organização L.F. aposta em grande escala na formação dos seus colaboradores. No entanto, é pouco provável que todos reúnam todas as competências de liderança nos níveis desejados pela companhia. A nível geográfico, esta companhia tem o país dividido em zona norte e zona sul. No que concerne ao nível intermédio de liderança no seu conjunto, é muito importante que se verifique uma harmonia em todos os papéis desempenhados. Sugerimos assim um sentido de equipa e de partilha de acções e de conhecimento ao nível do país. Na análise aos dados recolhidos verifica-se que há um certo desequilíbrio ao nível da partilha de conhecimento e trabalho em equipa entre os diversos AMs, verificando-se um certo desfazamento e dispersão em torno de um foco.

Em função dos factos apresentados que reunimos através das entrevistas e dos resultados obtidos neste trabalho de investigação, o que recomendamos é que se dê continuidade a este trabalho de atribuição de confiança e responsabilização aos colaboradores. O maior ponto crítico que temos a pontar será a partilha entre líderes de segunda linha. Cada realidade é diferente e cada líder vive situações diferentes com as respectivas equipas. Assim seria muito enriquecedor para cada um e para a obtenção de

um sucesso superior para a companhia se periodicamente os AMs reunissem com o objectivo de relatar casos que se destaquem nas atitudes e acções das equipas e na forma como interviam perante essas situações. Assim, esta dispersão poderá revelar-se favorável na medida em que proporciona alguma complementaridade entre os diversos intervenientes, caso seja desenvolvida uma cultura de equipa. Esta recomendação poderá ser o passo para que se verifique uma maior coesão, conhecimento e uniformização entre os parceiros a este nível.

Tendo em conta a grande preocupação desta organização com a cultura organizacional e com os valores, recomendamos algum investimento na equipa de Managers intermédios.

5.2 Limitações

A maior limitação com que nos deparámos na realização desta tese foi o compromisso de garantir a confidencialidade dos interlocutores. Seria mais produtiva uma entrevista presencial. No entanto, tal iria condicionar as respostas devido à perda da confidencialidade. Os perfis individuais, as respostas aos questionários e entrevistas não são expostos para garantir a confidencialidade dos interlocutores.

Outro limite que nos foi imposto foi no nível dos colaboradores a envolver. Seria um trabalho mais completo se conseguíssemos envolver diversos departamentos. Embora o guião de entrevista tivesse sido construído à luz do questionário, nem sempre se verifica complementaridade, pois as respostas à entrevista (devido a receios de quebra de confidencialidade), nem sempre evidenciam os reais pontos de vista dos AMs, mas sim os pontos de vista socialmente correctos.

5.3 Trabalho Futuro

Tendo em conta as limitações identificadas, sugerimos alguma investigação futura de forma a colmatar a escassez de alguma informação que se poderia revelar de extrema importância. Seria importante replicar este trabalho, envolvendo toda a organização, de forma a poder relacionar as diferenças estatisticamente significativas nas competências dos líderes intermédios de vários departamentos. Partindo desta base, seria ainda importante avaliar a concessão causal que as chefias intermédias dos vários

departamentos fazem em diferentes conjunturas da evolução da mudança organizacional e acompanhar as mudanças ao nível da gestão da cultura organizacional. Para o efeito, esta abordagem permitiria enriquecer a nível teórico e empírico o tema das competências de liderança por chefias intermédias.

Acreditamos que se as recomendações desta tese forem implementadas com sucesso, será possível enriquecer o conhecimento sobre a liderança partilhada ao nível das chefias intermédias.

Referências Bibliográficas

Albino Lopes e Maria José Felício (2005) - Competências de Gestão: Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização

Barbara Kellerman - *Bad Leadership*: Harvard Business School Press

Bass, B.M. e B.J. Avolio (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Bennis, Warren e Nanus, Bert - *Leaders: The Strategy for Taking Charge*, 56: New York: Harper Business, 2003

Bennis, Warren (2009), *On Becoming a Leader – The Leadership Classic*: Basic Books

Boterf, Guy Le (1998) - “Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?”: *Education Permanente* vol. 135(2), pp. 43-151.

Boterf, Guy Le (2003) – *Développer la Compétence des Professionnels – Construire les parcours de professionnalisation – 4^a ed.* – Editions Liaisons

Cameron, K. S., R. E. Quinn, J. Degraffe A. V. Thakor (2006), *Competing Values Leadership: creating value in organizations*. Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts.

Código de conduta da L.F.

Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

Cusins, Peter - *Supervisão com Sucesso*: Pergaminho Editora

Dias D., Lopes A. e Parreira P. (2008) - Análise de um processo de fusão de duas instituições da administração pública: o papel central dos líderes intermédios.

Diridollou, Bernard (2006)- *Gerir a sua Equipa Dia a Dia*: Bertrand Editora.

Felício, M. J.(2007) - *Competências de Gestão e Desempenho Organizacional Percebido: um estudo na indústria Portuguesa – Tese de Doutoramento*

Felício, M.J., A. Lopes, M. Salgueiro e P. Parreira (2007), *Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa*, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.

Goleman Daniel, Boyatzis Richard, Mckee Annie - Os Novos Líderes - A Inteligência Emocional na Organizações: gradiva ed.

Gomes e col. (2000) – Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade: Quarteto editora, Coimbra.

Jesuíno, J. (1996). *Processos de Liderança*: Livros Horizonte, Lisboa.

Kouzes, James M.; Posner, Barry Z.(1997) – *Leadership Challenge*: Wiley imprint, San Francisco

McClelland, David – *Achieving Society*: A Free Press Paperback – the Macmillan company.

Maxwell, John C. 1ª ed. (2008) - O líder 360º: Smartbook ed.

Paula Brito Silva – Modernização da Gestão Hospitalar – Estudo de Caso do Hospital São Sebastião.

Pedro B. da Camara, Paulo Balreira Guerra, Joaquim Vicente Rodrigues (2007) – 5ª ed. - Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial: Dom Quixote editora, Lisboa.

Peters, Tom (1997), *The Circle of Innovation*, 86-87: New York Knopf.

Quinn, R. E. (1991). *Beyond Rational Management - Mastering the paradoxes and competing demands of high performance* (1ª Edição ed.). Oxford: Jossey-Bass.

Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost, *Organizational Culture* (pp. 315-334). Beverly Hills: Sage Publications.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science* (MSc) , 29 (3), 363-377.

Scheer, S. (2009), *The Entrepreneur as Business Leader – Cognitive Leadership in the firm*. 31-52: Edward Elgar Publishing Limited

Sharma, Robin 1ª ed. (2007) - The Greatness Guide : HarperCollins Publishers, Ltd.

Tett, R. P., H. A. Guterman, A. Bleier E P. J. Murphy (2000), *Development and content validation of a “hyperdimensional” taxonomy of managerial competence. Human Performance*.

Valentino, C. L. (2004), *The Role of Middle Managers in the Transmission and Integration of Organizational Culture*: Thesis (Ph.D.)--University of Toronto.

Whetten, D. & Cameron K. (1998). *Developing Management Skills*, (4th edition). Massachusetts: Addison-wesley.

Yin, R. K. (1994). *Case Study research: Design and methods*, (2nd edition). Thousand Oaks: Sage Publications.

Anexos

Anexo A – Carta para empresa L.F.

Exmos. Senhores

Sou o orientador da aluna da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e estou, neste momento, a apoiar a elaboração da sua tese de mestrado. A investigação que se pretende realizar versa sobre o tema “Avaliação de Competências de Liderança e Desempenho/Eficácia Organizacional”.

Desta forma, venho solicitar a vossa colaboração que se prende com a possibilidade de poderem ser questionados alguns colaboradores da empresa, garantindo-se sempre o anonimato e confidencialidade tanto da empresa quanto das pessoas que, respondendo ao questionário, darão a sua colaboração.

Estarei disponível para o esclarecimento de qualquer dúvida ou para qualquer informação. Um relatório sobre os resultados globais será disponibilizado à empresa estudada, sendo esta colaboração universidade - empresa o caminho que pretendemos incentivar.

Grato pela colaboração,

Envio os melhores cumprimentos.

Lisboa, 16 de Junho de 2009-06-16

Albino Pedro Anjos Lopes

(Professor Associado com Agregação do ISCTE)

Anexo B – Carta para colaboradores da empresa L.F.

Exmos. Senhores,

Estou a elaborar a minha tese de Mestrado em Estratégia Empresarial pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra cujo tema é: “Avaliação de Competências de Liderança e Desempenho/Eficácia Organizacional”.

Com a presente dissertação pretendo relacionar competências com avaliação de desempenho em **líderes intermédios**. No entanto, para elaborar este projecto preciso da vossa colaboração. Pretendo desenvolver um paradigma de avaliação a 360° do líder, recorrendo ao modelo CVF. O questionário é dirigido ao próprio líder num processo de auto-análise, ao superior hierárquico, aos subordinados e aos pares com semelhantes funções. Este modelo requer que as várias respostas dadas pelos diferentes níveis ao questionário sejam comparados e analisados. Finalmente, procurar-se-á relacionar estes resultados com a avaliação de desempenho do líder em causa.

Assim, aquilo que vos peço é que respondam ao questionário **sobre o vosso AM**. Têm duas possibilidades:

- respondem ao questionário em anexo e depois imprimem;
- ou respondem ao questionário à mão que vos será entregue dentro de um envelope de correio azul.

Depois de respondido, peço-vos que o enviem directamente para o meu orientador Prof. Doutor Albino Lopes do ISCTE (o endereço já vai escrito no envelope). O nome do vosso AM irá só no envelope e não necessitam de colocar o vosso nome em nenhum local. O meu orientador atribuirá um código a cada AM comprometendo-se a nunca me dar a conhecer esta correspondência. Posteriormente, quando eu fizer o tratamento de dados, trabalharei só com códigos, nunca ficando a saber de quem se trata. Desta forma conseguiremos manter a confidencialidade. O tempo previsto de resposta ao questionário é só de 10 minutos (no máximo).

Pedia-vos se enviavam este questionário até 10 de Setembro.

Estou a elaborar este trabalho com a prévia autorização da L.F.

Alguma dúvida que tenham, não hesitem em me contactar.

<< File: Questionário_F.doc >>

Agradeço desde já a vossa colaboração.

Fátima Sá Silva

Anexo C – Versão 1 do guião de entrevista

Guião de Entrevista – Versão 1

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

MBA/Mestrado em Estratégia Empresarial

Aluno: Maria de Fátima Pereira da Costa Sá Silva

Orientador: Prof. Doutor Albino Lopes

- 1) Qual a definição e o objectivo do departamento que integra, no âmbito da gestão de uma empresa farmacêutica?

- 2) Porquê este departamento e não outro a exercer esta função?

- 3) Qual a estrutura do departamento que integra?

- 4) Têm um organograma definido? Qual?

- 5) Relativamente aos níveis de responsabilidade, como se traduzem, em termos práticos? O que me diz relativamente à sua autonomia?

- 6) Como é que se estabelecem as relações entre o seu departamento e a gestão de topo da empresa?

- A.) Qual o impacto das questões anteriores na gestão desta companhia?

- 7) Falemos da definição dos objectivos da organização e das estratégias para os alcançar. Estes têm em vista o desenvolvimento futuro da organização, especificando as grandes orientações que permitem à empresa construir, modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência, de forma sustentada. Como avalia a relação entre os seus objectivos estratégicos e os da companhia?

- 8) Os objectivos são conseguidos através de variadas ferramentas como budgets, planos de actividade e outros. Quer comentar?

- 9) A relação entre os vários elementos com a mesma função deve ter como objectivo comum a partilha de conhecimento e aprendizagem, troca de experiências, discussão de ideias, trabalho em equipa e comunicação entre todas as partes envolvidas. Qual a sua opinião?

- 10) Gestão de competências e gestão de desempenho são instrumentos orientados para oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. Qual a sua opinião sobre os mecanismos para avaliação de competências e de desempenho?

- 11) Pode dizer-se que a desmotivação dos colaboradores é um dos maiores receios de um líder. Qual a sua opinião acerca da responsabilidade de um líder na motivação dos colaboradores?

- 12) Compensar os funcionários pelos seus resultados ajuda-os a focarem-se nos resultados da empresa. Quer comentar?

- 13) Os curtos orçamentos com que se debate a generalidade das empresas não facilitam a distribuição de budget. Como é que esta realidade se reflecte na definição de critérios para o budget que lhe é atribuído?

- B) Qual o impacto das questões anteriores (7 a 13) na gestão desta companhia?

- 14) Uma pessoa singular é contratada quando mediante retribuição se obriga a prestar a sua actividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas. O que acha dos critérios para contratação de trabalhadores?

- 15) No seu departamento existe autonomia na gestão de recursos humanos?

- 16) Segundo Chiavenato "A avaliação ou administração de desempenho é um método que, visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos." Em que medida a avaliação do desempenho tem impacto nos próprios trabalhadores?

- 17) Considera os mecanismos de avaliação dos trabalhadores ajustados à organização?

- 18) A remuneração base não engloba prémios, subsídios, regalias ou qualquer outra forma de rendimento acessório. A remuneração acessória são todos aqueles proventos colocados à disposição do trabalhador por parte da entidade patronal que não compreendem a remuneração base. Como é o esquema remuneratório na empresa?

- 19) A Gestão da Formação é uma estratégia global de qualificação dos Recursos Humanos. Na sua empresa existem planos de formação por departamento?

- C) Qual o impacto das questões anteriores (14 a 19) na gestão desta companhia?

- 20) A eficiência refere-se à relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados. Quer comentar as questões da eficiência em cada departamento?

- 21) Como comenta os indicadores de eficiência utilizados na empresa?

D) Qual o impacto das questões anteriores (20 e 21) na gestão desta companhia?

22) Quais as diferenças que tem observado ao longo do tempo na gestão desta companhia?

23) O constrangimento nas relações de trabalho tornou-se um sério problema enfrentado actualmente pelas empresas. Quer comentar a actual forma de gestão?

24) Qual a função que exerce na companhia?

25) Qual a sua formação académica?

26) Há quanto tempo permanece na companhia?

27) Qual a experiência que tem noutras companhias?

Anexo D - Guião de Entrevista – Versão 2

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
MBA/Mestrado em Estratégia Empresarial

Fátima Sá Silva

Prof. Doutor Albino Lopes

Julho 2009

Entrevista

1. Como é que se estabelecem as relações entre o seu departamento e a gestão de topo da empresa?

2. Relativamente aos níveis de responsabilidade, como se traduzem, em termos práticos? O que me diz relativamente à sua autonomia?

3. Falemos da definição dos objectivos da organização e das estratégias para os alcançar. Estes têm em vista o desenvolvimento futuro da organização, especificando as grandes orientações que permitem à empresa construir, modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência, de forma sustentada. Como avalia a relação entre os seus objectivos estratégicos e os da companhia?

4. Os objectivos são conseguidos através de variadas ferramentas como budgets, planos de actividade e outros. Quer comentar?

5. A relação entre os vários elementos com a mesma função deve ter como objectivo comum a partilha de conhecimento e aprendizagem, troca de experiências, discussão de ideias, trabalho em equipa e comunicação entre todas as partes envolvidas. Qual a sua opinião?

6. Gestão de competências e gestão de desempenho são instrumentos orientados para oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. Qual a sua opinião sobre os mecanismos para avaliação de competências e de desempenho?

7. Pode dizer-se que a desmotivação dos colaboradores é um dos maiores receios de um líder. Qual a sua opinião acerca da responsabilidade de um líder na motivação dos colaboradores?

8. Compensar os funcionários pelos seus resultados ajuda-os a focarem-se nos resultados da empresa. Quer comentar?

9. Os curtos orçamentos com que se debate a generalidade das empresas não facilitam a distribuição de budget. Como é que esta realidade se reflecte no budget que lhe é atribuído?

10. Qual a sua opinião sobre os critérios de contratação de trabalhadores?

11. No seu departamento existe autonomia na gestão de recursos humanos?

12. Segundo Chiavenato "A avaliação ou administração de desempenho é um método que, visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos." Em que medida a avaliação do desempenho tem impacto nos Delegados de Informação Médica (DIM) e nos Area Managers (AM)?

13. Considera os mecanismos de avaliação da força de vendas (DIMs e AMs) ajustados à organização?

14. A remuneração base não engloba prémios, subsídios, regalias ou qualquer outra forma de rendimento acessório. A remuneração acessória são todos aqueles proventos colocados à disposição do trabalhador por parte da entidade patronal que não compreendem a remuneração base. Como é o esquema remuneratório na empresa comparado com o mercado?

15. A Gestão da Formação é uma estratégia global de qualificação dos Recursos Humanos. Na sua empresa existem planos de formação por departamento?

16. A eficiência refere-se à relação entre os resultados obtidos e os recursos empregues. Quer comentar as questões da eficiência no seu departamento?

17. Como comenta os indicadores de eficiência utilizados na empresa?

18. Quais as diferenças que tem observado ao longo dos últimos 5 anos na gestão desta companhia?

19. O constrangimento nas relações de trabalho tornou-se um sério problema enfrentado actualmente pelas empresas. O conformismo nos funcionários deve-se muitas vezes ao respeito pela instituição, ao medo de sanções, ao sentimento de dever e de estima pelo superior hierárquico, aspirações de mobilidade profissional e ausência de conflito entre grupos a que o funcionário deva lealdade. Quer comentar no âmbito da actual forma de gestão?

20. Qual a sua formação académica?

21. Há quanto tempo permanece na companhia?

22. Qual a experiência que tem noutras companhias?

23. Qual a sua avaliação de desempenho no ano de 2008?

Anexo E - Entrevistas

Após a análise e apreciação das entrevistas apresenta-se, de seguida as respostas compiladas a cada uma das questões:

1. Como é que se estabelecem as relações entre o seu departamento e a gestão de topo da empresa?

São relações de muita abertura e cordialidade. A direcção da empresa preocupa-se muito em fomentar a comunicação interdepartamental. Também se preocupa em informar constantemente os colaboradores do que está a acontecer (resultados, alterações, informações relevantes para o negócio, abertura de lugares dentro da empresa, etc.). Utilizam-se diferentes meios de comunicação: através dos níveis hierárquicos intermédios onde a direcção da empresa dá informações relevantes para as pessoas, ou através de email, intranet. A Directora Geral promove pequenos jantares regionais para conhecer melhor os colaboradores.

2. Relativamente aos níveis de responsabilidade, como se traduzem, em termos práticos? O que me diz relativamente à sua autonomia?

A autonomia é limitada e controlada. Embora tenha havido um esforço para aumentar a delegação de poderes, a companhia ainda se apresenta muito “maternalista”. O AM ainda recorre muito ao superior hierárquico para tomar decisões. Existe autonomia no controle do budget disponível. Há um Plano de Acção Territorial (PAT) que é proposto à chefia directa do AM no final de cada ano. Depois é discutido, aprovado e posto em acção no início de cada ano. Há sempre autonomia para fazer alterações do mesmo, no caso de surgirem novos dados ou oportunidades de negócio. No final de cada quadrimestre um dos pontos a discutir na avaliação é o ponto da situação do PAT. O AM tem a responsabilidade na gestão e implementação de acções da equipa e autonomia para delegar, monitorizar e avaliar. Tem também a responsabilidade de desenvolver e motivar a equipa.

3. Falemos da definição dos objectivos da organização e das estratégias para os alcançar. Estes têm em vista o desenvolvimento futuro da organização, especificando as grandes orientações que permitem à empresa construir, modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência, de forma sustentada. Como avalia a relação entre os seus objectivos estratégicos e os da companhia?

Embora os objectivos sejam do agrado de todos, alguns AMs vêm os seus objectivos perfeitamente alinhados com os da companhia. Estes referem que existem linhas de acção mestras globais para as vendas e para o desenvolvimento dos colaboradores. Nas vendas são traçados objectivos de volume e de MKs para a companhia e para cada uma das equipas. Consideram que a empresa tem também grande preocupação em desenvolver os seus colaboradores, sendo traçado e negociado um plano de desenvolvimento para cada um deles. Estes planos e objectivos são monitorizados mensalmente e quadrimestralmente. Alguns AMs referem que embora os seus objectivos estejam em linha com os da companhia, nota-se que cada departamento trabalha para os seus objectivos específicos, esquecendo um pouco o objectivo comum.

4. Os objectivos são conseguidos através de variadas ferramentas como budgets, planos de actividade e outros. Quer comentar?

Os AMs inquiridos consideram natural existirem várias ferramentas para se atingir objectivos, tendo em conta a dimensão da companhia. Referem que as ferramentas que têm à disposição são as ideais para conseguirem atingir os objectivos:

- têm um PAT
- têm um budget adaptado à realidade e às necessidades de cada área terapêutica e de cada zona.
- Têm várias equipas de trabalho tendo cada uma em média 8 a 10 elementos.

Cada colaborador pode implementar, monitorizar e assegurar o seu próprio desempenho através das ferramentas disponíveis.

5. A relação entre os vários elementos com a mesma função deve ter como objectivo comum a partilha de conhecimento e aprendizagem, troca de

experiências, discussão de ideias, trabalho em equipa e comunicação entre todas as partes envolvidas. Qual a sua opinião?

Acerca deste tema não há consenso entre os AMs. Parte destes não faz qualquer comentário acerca da relação entre os vários elementos com as mesmas funções, embora concordem que idealmente seria como está descrito. A maioria dos inquiridos refere que esta partilha só é conseguida em pequenos grupos e não na totalidade do grupo. Consideram que esta partilha é condicionada quer pela distância física, quer pela competitividade interna.

Uma minoria dos inquiridos refere que existe partilha, sendo os assuntos discutidos abertamente em reuniões mensais e também one to one em encontros informais.

6. Gestão de competências e gestão de desempenho são instrumentos orientados para oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. Qual a sua opinião sobre os mecanismos para avaliação de competências e de desempenho?

Acerca desta questão, as opiniões não são unânimes. Todos os AMs considerem que a companhia tem a preocupação de avaliar os seus colaboradores de forma justa e equilibrada, reconhecendo e valorizando o desempenho e premiando as melhores práticas e performances dos colaboradores. Reconhecem também que há uma preocupação em desenvolver as competências de liderança de cada colaborador e procura criar oportunidades para todos (quando há um lugar em aberto dentro da organização, é fomentada a candidatura dos seus colaboradores ao preenchimento desse lugar, recorrendo-se ao pessoal interno). Referem que esta tem sido uma aposta a nível internacional.

Parte dos AMs referem que embora não exista o modelo perfeito, a actual forma de avaliação de competências e desempenho aumenta a justiça de avaliação, pois todos são avaliados com os mesmos parâmetros, independentemente da sua função.

Por outro lado, alguns AMs consideram que este sistema de avaliação pode ser melhorado, pois nem sempre é justo e nem sempre reflecte as melhores performances.

7. Pode dizer-se que a desmotivação dos colaboradores é um dos maiores receios de um líder. Qual a sua opinião acerca da responsabilidade de um líder na motivação dos colaboradores?

Os inquiridos consideram que a responsabilidade de um líder em motivar os seus colaboradores deve ser total. Referem que para um líder as pessoas têm que vir em primeiro lugar e que este tem que ter a preocupação de trazer os seus colaboradores satisfeitos e tranquilos. Um líder deve acompanhar os seus colaboradores de perto e saber orientá-los de acordo com o seu estadio (ser mais ou menos directivo, dar mais ou menos apoio, etc.), reconhecendo que se os conseguir motivar tornará mais fácil a concretização dos objectivos de equipa e pessoais. Muitas vezes um líder tem de desafiar, conhecer e perceber as necessidades e motivações do colaborador (para alguns é dinheiro, para outros reconhecimento, para outros os desafios para melhorarem, etc.)

Referem-se também a importância da auto-motivação, evidenciando a relação de reciprocidade na motivação e na entrega.

8. Compensar os funcionários pelos seus resultados ajuda-os a focarem-se nos resultados da empresa. Quer comentar?

Os AMs inquiridos são unânimes em relação a esta questão. Consideram que se o colaborador for compensado pelos seus resultados, sente-se mais motivado e com mais vontade e, possivelmente orgulhoso por trabalhar na empresa e contribuir para o seu objectivo. Os colaboradores desta organização são premiados pelo cumprimento dos objectivos da companhia e individuais. A qualquer momento sabem o ponto da situação do cumprimento dos seus objectivos.

Consideram este processo motivante e compensador para as pessoas e acreditam que ajuda a organização a atingir os seus objectivos.

9. Os curtos orçamentos com que se debate a generalidade das empresas não facilitam a distribuição de budget. Como é que esta realidade se reflecte no budget que lhe é atribuído?

Todos os líderes gostariam de ter mais budget. A 5 de budget é proporcional à realidade em que vivemos. Um dos AMs refere que discute em equipa, envolvendo os

colaboradores sobre quais as melhores formas de rentabilizar os meios que foram postos ao dispor e quais os caminhos a percorrer para se atingir e ultrapassar os objectivos (o lema da sua equipa é: “o segundo é o primeiro dos derrotados”). Refere que têm que ser criativos e ponderar quais as melhores oportunidades de negócio a curto e médio prazo, não podendo haver lugar ao desperdício. Outro AM refere que o budget é conseguido através da apresentação de um plano de acção onde se justifique um determinado budget para atingir o objectivo. Considera que perante a qualidade do plano e a sua aplicabilidade e retorno é atribuído um budget. Um terceiro AM refere que os investimentos são alocados às zonas de maior potencial ou a zonas onde é necessário crescer e desenvolver o negócio. Distribui em função da melhor rentabilidade.

Neste ponto, verifica-se que os vários AMs têm estratégias diferentes para atribuição dos budgets, embora seja consensual que ajudam a atingir melhores resultados.

10. Qual a sua opinião sobre os critérios de contratação de trabalhadores?

As respostas são variadas:

- Procura-se trazer para dentro da organização colaboradores que acrescentem valor.
- Os critérios devem ter como base os objectivos da companhia.
- São de acordo com a lei em vigor.

Cada companhia deve ter os seus critérios bem definidos e claros.

11. No seu departamento existe autonomia na gestão de recursos humanos?

As respostas a esta questão são contraditórias. Alguns AMs consideram que sim, outros referem que há pouca e um terceiro grupo considera que há suficiente. Um dos AMs refere que esta autonomia só se verifica dentro da equipa, fora desta é o RSM que quando é necessário ajuda.

12. Segundo Chiavenato "A avaliação ou administração de desempenho é um método que, visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos." Em que medida a avaliação do desempenho tem impacto nos Delegados de Informação Médica (DIM) e nos Area Managers (AM)?

Todos os AMs inquiridos explicaram como é feita a avaliação desempenho na companhia:

- é importante, pois é uma maneira de diferenciar os colaboradores;
- permite um maior foco nas pessoas de forma contínua;
- define completamente o comportamento e a atitude diária dos colaboradores;
- engloba objectivos de vendas, KPI's, implementação da estratégia e desenvolvimento pessoal. É o resultado anual de momentos de avaliação formal em cada ciclo e reflecte a contribuição individual dos colaboradores.

Só um dos inquiridos se referiu ao impacto nos colaboradores: “è um momento em que é feita uma revisitação ao que foi ou não conseguido, valorizando e reconhecendo os aspectos positivos, incentivando que estes tenham réplica no futuro. Também é avaliado e discutido o que correu menos bem, tentando arranjar soluções para ultrapassar barreiras ou dificuldades que tenham surgido. Com a avaliação os colaboradores são premiados pelas suas performances.

13. Considera os mecanismos de avaliação da força de vendas (DIMs e AMs) ajustados à organização?

Acerca desta questão as opiniões não são consensuais. Se por um lado um grupo de inquiridos considera que sim, por outro alguns AMs defendem que há espaço para melhorar na medida em que os mecanismos de avaliação deveriam ser menos e mais simples de forma a aumentar o foco e a não dispersar tanto.

14. A remuneração base não engloba prémios, subsídios, regalias ou qualquer outra forma de rendimento acessório. A remuneração acessória são todos aqueles

proventos colocados à disposição do trabalhador por parte da entidade patronal que não compreendem a remuneração base. Como é o esquema remuneratório na empresa comparado com o mercado?

Alguns dos inquiridos consideram acima da média do mercado, outros na média do mercado. Um dos AMs acredita que é adequado e distingue os bons dos menos bons desempenhos.

15. A Gestão da Formação é uma estratégia global de qualificação dos Recursos Humanos. Na sua empresa existem planos de formação por departamento?

A maior parte dos inquiridos considera que sim, referindo que a empresa tem uma forte preocupação neste sentido, permitindo uma formação constante, no entanto um dos AMs refere que por vezes os planos de formação são anunciados e depois ficam algo esquecidos.

16. A eficiência refere-se à relação entre os resultados obtidos e os recursos empregues. Quer comentar as questões da eficiência no seu departamento?

Se por um lado um grupo de AMs considera que a eficiência está acima do previsto, outros consideram que há aspectos a melhorar. Há que adequar o desempenho e melhorar nas áreas identificadas para o efeito.

17. Como comenta os indicadores de eficiência utilizados na empresa?

Relativamente a esta questão as respostas são pouco consensuais. Uns consideram bons e de acordo com o mercado. Em contrapartida um grupo significativo considera que sendo definidos pela internacional, apresentam-se desajustados da realidade do “terreno” e exigentes.

18. Quais as diferenças que tem observado ao longo dos últimos 5 anos na gestão desta companhia?

Todos os inquiridos reconhecem que ao longo dos últimos 5 anos a companhia tem melhorado adaptando-se às necessidades do mercado com maior foco no objectivo

comum. Esta mudança é reconhecida como a razão do grande sucesso da organização.

Estas mudanças verificam-se a vários níveis:

- melhoria da preocupação com os trabalhadores;
- melhoria no reconhecimento das melhores práticas;
- mais informação e abertura dentro da organização;
- mais empenho no desenvolvimento individual dos colaboradores;
- melhor eficiência;
- implementação anual do projecto focus, onde se procura auscultar os colaboradores sobre os problemas da companhia (diagnóstico organizacional)
- maior espaço de delegação e responsabilidades colectivas e individuais;
- as pessoas estão mais motivadas.

19. O constrangimento nas relações de trabalho tornou-se um sério problema enfrentado actualmente pelas empresas. O conformismo nos funcionários deve-se muitas vezes ao respeito pela instituição, ao medo de sanções, ao sentimento de dever e de estima pelo superior hierárquico, aspirações de mobilidade profissional e ausência de conflito entre grupos a que o funcionário deva lealdade. Quer comentar no âmbito da actual forma de gestão?

É unânime que os constrangimentos estão cada vez mais ultrapassados. Há uma maior proximidade junto da chefia directa, o que é natural. O survey anual anónimo de feedback (focus) é muito importante. A própria direcção tem feito um esforço para haver maior proximidade e tem alterado alguns procedimentos de acordo com o feedback dos colaboradores. Todos reconhecem que esta é uma empresa em que a opinião de todos é tida em conta e as pessoas são vistas com capacidade para acrescentar valor. Há total respeito pelas pessoas e integridade dos seus valores. A organização privilegia a motivação e ambição.

20. Qual a sua formação académica?

Dos inquiridos cerca de 50% são licenciados, os restantes têm o 12º ano.

21. Há quanto tempo permanece na companhia?

Entre 7 e 18 anos de companhia

22. Qual a experiência que tem noutras companhias?

A maioria teve experiência como DIM noutras companhias. Um dos inquiridos foi também Product Manager (PM) e outro não teve qualquer experiência noutras companhias.

23. Qual a sua avaliação de desempenho no ano de 2008?

Um dos inquiridos teve como avaliação de desempenho muito eficiente (4-5). Os restantes tiveram eficiente (3-4).

Anexo F - Questionário de Diagnóstico de Competências de Gestão

Lopes e Felício (2005)

					*
	COMPORTAMENTOS	1	2	3	4
1	Identifica acções a desenvolver com maior impacto estratégico				
2	Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução				
3	Sabe quando terminar uma discussão				
4	Sabe quando deve apoiar e aconselhar ou dar empowerment				
5	Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores, proporcionando oportunidades de desenvolvimento				
6	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista				
7	Identifica as implicações mais vastas das decisões				
8	Dá os recursos necessários de acordo com as prioridades				
9	Estabelece procedimentos para a realização do trabalho				
10	Em situações de stress mantém a calma				
11	Envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas decisões que os afectam				
12	Facilita o desenvolvimento da Visão da Empresa				
13	Estabelece desafios e encoraja/apoia o assumir de riscos				
14	Sabe ouvir e facilita o diálogo				
15	Reconhece, utiliza e integra as contribuições das diversas culturas				
16	Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância				
17	Focaliza-se nas informações importantes sem se perder em detalhes desnecessário				
18	Identifica as questões e tendências que influenciam as formas de funcionamento.				
19	Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade				
20	Reconhece os bons desempenhos				
21	Dá directivas claras e define prioridades para a equipa				
22	Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem				
23	Aceita críticas com espírito de abertura				
24	Facilita e promove o acesso à informação				

* 1- Nunca; 2-Algumas vezes; 3-Quase sempre; 4-Sempre

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

25	Forma equipas eficazes tendo em conta a complementaridade dos membros				
26	Procura, integra e avalia a informação necessária antes de tomar decisões				
27	Identifica e antecipa oportunidades de negócio				
28	Define os papéis e responsabilidades dos membros da equipa				
29	Toma em consideração os sentimentos e preferências das pessoas na tomada de decisão				
30	Dá prioridade à obtenção de resultados				
31	Sabe utilizar conselhos de outros e adaptar o seu comportamento aos resultados de novas experiências				
32	Desenvolve trabalho entre grupos desencorajando o espírito de “capelinha”				
33	Inspira confiança				
34	Procura sempre soluções mutuamente ganhadoras				
35	Concebe soluções inovadoras e eficazes				
36	Gere solicitações múltiplas				
37	Aprende com os próprios erros				
38	A atitude de colaboração com os outros é exemplar				
39	Demonstra coerência entre as palavras e acções				
40	Considera soluções alternativas antes de tomar decisões				
41	Cumpe os compromissos que assume				
42	Aposta na aprendizagem e auto-desevolvimento				
43	Distribui trabalho de acordo com o volume, prioridades e capacidades individuais				
44	Trata as pessoas com respeito				
45	Toma decisões atempadamente				
46	Estabelece prazos realistas e estima os recursos quando planeia				
47	Identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores				
48	Sabe gerir um debate, clarificando e questionando para conseguir um entendimento mais profundo das situações				
49	Estabelece métodos para medir os resultados				
50	Toma decisões em situações de incerteza				
51	Identifica as necessidades a longo prazo				
52	Sabe gerir o tempo				

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

53	Sabe ligar os objectivos da equipa à visão da empresa				
54	Está disponível e dá apoio sempre que necessário				
55	Sabe dar respostas construtivas				
56	Sabe ouvir atentamente o outro sem o interromper				
57	Sabe influenciar decisões				
58	Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado				
59	Procura planear trabalho com os outros Departamentos				
60	Confere aos outros a autonomia necessária para cumprir os seus objectivos				
61	Transmite o sentido da visão e objectivos de uma forma envolvente				
62	Desafia o “sempre se fez assim”				
63	Sabe reorientar o desempenho quando os objectivos não estão a ser cumpridos				
64	Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas				
65	Identifica contradições entre as grandes opções e as actividades o dia-a-dia				
66	É curioso e procura descobrir as melhores práticas				
67	Antecipa as posições e reacções dos outros e age em conformidade				
68	Responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo				
69	Fomenta a postura de aprender a aprender				
70	Quando erra fica aborrecido consigo mesmo				
71	Sabe relacionar-se com as pessoas certas				
72	Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa				

Anexo G - Questionário utilizado para diagnóstico do estilo de liderança e cultura organizacional

Fonte: (Felício, Lopes, Salgueiro, & Parreira, 2007)

Questionário Perfil de Liderança e Cultura Organizacional	Resp.
1. Mantém a unidade motivada para os resultados	
2. Cria coesão e espírito de grupo	
3. Projecta as actividades para chegar com eficiência aos resultados	
4. Facilita o diálogo e sabe ouvir	
5. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	
6. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	
7. Mantém uma rede de contactos influentes	
8. Resolve problemas de forma criativa e inteligente	
9. Estabelece objectivos claros e define planos para os atingir	
10. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores	
11. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	
12. Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	
13. Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas	
14. Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários	
15. Consegue negociar bem envolvendo as partes	
16. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	
17. Coordena e controla o processo de trabalho	
18. Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	
19. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade	
20. Gere eficazmente os conflitos na equipa	
21. Concebe soluções inovadoras e eficazes	
22. Selecciona criticamente a informação	
23. Preocupa-se com planeamento adequado das actividades	
24. A sua motivação e empenhamento mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo	
25. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	
26. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	
27. Desafia o "sempre se fez assim"	
28. Fixa metas a atingir	
29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	
30. Apresenta bem a informação por escrito	

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

31. Sabe relacionar-se com as pessoas certas	
32. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	
33. Delega eficazmente nos seus subordinados	
34. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	
35. Consegue conjugar perspectivas conflituais	
36. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho	
37. Examina a informação com sentido crítico	
38. Procura sempre soluções em que todos ganham	
39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as	
40. Demonstra grande motivação pelo seu papel	
41. Confere o cumprimento das metas fixadas	
42. Dá um sentido de ordem à actividade	
43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress	
44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	
45. Lida bem com as situações de mudança	
46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	
47. Decide e não espera que as coisas aconteçam	
48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração	

Escala a utilizar: 1 Nunca, 2 Muito Raramente, 3 Raramente, 4 Por vezes, 5 Frequentemente, 6 Muito Frequentemente, 7 Sempre

Anexo H - Versão Final do Questionário de Diagnóstico de Competências de Gestão

MESTRADO EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Fátima Sá Silva, Prof. Doutor Albino Lopes

Julho 2009

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Responda com base na seguinte chave:

1 – Nunca 2 – Algumas vezes 3 – Quase sempre 4 – Sempre

	COMPORTAMENTOS	1	2	3	4
1	Identifica acções a desenvolver com maior impacto estratégico				
2	Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução				
3	Sabe acabar no tempo certo uma discussão				
4	Sabe quando deve apoiar e aconselhar ou dar autonomia				
5	Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores, proporcionando oportunidades de desenvolvimento				
6	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista				
7	Identifica as implicações mais vastas das decisões				
8	Dá os recursos necessários de acordo com as prioridades				
9	Estabelece procedimentos para a realização do trabalho				
10	Em situações de stress mantém a calma				
11	Envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas decisões que os afectam				
12	Facilita o desenvolvimento da Visão da Empresa				
13	Estabelece desafios e encoraja/apoia o assumir de riscos				
14	Sabe ouvir e facilita o diálogo				
15	Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância				
16	Focaliza-se nas informações importantes sem se perder em detalhes desnecessário				

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

17	Identifica as questões e tendências que influenciam as formas de funcionamento.				
18	Reconhece os bons desempenhos				
19	Dá directivas claras e define prioridades para a equipa				
20	Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem				
21	Aceita críticas com espírito de abertura				
22	Facilita e promove o acesso à informação				
23	Forma equipas eficazes tendo em conta a complementaridade dos membros				
24	Procura, integra e avalia a informação necessária antes de tomar decisões				
25	Identifica e antecipa oportunidades de negócio				
26	Define os papéis e responsabilidades dos membros da equipa				
27	Toma em consideração os sentimentos e preferências das pessoas na tomada de decisão				
28	Dá prioridade à obtenção de resultados				
29	Sabe utilizar conselhos de outros e adaptar o seu comportamento aos resultados de novas experiências				
30	Inspira confiança				
31	Procura sempre soluções mutuamente ganhadoras				
32	Concebe soluções inovadoras e eficazes				
33	Gere solicitações múltiplas e prioridades antagónicas				
34	Aprende com os próprios erros				
35	Serve de exemplo na sua atitude de colaboração com os outros				
36	Demonstra coerência entre as palavras e acções				
37	Considera soluções alternativas antes de tomar decisões				
38	Cumpe os compromissos que assume				
39	Aposta na aprendizagem e auto-desevolvimento				
40	Distribui trabalho de acordo com o volume, prioridades e capacidades individuais				
41	Trata as pessoas com respeito				
42	Toma decisões atempadamente				
43	Estabelece prazos realistas e estima os recursos quando planeia				
44	Identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores				
45	Sabe gerir um debate, clarificando e questionando para				

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

	conseguir um entendimento mais profundo das situações				
46	Estabelece métodos para medir os resultados				
47	Toma decisões em situações de incerteza				
48	Identifica as necessidades a longo prazo				
49	Sabe gerir o tempo				
50	Sabe ligar os objectivos da equipa à visão da empresa				
51	Está disponível e dá apoio sempre que necessário				
52	Sabe dar respostas construtivas				
53	Sabe ouvir atentamente o outro sem o interromper				
54	Sabe influenciar decisões				
55	Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado				
56	Procura planear trabalho com os outros Departamentos				
57	Confere aos outros a autonomia necessária para cumprir os seus objectivos				
58	Transmite o sentido da visão e objectivos de uma forma envolvente				
59	Desafia o “sempre se fez assim”				
60	Sabe reorientar o desempenho quando os objectivos não estão a ser cumpridos				
61	Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas				
62	Identifica contradições entre as grandes opções e as actividades o dia-a-dia				
63	É curioso e procura descobrir as melhores práticas				
64	Antecipa as posições e reacções dos outros e age em conformidade				
65	Responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo				
66	Fomenta a postura de aprender a aprender				
67	Quando erra fica aborrecido consigo mesmo				
68	Sabe relacionar-se com as pessoas certas				
69	Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa				

Obrigada pela colaboração

Anexo I – Tabelas para a análise estatística

Oneway

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
Apoio_Colaboradores	,686	3	84	,563
Inovação	,463	3	84	,709
Promoção_pessoas	2,600	3	86	,057
Promoção_informação	,213	3	86	,887
Distribuição_Trabalho	,490	3	87	,690
Negociacao_objectivo	,699	3	86	,555
Gestao_tempo	,943	3	87	,423
Aviação_Resultados	1,709	3	87	,171
Acesso_informação	,971	3	88	,410
Planeamento	,696	3	86	,557

Post Hoc Tests

Oneway

Descriptives

Apoio_Colaboradores

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
DIM Subordinados	54	64,3148	13,67524	1,86096	60,5822	68,0474	23,00	83,00
AM - Chefias próprios	5	67,2000	9,98499	4,46542	54,8020	79,5980	54,00	80,00
AM - Chefias parceiros	21	56,2381	9,95944	2,17333	51,7046	60,7716	42,00	76,00
Chefias topo	8	71,1250	9,47836	3,35111	63,2009	79,0491	56,00	82,00
Total	88	63,1705	12,95014	1,38049	60,4266	65,9143	23,00	83,00

Test of Homogeneity of Variances

Apoio_Colaboradores

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
,686	3	84	,563

ANOVA

Apoio_Colaboradores

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1667,311	3	555,770	3,612	,017
Within Groups	12923,133	84	153,847		
Total	14590,443	87			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Apoio_Colaboradores

Scheffe

(I) Categorias	(J) Categorias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
DIM Subordinados	AM - Chefias próprios	-2,88519	5,79814	,969	-19,4273	13,6570
	AM - Chefias parceiros	8,07672	3,18984	,102	-1,0239	17,1774
	Chefias topo	-6,81019	4,69892	,555	-20,2163	6,5959
AM - Chefias próprios	DIM Subordinados	2,88519	5,79814	,969	-13,6570	19,4273
	AM - Chefias parceiros	10,96190	6,17215	,374	-6,6473	28,5711
	Chefias topo	-3,92500	7,07108	,958	-24,0989	16,2489
AM - Chefias parceiros	DIM Subordinados	-8,07672	3,18984	,102	-17,1774	1,0239
	AM - Chefias próprios	-10,96190	6,17215	,374	-28,5711	6,6473
	Chefias topo	-14,88690*	5,15334	,046	-29,5894	-,1844
Chefias topo	DIM Subordinados	6,81019	4,69892	,555	-6,5959	20,2163
	AM - Chefias próprios	3,92500	7,07108	,958	-16,2489	24,0989
	AM - Chefias parceiros	14,88690*	5,15334	,046	,1844	29,5894

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Homogeneous Subsets

Apoio_Colaboradores

Scheffe^{a,b}

Categorias	N	Subset for alpha = .05
		1
AM - Chefias parceiros	21	56,2381
DIM Subordinados	54	64,3148
AM - Chefias próprios	5	67,2000
Chefias topo	8	71,1250
Sig.		,069

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,227.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

Oneway

Descriptives

Inovação

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					DIM Subordinados	55		
AM - Chefias próprios	5	42,6000	6,84105	3,05941	34,1057	51,0943	36,00	54,00
AM - Chefias parceiros	20	35,7000	5,76833	1,28984	33,0003	38,3997	29,00	45,00
Chefias topo	8	41,1250	7,25923	2,56653	35,0561	47,1939	31,00	51,00
Total	88	38,7727	7,55170	,80501	37,1727	40,3728	20,00	55,00

Test of Homogeneity of Variances

Inovação

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
,463	3	84	,709

ANOVA

Inovação

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	316,380	3	105,460	1,907	,135
Within Groups	4645,075	84	55,299		
Total	4961,455	87			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Inovação

Scheffe

(I) Categorias	(J) Categorias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
DIM Subordinados	AM - Chefias próprios	-3,40000	3,47349	,811	-13,3099	6,5099
	AM - Chefias parceiros	3,50000	1,94174	,361	-2,0398	9,0398
	Chefias topo	-1,92500	2,81385	,926	-9,9529	6,1029
AM - Chefias próprios	DIM Subordinados	3,40000	3,47349	,811	-6,5099	13,3099
	AM - Chefias parceiros	6,90000	3,71815	,335	-3,7079	17,5079
	Chefias topo	1,47500	4,23934	,989	-10,6199	13,5699
AM - Chefias parceiros	DIM Subordinados	-3,50000	1,94174	,361	-9,0398	2,0398
	AM - Chefias próprios	-6,90000	3,71815	,335	-17,5079	3,7079
	Chefias topo	-5,42500	3,11083	,391	-14,3002	3,4502
Chefias topo	DIM Subordinados	1,92500	2,81385	,926	-6,1029	9,9529
	AM - Chefias próprios	-1,47500	4,23934	,989	-13,5699	10,6199
	AM - Chefias parceiros	5,42500	3,11083	,391	-3,4502	14,3002

Homogeneous Subsets

Inovação

Scheffe^{a,b}

Categorias	N	Subset for alpha = .05
		1
AM - Chefias parceiros	20	35,7000
DIM Subordinados	55	39,2000
Chefias topo	8	41,1250
AM - Chefias próprios	5	42,6000
Sig.		,231

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,173.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

Oneway

Descriptives

Promoção_pessoas

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
DIM Subordinados	56	18,2143	4,19833	,56103	17,0900	19,3386	6,00	24,00
AM - Chefias próprios	5	19,6000	2,40832	1,07703	16,6097	22,5903	17,00	23,00
AM - Chefias parceiros	21	15,9524	2,76543	,60347	14,6936	17,2112	12,00	23,00
Chefias topo	8	18,3750	2,38672	,84383	16,3797	20,3703	16,00	23,00
Total	90	17,7778	3,80058	,40062	16,9818	18,5738	6,00	24,00

Test of Homogeneity of Variances

Promoção_pessoas

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
2,600	3	86	,057

ANOVA

Promoção_pessoas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	100,100	3	33,367	2,421	,072
Within Groups	1185,456	86	13,784		
Total	1285,556	89			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Promoção_pessoas

Scheffe

(I) Categorias	(J) Categorias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
DIM Subordinados	AM - Chefias próprios	-1,38571	1,73292	,887	-6,3274	3,5560
	AM - Chefias parceiros	2,26190	,95003	,137	-,4472	4,9710
	Chefias topo	-,16071	1,40328	1,000	-4,1624	3,8410
AM - Chefias próprios	DIM Subordinados	1,38571	1,73292	,887	-3,5560	6,3274
	AM - Chefias parceiros	3,64762	1,84750	,280	-1,6208	8,9161
	Chefias topo	1,22500	2,11658	,953	-4,8108	7,2608
AM - Chefias parceiros	DIM Subordinados	-2,26190	,95003	,137	-4,9710	,4472
	AM - Chefias próprios	-3,64762	1,84750	,280	-8,9161	1,6208
	Chefias topo	-2,42262	1,54255	,485	-6,8214	1,9762
Chefias topo	DIM Subordinados	,16071	1,40328	1,000	-3,8410	4,1624
	AM - Chefias próprios	-1,22500	2,11658	,953	-7,2608	4,8108
	AM - Chefias parceiros	2,42262	1,54255	,485	-1,9762	6,8214

Homogeneous Subsets

Promoção_pessoas

Scheffe^{a,b}

Categorias	N	Subset for alpha = .05
		1
AM - Chefias parceiros	21	15,9524
DIM Subordinados	56	18,2143
Chefias topo	8	18,3750
AM - Chefias próprios	5	19,6000
Sig.		,184

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,244.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

Oneway

Descriptives

Promoção informação

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					DIM Subordinados	56		
AM - Chefias próprios	5	14,4000	2,07364	,92736	11,8252	16,9748	12,00	17,00
AM - Chefias parceiros	21	12,9048	2,09535	,45724	11,9510	13,8586	10,00	16,00
Chefias topo	8	16,0000	3,07060	1,08562	13,4329	18,5671	11,00	20,00
Total	90	14,4222	2,68570	,28310	13,8597	14,9847	7,00	20,00

Test of Homogeneity of Variances

Promoção informação

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
,213	3	86	,887

ANOVA

Promoção informação

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	74,964	3	24,988	3,790	,013
Within Groups	566,992	86	6,593		
Total	641,956	89			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Promoção_informação

Scheffe

(I) Categorias	(J) Categorias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
DIM Subordinados	AM - Chefias próprios	,36786	1,19846	,992	-3,0497	3,7855
	AM - Chefias parceiros	1,86310	,65702	,052	-,0105	3,7367
	Chefias topo	-1,23214	,97049	,658	-3,9996	1,5354
AM - Chefias próprios	DIM Subordinados	-,36786	1,19846	,992	-3,7855	3,0497
	AM - Chefias parceiros	1,49524	1,27771	,713	-2,1483	5,1388
	Chefias topo	-1,60000	1,46380	,755	-5,7742	2,5742
AM - Chefias parceiros	DIM Subordinados	-1,86310	,65702	,052	-3,7367	,0105
	AM - Chefias próprios	-1,49524	1,27771	,713	-5,1388	2,1483
	Chefias topo	-3,09524*	1,06680	,044	-6,1374	-,0531
Chefias topo	DIM Subordinados	1,23214	,97049	,658	-1,5354	3,9996
	AM - Chefias próprios	1,60000	1,46380	,755	-2,5742	5,7742
	AM - Chefias parceiros	3,09524*	1,06680	,044	,0531	6,1374

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Homogeneous Subsets

Promoção_informação

Scheffe^{a,b}

Categorias	N	Subset for alpha = .05
		1
AM - Chefias parceiros	21	12,9048
AM - Chefias próprios	5	14,4000
DIM Subordinados	56	14,7679
Chefias topo	8	16,0000
Sig.		,066

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,244.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

Oneway

Descriptives

Distribuição_Trabalho

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
DIM Subordinados	57	11,8947	2,31211	,30625	11,2813	12,5082	5,00	16,00
AM - Chefias próprios	5	12,4000	2,19089	,97980	9,6797	15,1203	10,00	16,00
AM - Chefias parceiros	21	11,0000	1,61245	,35187	10,2660	11,7340	8,00	13,00
Chefias topo	8	13,5000	2,44949	,86603	11,4522	15,5478	9,00	16,00
Total	91	11,8571	2,23891	,23470	11,3909	12,3234	5,00	16,00

Test of Homogeneity of Variances

Distribuição_Trabalho

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
,490	3	87	,690

ANOVA

Distribuição_Trabalho

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	38,574	3	12,858	2,711	,050
Within Groups	412,568	87	4,742		
Total	451,143	90			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Distribuição_Trabalho

Scheffe

(I) Categorias	(J) Categorias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
DIM Subordinados	AM - Chefias próprios	-,50526	1,01569	,969	-3,4010	2,3905
	AM - Chefias parceiros	,89474	,55589	,463	-,6901	2,4796
	Chefias topo	-1,60526	,82217	,289	-3,9493	,7387
AM - Chefias próprios	DIM Subordinados	,50526	1,01569	,969	-2,3905	3,4010
	AM - Chefias parceiros	1,40000	1,08363	,645	-1,6894	4,4894
	Chefias topo	-1,10000	1,24145	,853	-4,6394	2,4394
AM - Chefias parceiros	DIM Subordinados	-,89474	,55589	,463	-2,4796	,6901
	AM - Chefias próprios	-1,40000	1,08363	,645	-4,4894	1,6894
	Chefias topo	-2,50000	,90476	,061	-5,0795	,0795
Chefias topo	DIM Subordinados	1,60526	,82217	,289	-,7387	3,9493
	AM - Chefias próprios	1,10000	1,24145	,853	-2,4394	4,6394
	AM - Chefias parceiros	2,50000	,90476	,061	-,0795	5,0795

Homogeneous Subsets

Distribuição_Trabalho

Scheffe^{a,b}

Categorias	N	Subset for alpha = .05
		1
AM - Chefias parceiros	21	11,0000
DIM Subordinados	57	11,8947
AM - Chefias próprios	5	12,4000
Chefias topo	8	13,5000
Sig.		,088

Means for groups in homogeneous subsets are display ed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,252.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

Oneway

Descriptives

Negociacao_objetivo

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					DIM Subordinados	56		
AM - Chefias próprios	5	18,0000	2,54951	1,14018	14,8344	21,1656	15,00	21,00
AM - Chefias parceiros	21	16,0000	2,75681	,60159	14,7451	17,2549	12,00	21,00
Chefias topo	8	19,6250	2,66927	,94373	17,3934	21,8566	16,00	23,00
Total	90	17,5444	3,41234	,35969	16,8297	18,2591	7,00	24,00

Test of Homogeneity of Variances

Negociacao_objetivo

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
,699	3	86	,555

ANOVA

Negociacao_objetivo

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	89,019	3	29,673	2,694	,051
Within Groups	947,304	86	11,015		
Total	1036,322	89			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Negociacao_objetivo

Scheffe

(I) Categorias	(J) Categorias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
DIM Subordinados	AM - Chefias próprios	-,21429	1,54911	,999	-4,6318	4,2032
	AM - Chefias parceiros	1,78571	,84925	,227	-,6361	4,2075
	Chefias topo	-1,83929	1,25443	,545	-5,4165	1,7379
AM - Chefias próprios	DIM Subordinados	,21429	1,54911	,999	-4,2032	4,6318
	AM - Chefias parceiros	2,00000	1,65153	,691	-2,7096	6,7096
	Chefias topo	-1,62500	1,89207	,864	-7,0205	3,7705
AM - Chefias parceiros	DIM Subordinados	-1,78571	,84925	,227	-4,2075	,6361
	AM - Chefias próprios	-2,00000	1,65153	,691	-6,7096	2,7096
	Chefias topo	-3,62500	1,37892	,083	-7,5572	,3072
Chefias topo	DIM Subordinados	1,83929	1,25443	,545	-1,7379	5,4165
	AM - Chefias próprios	1,62500	1,89207	,864	-3,7705	7,0205
	AM - Chefias parceiros	3,62500	1,37892	,083	-,3072	7,5572

Homogeneous Subsets

Negociacao_objetivo

Scheffe^{a,b}

Categorias	N	Subset for alpha = .05
		1
AM - Chefias parceiros	21	16,0000
DIM Subordinados	56	17,7857
AM - Chefias próprios	5	18,0000
Chefias topo	8	19,6250
Sig.		,115

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,244.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

Oneway

Descriptives

Gestao_tempo

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					DIM Subordinados	56		
AM - Chefias próprios	6	10,6667	1,96638	,80277	8,6031	12,7303	9,00	14,00
AM - Chefias parceiros	21	10,3333	1,62275	,35411	9,5947	11,0720	8,00	13,00
Chefias topo	8	13,3750	2,50357	,88515	11,2820	15,4680	9,00	16,00
Total	91	11,4396	2,34856	,24620	10,9504	11,9287	4,00	16,00

Test of Homogeneity of Variances

Gestao_tempo

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
,943	3	87	,423

ANOVA

Gestao_tempo

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	61,989	3	20,663	4,138	,009
Within Groups	434,429	87	4,993		
Total	496,418	90			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Gestao_tempo

Scheffe

(I) Categorias	(J) Categorias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
DIM Subordinados	AM - Chefias próprios	,99405	,95990	,784	-1,7426	3,7307
	AM - Chefias parceiros	1,32738	,57180	,154	-,3028	2,9576
	Chefias topo	-1,71429	,84460	,256	-4,1222	,6937
AM - Chefias próprios	DIM Subordinados	-,99405	,95990	,784	-3,7307	1,7426
	AM - Chefias parceiros	,33333	1,03442	,991	-2,6158	3,2825
	Chefias topo	-2,70833	1,20682	,177	-6,1490	,7323
AM - Chefias parceiros	DIM Subordinados	-1,32738	,57180	,154	-2,9576	,3028
	AM - Chefias próprios	-,33333	1,03442	,991	-3,2825	2,6158
	Chefias topo	-3,04167*	,92842	,017	-5,6886	-,3947
Chefias topo	DIM Subordinados	1,71429	,84460	,256	-,6937	4,1222
	AM - Chefias próprios	2,70833	1,20682	,177	-,7323	6,1490
	AM - Chefias parceiros	3,04167*	,92842	,017	,3947	5,6886

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Homogeneous Subsets

Gestao_tempo

Scheffe^{a,b}

Categorias	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
AM - Chefias parceiros	21	10,3333	
AM - Chefias próprios	6	10,6667	
DIM Subordinados	56	11,6607	11,6607
Chefias topo	8		13,3750
Sig.		,580	,354

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,200.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

Oneway

Descriptives

Aviação Resultados

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
DIM Subordinados	56	6,0000	1,61808	,21622	5,5667	6,4333	2,00	8,00
AM - Chefias próprios	6	5,8333	1,16905	,47726	4,6065	7,0602	4,00	7,00
AM - Chefias parceiros	21	5,3333	,91287	,19920	4,9178	5,7489	4,00	7,00
Chefias topo	8	5,8750	1,12599	,39810	4,9336	6,8164	4,00	7,00
Total	91	5,8242	1,42668	,14956	5,5271	6,1213	2,00	8,00

Test of Homogeneity of Variances

Aviação Resultados

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
1,709	3	87	,171

ANOVA

Aviação Resultados

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,812	3	2,271	1,120	,345
Within Groups	176,375	87	2,027		
Total	183,187	90			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Avaliação_Resultados

Scheffe

(I) Categorias	(J) Categorias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
DIM Subordinados	AM - Chefias próprios	,16667	,61162	,995	-1,5771	1,9104
	AM - Chefias parceiros	,66667	,36433	,347	-,3721	1,7054
	Chefias topo	,12500	,53816	,997	-1,4093	1,6593
AM - Chefias próprios	DIM Subordinados	-,16667	,61162	,995	-1,9104	1,5771
	AM - Chefias parceiros	,50000	,65911	,902	-1,3791	2,3791
	Chefias topo	-,04167	,76896	1,000	-2,2340	2,1506
AM - Chefias parceiros	DIM Subordinados	-,66667	,36433	,347	-1,7054	,3721
	AM - Chefias próprios	-,50000	,65911	,902	-2,3791	1,3791
	Chefias topo	-,54167	,59157	,840	-2,2282	1,1449
Chefias topo	DIM Subordinados	-,12500	,53816	,997	-1,6593	1,4093
	AM - Chefias próprios	,04167	,76896	1,000	-2,1506	2,2340
	AM - Chefias parceiros	,54167	,59157	,840	-1,1449	2,2282

Homogeneous Subsets

Avaliação_Resultados

Scheffe^{a,b}

Categorias	N	Subset for alpha = .05
		1
AM - Chefias parceiros	21	5,3333
AM - Chefias próprios	6	5,8333
Chefias topo	8	5,8750
DIM Subordinados	56	6,0000
Sig.		,747

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,200.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

Oneway

Descriptives

Acesso_informação

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
DIM Subordinados	57	6,1579	1,19208	,15789	5,8416	6,4742	3,00	8,00
AM - Chefias próprios	6	6,5000	,83666	,34157	5,6220	7,3780	6,00	8,00
AM - Chefias parceiros	21	5,0952	,88909	,19401	4,6905	5,4999	4,00	6,00
Chefias topo	8	6,3750	1,40789	,49776	5,1980	7,5520	4,00	8,00
Total	92	5,9565	1,21269	,12643	5,7054	6,2077	3,00	8,00

Test of Homogeneity of Variances

Acesso_informação

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
,971	3	88	,410

ANOVA

Acesso_informação

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	21,063	3	7,021	5,479	,002
Within Groups	112,763	88	1,281		
Total	133,826	91			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Acesso_informação

Scheffe

(I) Categorias	(J) Categorias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
DIM Subordinados	AM - Chefias próprios	-,34211	,48585	,920	-1,7269	1,0427
	AM - Chefias parceiros	1,06266*	,28896	,005	,2390	1,8863
	Chefias topo	-,21711	,42738	,968	-1,4353	1,0011
AM - Chefias próprios	DIM Subordinados	,34211	,48585	,920	-1,0427	1,7269
	AM - Chefias parceiros	1,40476	,52401	,074	-,0889	2,8984
	Chefias topo	,12500	,61134	,998	-1,6176	1,8676
AM - Chefias parceiros	DIM Subordinados	-1,06266*	,28896	,005	-1,8863	-,2390
	AM - Chefias próprios	-1,40476	,52401	,074	-2,8984	,0889
	Chefias topo	-1,27976	,47031	,067	-2,6203	,0608
Chefias topo	DIM Subordinados	,21711	,42738	,968	-1,0011	1,4353
	AM - Chefias próprios	-,12500	,61134	,998	-1,8676	1,6176
	AM - Chefias parceiros	1,27976	,47031	,067	-,0608	2,6203

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Homogeneous Subsets

Acesso_informação

Scheffe^{a,b}

Categorias	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
AM - Chefias parceiros	21	5,0952	
DIM Subordinados	57	6,1579	6,1579
Chefias topo	8	6,3750	6,3750
AM - Chefias próprios	6		6,5000
Sig.		,074	,916

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 11,210.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Competências de Liderança nos Líderes Intermédios

Oneway

Descriptives

Planeamento

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
DIM Subordinados	56	6,0179	1,21343	,16215	5,6929	6,3428	3,00	8,00
AM - Chefias próprios	5	5,4000	,54772	,24495	4,7199	6,0801	5,00	6,00
AM - Chefias parceiros	21	5,0476	1,11697	,24374	4,5392	5,5561	3,00	7,00
Chefias topo	8	6,1250	,83452	,29505	5,4273	6,8227	5,00	7,00
Total	90	5,7667	1,19972	,12646	5,5154	6,0179	3,00	8,00

Test of Homogeneity of Variances

Planeamento

Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
,696	3	86	,557

ANOVA

Planeamento

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16,090	3	5,363	4,118	,009
Within Groups	112,010	86	1,302		
Total	128,100	89			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Planeamento

Scheffe

(I) Categorias	(J) Categorias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
DIM Subordinados	AM - Chefias próprios	,61786	,53268	,719	-,9012	2,1369
	AM - Chefias parceiros	,97024*	,29202	,015	,1375	1,8030
	Chefias topo	-,10714	,43135	,996	-1,3372	1,1229
AM - Chefias próprios	DIM Subordinados	-,61786	,53268	,719	-2,1369	,9012
	AM - Chefias parceiros	,35238	,56790	,943	-1,2671	1,9718
	Chefias topo	-,72500	,65061	,743	-2,5803	1,1303
AM - Chefias parceiros	DIM Subordinados	-,97024*	,29202	,015	-1,8030	-,1375
	AM - Chefias próprios	-,35238	,56790	,943	-1,9718	1,2671
	Chefias topo	-1,07738	,47416	,169	-2,4295	,2748
Chefias topo	DIM Subordinados	,10714	,43135	,996	-1,1229	1,3372
	AM - Chefias próprios	,72500	,65061	,743	-1,1303	2,5803
	AM - Chefias parceiros	1,07738	,47416	,169	-,2748	2,4295

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Homogeneous Subsets

Planeamento

Scheffe^{a,b}

Categorias	N	Subset for alpha = .05
		1
AM - Chefias parceiros	21	5,0476
AM - Chefias próprios	5	5,4000
DIM Subordinados	56	6,0179
Chefias topo	8	6,1250
Sig.		,215

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,244.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Oneway

Test of Homogeneity of Variances

Global			
Levene Statistic	df 1	df 2	Sig.
1,735	3	82	,166

ANOVA

Global					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12595,966	3	4198,655	3,828	,013
Within Groups	89951,569	82	1096,970		
Total	102547,5	85			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Global

Scheffe

(I) Categorias	(J) Categorias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
DIM Subordinados	AM - Chefias próprios	-6,43396	15,49489	,982	-50,6631	37,7952
	AM - Chefias parceiros	24,41604	8,69172	,056	-,3939	49,2260
	Chefias topo	-14,93396	12,56260	,703	-50,7931	20,9252
AM - Chefias próprios	DIM Subordinados	6,43396	15,49489	,982	-37,7952	50,6631
	AM - Chefias parceiros	30,85000	16,56027	,331	-16,4202	78,1202
	Chefias topo	-8,50000	18,88161	,977	-62,3964	45,3964
AM - Chefias parceiros	DIM Subordinados	-24,41604	8,69172	,056	-49,2260	,3939
	AM - Chefias próprios	-30,85000	16,56027	,331	-78,1202	16,4202
	Chefias topo	-39,35000	13,85532	,052	-78,8991	,1991
Chefias topo	DIM Subordinados	14,93396	12,56260	,703	-20,9252	50,7931
	AM - Chefias próprios	8,50000	18,88161	,977	-45,3964	62,3964
	AM - Chefias parceiros	39,35000	13,85532	,052	-,1991	78,8991

Homogeneous Subsets

Global

Scheffé^{a,b}

Categorias	N	Subset for alpha = .05
		1
AM - Chefias parceiros	20	172,1500
DIM Subordinados	53	196,5660
AM - Chefias próprios	5	203,0000
Chefias topo	8	211,5000
Sig.		,075

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,156.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Oneway

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Global

Bonferroni

(I) Categorias	(J) Categorias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
DIM Subordinados	AM - Chefias próprios	-6,43396	15,49489	1,000	-48,3286	35,4607
	AM - Chefias parceiros	24,41604*	8,69172	,037	,9156	47,9165
	Chefias topo	-14,93396	12,56260	1,000	-48,9003	19,0324
AM - Chefias próprios	DIM Subordinados	6,43396	15,49489	1,000	-35,4607	48,3286
	AM - Chefias parceiros	30,85000	16,56027	,396	-13,9252	75,6252
	Chefias topo	-8,50000	18,88161	1,000	-59,5515	42,5515
AM - Chefias parceiros	DIM Subordinados	-24,41604*	8,69172	,037	-47,9165	-,9156
	AM - Chefias próprios	-30,85000	16,56027	,396	-75,6252	13,9252
	Chefias topo	-39,35000*	13,85532	,034	-76,8116	-1,8884
Chefias topo	DIM Subordinados	14,93396	12,56260	1,000	-19,0324	48,9003
	AM - Chefias próprios	8,50000	18,88161	1,000	-42,5515	59,5515
	AM - Chefias parceiros	39,35000*	13,85532	,034	1,8884	76,8116

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	92,4
	Excluded ^a	7	7,6
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,984	69

RELIABILITY

/VARIABLES=P10 P14 P16 P2 P20 P21 P23 P29 P30 P31 P32 P3 P36 P38 P4 P41
P52 P53 P6 P35

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	95,7
	Excluded ^a	4	4,3
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,963	20

RELIABILITY

/VARIABLES=P1 P15 P26 P32 P45 P47 P54 P55 P59 P61 P62 P63 P64 P68

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	95,7
	Excluded ^a	4	4,3
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	14

RELIABILITY

/VARIABLES=P34 P39 P44 P65 P66 P69

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	97,8
	Excluded ^a	2	2,2
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	6

RELIABILITY

/VARIABLES=P7 P17 P24 P38 P58

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	97,8
	Excluded ^a	2	2,2
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	5

RELIABILITY

/VARIABLES=P19 P46 P50 P57

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	91	98,9
	Excluded ^a	1	1,1
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	4

RELIABILITY

/VARIABLES=P5 P8 P11 P13 P18 P60

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	97,8
	Excluded ^a	2	2,2
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	6

RELIABILITY

/VARIABLES=P42 P43 P48 P49

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	91	98,9
	Excluded ^a	1	1,1
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	4

RELIABILITY

/VARIABLES=P27 P40

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	91	98,9
	Excluded ^a	1	1,1
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,753	2

RELIABILITY

/VARIABLES=P12 P22

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,653	2

RELIABILITY

/VARIABLES=P56 P67

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	90	97,8
	Excluded ^a	2	2,2
	Total	92	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,555	2

Correlations